

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleksandra Mravinec

**Vpliv delovnega staža, postopkovne pravičnosti in komunikacijske klime na
organizacijsko identifikacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Aleksandra Mravinec

Mentor: red. prof. dr. Klement Podnar

**Vpliv delovnega staža, postopkovne pravičnosti in komunikacijske klime na
organizacijsko identifikacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Magistrsko nalogo posvečam sinu Arneju. Ti si moj največji navdih.

Oči ta naloga je tudi zate, ki žal nisi dočakal zaključka mojega študija.

Posebna zahvala gre možu in mami – čisto preprosto – brez vaju mi ne bi uspelo!

Zahvala mentorju za vztrajno usmerjanje k cilju.



IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Podpisani/-a Aleksandra Mravinec, z vpisno številko 21019301, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom: Vpliv delovnega staža, postopkovne pravičnosti in komunikacijske klime na organizacijsko identifikacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko 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 avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), 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 magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 22. 6. 2016

Podpis avtorja/-ice: _____

Vpliv delovnega staža, postopkovne pravičnosti in komunikacijske klime na organizacijsko identifikacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu

Organizacija je sistem, ki združuje skupino ljudi usmerjenih v skupni cilj. Zaradi različnih socialnih interesov ljudi, ki so združeni v kolektiv je za doseganje cilja še kako pomembna organizacijska identifikacija. Predstavlja posebno obliko socialne identifikacije in hkrati pomemben koncept na področju proučevanja čustvenih in vedenjskih vzorcev med zaposlenimi. Organizacijska identifikacija pojasnjuje odnos med posameznikom in organizacijo na podlagi globoke psihološke povezanosti obeh entitet in način njune povezave. Dojemanje posameznikove enosti z organizacijo, ki vključuje tudi njegovo delno definiranje v smislu članstva v njej, ponazarja način kako se izraža občutek povezanosti med posameznikom in posebno socialno kategorijo. Raziskave kažejo, da obstaja veliko skupin in vrst dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo organizacijske identifikacije in veliko posledic, ki izhajajo iz nje. Delovni staž, postopkovna pravičnost, komunikacijska klima in zadovoljstvo na delovnem mestu so le eni izmed tistih, ki pomembno vplivajo na stopnjo identifikacije posameznika z organizacijo.

Delovni staž predstavlja znotraj omenjenega raziskovalnega področja dejavnik, ki je bil zelo dolgo časa prezrt, saj so ga obravnavali le kot nadzorno spremenljivko. Šele raziskovalno področje organizacijske pripadnosti, je delovni staž opredelil kot ključni dejavnik v razvojnem procesu organizacijske identifikacije. Postopkovna pravičnost je dejavnik, ki vpliva na organizacijsko identifikacijo in je pomemben s strani posameznika, saj vpliva na izvajanje organizacijskih procesov in postopkov, ki privedejo do rezultatov odločanja, kot je sprejemanje odločitev v smislu nagrajevanja, napredovanja, dodeljevanja sredstev in vpliva na motiviranje kooperativnega vedenja zaposlenih. Komunikacijska klima predstavlja sistem za izmenjavo informacij v notranjem okolju med zaposlenimi ter istočasno ustvarja vzdušje v organizaciji. Skratka vzpodbuja ali odraža komunikacijo med zaposlenimi na obeh ravneh, organizacijski in osebni, obenem pa pomaga razložiti organizacijsko identifikacijo, saj igra osrednjo vlogo pri vplivu, ki jo ima vsebina komunikacije na organizacijsko identifikacijo. Zadovoljstvo na delovnem mestu je ena izmed posledic organizacijske identifikacije, predstavlja pa občutek v zvezi s posameznikovim delovnim mestom, ki izhaja iz ocene njegovih karakteristik. Je vedenjska spremenljivka, ki ocenjuje kako se posamezniki počutijo na svojem delovnem mestu.

V teoretičnem in raziskovalnem modelu smo preverjali vpliv omenjenih dejavnikov, in sicer delovnega staža, postopkovne pravičnosti in komunikacijske klime na organizacijsko identifikacijo ter vpliv le-te na zadovoljstvo na delovnem mestu. Pričujoča raziskava, v katero je bilo vključenih 163 posameznikov, je pokazala, da postopkovna pravičnost in komunikacijska klima vplivata na organizacijsko identifikacijo, ni pa potrdila vpliva delovnega staža na organizacijsko identifikacijo. Prav tako je potrdila povezanost med organizacijsko identifikacijo in njeno posledico zadovoljstvom na delovnem mestu.

Ključne besede: organizacijska identifikacija, delovni staž, postopkovna pravičnost, komunikacijska klima, zadovoljstvo na delovnem mestu

The impact of organisational tenure, procedural fairness and communication climate on organizational identification and job satisfaction

Organization is a system that brings together a group of people focused on a common goal. Due to people's different social interests, organisational identification is important for teams to achieve their goals. It represents a particular form of social identification and at the same time an important concept in the study of emotional and behavioural patterns amongst employees. Organizational identification clarifies the relationship between the individual and the organization on the basis of a deep psychological connection between the two entities and the manner of such connection. The individual's affiliation with the organization, which includes also their partial association with it, illustrates a way how to convey a sense of unity between the individual and a specific social category. In the field of research, there are many groups and types of factors which affect the level of organisational identification and the many resulting consequences from them. Organisational tenure, procedural fairness, communication climate and job satisfaction are only some of the factors which importantly affect the individual's level of identification with the organization.

Organisational tenure represents a factor inside of the organisational identification research field which was overlooked for a very long time, treated merely as a control variable. Research in the field of organisational commitment resulted in organisational tenure itself becoming a key factor in the process of organisational identification. Procedural fairness is a factor that affects organizational identification and is important to an individual as it affects the implementation of organizational processes and procedures that lead to decision-making, such as how decisions are made in terms of remuneration, promotion, allocation of resources which affects the motivation of employee cooperative behavior. Communication climate represents a system for the exchange of information in the internal environment between employees while simultaneously sets the atmosphere within the organization. In short, it encourages or reflects communication between employees at both organizational and personal levels, while at the same time helps explain the organizational identification, playing a central role in the impact that the content of the communication has on organizational identification. Job satisfaction is one of the consequences of organizational identification and creates a sense of connection with the person's place of work arising from the evaluation of its characteristics, while is a behavioral variable that evaluates how individuals feel in their workplace.

In the theoretical and research model, we examined the impact of the aforementioned factors, organisational tenure, procedural fairness and communication climate on organizational identification and the impact thereof on job satisfaction. The present study, which included 163 individuals, showed that procedural fairness and communicational climate affect organisational identification, however, it did not show that organisational tenure impacts organisational identification. The study also confirmed that organisational identification impacts the level of job satisfaction.

Key words: organisational identification, organisational tenure, procedural fairness, communication climate, job satisfaction.

KAZALO

1	UVOD.....	11
2	TEORETSKI OKVIR.....	14
	2.1 Teorija socialne identitete.....	14
	2.2 Kategorizacija.....	16
	2.3 Socialna kategorizacija	18
	2.4 Socialna identiteta.....	19
	2.5 Socialna identifikacija.....	21
	2.6 Organizacijska identifikacija	23
	2.7 Korporacijska in skupinska identifikacija	26
3	DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE IDENTIFIKACIJE	28
	3.1 Splošni dejavniki	28
	3.2 Delovni staž.....	30
	3.2.1 Opredelitev delovnega staža	30
	3.2.2 Pomen delovnega staža	31
	3.2.3 Vpliv delovnega staža na organizacijsko identifikacijo	32
	3.3 Organizacijska pravičnost	35
	3.3.1 Opredelitev organizacijske pravičnosti	35
	3.3.2 Opredelitev postopkovne pravičnosti.....	37
	3.3.3 Pomen postopkovne pravičnosti.....	39
	3.3.4 Vpliv postopkovne pravičnosti na organizacijsko identifikacijo	42
	3.4 Komunikacijska klima.....	44
	3.4.1 Opredelitev komunikacijske klime	44
	3.4.2 Pomen komunikacijske klime	47
	3.4.3 Vpliv komunikacijske klime na organizacijsko identifikacijo	48
4	POSLEDICE ORGANIZACIJSKE IDENTIFIKACIJE	50
	4.1 Zadovoljstvo na delovnem mestu.....	52
	4.1.1 Opredelitev zadovoljstva na delovnem mestu	52
	4.1.2 Pomen zadovoljstva na delovnem mestu	54
	4.1.3 Vpliv organizacijske identifikacije na zadovoljstvo z delovnim mestom.....	56
5	METODOLOGIJA.....	59
	5.1 Operacionalizacija raziskovalnega modela	59

5.1.1	Organizacijska identifikacija	59
5.1.2	Delovni staž.....	62
5.1.3	Postopkovna pravičnost	62
5.1.4	Komunikacijska klima	64
5.1.5	Zadovoljstvo na delovnem mestu	66
5.2	Metoda in opis realiziranega vzorca.....	71
5.3	Preverjanje merskega instrumenta.....	74
5.4	Analiza rezultatov	93
5.5	Preizkus hipotez.....	96
5.6	Ugotovitve empirične raziskave.....	102
5.7	Omejitve empirične raziskave in predlogi za prihodnje raziskave	104
6	ZAKLJUČEK	106
7	LITERATURA.....	108
8	PRILOGE	119

KAZALO SLIK

Slika 4.1: Teoretični model in grafični prikaz raziskovalnih hipotez	58
Slika 5.1: Operacionalizacija teoretsko-raziskovalnega modela	70
Slika 5.3: Grafična predstavitev rezultatov prve regresijske analize na ravni spremenljivk	98
Slika 5.4: Grafična predstavitev rezultatov druge regresijske analize na ravni spremenljivk	98
Slika 5.5: Grafična predstavitev rezultatov regresijske analize na ravni spremenljivk (neodvisne spremenljivke in odvisne skupinska identifikacija).....	100
Slika 5.6: Grafična predstavitev rezultatov regresijske analize na ravni spremenljivk (neodvisne spremenljivke in odvisne korporacijska identifikacija).....	102

KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Tabela frekvenčne porazdelitve - spol	73
Tabela 5.2: Tabela frekvenčne porazdelitve - starost.....	73
Tabela 5.3: Tabela frekvenčne porazdelitve - izobrazba	73
Tabela 5.4: Opisne statistike indikatorjev spremenljivk (delovni staž, postopkovna pravičnost, komunikacijska klima, organizacijska identifikacija, zadovoljstvo na delovnem mestu).....	74
Tabela 5.5: Faktorska analiza indikatorjev spremenljivke postopkovna pravičnost	80
Tabela 5.7: Faktorska analiza indikatorjev spremenljivke komunikacijska klima	82
Tabela 5.10: Faktorska analiza indikatorjev spremenljivke organizacijska identifikacija.....	85
Tabela 5.12: Faktorska analiza indikatorjev spremenljivke zadovoljstva na delovnem mestu	89
Tabela 5.14: Faktorska analiza najboljših štirih indikatorjev vsake spremenljivke....	92
Tabela 5.16: Statistika v prvem regresijskem modelu na ravni spremenljivk.....	94
Tabela 5.17: Statistika v prvem regresijskem modelu na ravni spremenljivk.....	94
Tabela 5.18: Vpliv neodvisnih spremenljivk na oceno organizacijske identifikacije..	94

Tabela 5.19: Statistika v drugem regresijskem modelu na ravni spremenljivk	95
Tabela 5.20: Statistika v drugem regresijskem modelu na ravni spremenljivk	95
Tabela 5.21: Vpliv neodvisne spremenljivke (organizacijska identifikacija) na oceno odvisne spremenljivke (zadovoljstvo na delovnem mestu)	96
Tabela 5.22: Statistika v tretjem regresijskem modelu na ravni neodvisnih spremenljivk in odvisne spremenljivke skupinska identifikacija	99
Tabela 5.23: Statistika v tretjem regresijskem modelu na ravni neodvisnih spremenljivk in odvisne spremenljivke skupinska identifikacija	99
Tabela 5.24: Vpliv neodvisnih spremenljivk na oceno skupinske identifikacije.....	99
Tabela 5.25: Statistika v četrtem regresijskem modelu na ravni neodvisnih spremenljivk in odvisne spremenljivke korporacijska identifikacija	100
Tabela 5.26: Statistika v četrtem regresijskem modelu na ravni neodvisnih spremenljivk in odvisne spremenljivke korporacijska identifikacija	101
Tabela 5.27: Vpliv neodvisnih spremenljivk na oceno korporacijske identifikacije .	101

1 UVOD

V zadnjih desetletjih je bilo vse več raziskav posvečenih odnosu med zaposlenimi in njihovo organizacijo (Stinglhamber in drugi 2015, 1). Psihološko povezavo med posameznikom in organizacijo, s katero posameznik čuti globoko, samoopredeljujočo čustveno in kognitivno vez z organizacijo kot socialno entiteto (Edwards in Peccei v Karanika-Murray in drugi 2015, 1020), imenujemo organizacijska identifikacija. Organizacijska identifikacija je torej ena od oblik psihološke navezanosti, ki se pojavi, ko člani organizacije sprejmejo značilnosti, ki opredeljujejo organizacijo, kot značilnosti, ki opredeljujejo tudi njih same (Dutton in drugi 1994, 239).

V zavedanju, da lahko posameznikova organizacija odgovori na vprašanje, ki se dotika posameznikove osebne identitete, *Kdo sem jaz?*, lahko trdimo, da je organizacijska identifikacija posebna oblika socialne identifikacije (Ashforth in Mael 1989, 22), zaradi česar lahko omenjeno področje umestimo v teoretični okvir, ki ga tvori pristop socialne identitete, na podlagi teorije socialne identitete in teorije socialne kategorizacije (Podnar 2004, 38).

V prvi vrsti gre za enega od temeljnih pogojev, ki zaposlenim omogočajo ustvarjanje njihove pripadnosti z organizacijo, povečujejo zadovoljstvo na delovnem mestu in s tem zvišujejo delovno motiviranost, hkrati pa deluje tudi na učinkovito obvladovanje notranjih konfliktov v organizaciji, ki so v končni fazi izrazito pomembni oziroma pozitivno vplivajo na poslovno uspešnost (Podnar 2004, 7). Organizacijsko identifikacijo sestavljata dva koncepta, in sicer korporacijska in skupinska identifikacija, ki skupaj nakazujeta koherentno celoto ter dvojnost organizacije, ki je na eni strani socialni agregat in na drugi strani monolitna socialna entiteta (Podnar in Golob 2015, 216).

Za razumevanje in upravljanje organizacijske identifikacije pa so pomembni tudi dejavniki, ki vplivajo nanjo (Barker v Podnar 2004, 132). Obstaja več skupin in vrst dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko identifikacijo in disidentifikacijo, opredelimo pa jih glede na vidik, s katerega gledamo na identifikacijo (Pratt 1998, 186).

Zaradi slabe raziskanosti smo se v nalogi odločili za podrobnejši pregled dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko identifikacijo, in sicer delovnega staža, postopkovne pravičnosti in komunikacijske klime. Raziskali bomo tudi eno izmed posledic oziroma učinkov organizacijske identifikacije, to je zadovoljstvo na delovnem mestu, ki je prav tako izjemno pomemben za raziskovanje vpliva identifikacije v organizaciji.

Namen magistrskega dela je poglobljeno predstaviti organizacijsko identifikacijo in z njo povezane dejavnike, ki vplivajo nanjo, ter predstaviti eno izmed njenih posledic. Dejavniki, za katere smo se odločili, so delovni staž, postopkovna pravičnost in komunikacijska klima ter zadovoljstvo na delovnem mestu. Predstavitve vpliva dejavnikov na organizacijsko identifikacijo kakor tudi vpliv le-te v obliki posledice so povzeti po že obstoječih raziskavah s področja teorije socialne identitete in teorije socialne kategorizacije ter drugih sorodnih področij. Pregled strokovne literature in drugih izsledkov opravljenih raziskav bo omogočil natančen vpogled v tematiko in predstavitev dosedanjih ugotovitev. Namen magistrskega dela je prav tako preveriti nekatere dosedanje raziskave, ki so bile opravljene na tem področju v tujini in v slovenskem okolju. Cilj magistrskega dela je z natančnim pregledom teoretičnega okvira omenjene tematike na področju organizacijske identifikacije opredeliti dejavnike, ki vplivajo nanjo, ter opredeliti njene posledice, hkrati pa z empirično raziskavo preveriti vse medsebojne vplive med omenjenimi pojmi.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh vsebinskih sklopov, in sicer teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu bomo v zadevni literaturi proučevali področje teorije socialne identitete in njene povezanosti v kontekstu delovnih organizacij, ki je temelj področja organizacijske identifikacije. Pojasnil bomo več dejavnikov, ki vplivajo nanjo, in se natančno osredotočili na izbrane tri. Zanimale pa nas bodo tudi posledice organizacijske identifikacije, med katerimi se bomo osredotočili na pregled ene same. V empiričnem delu bomo na podlagi lastne raziskave preverjali veljavnosti iz teorije izpeljanega teoretskega modela.

Teoretičen sklop magistrskega dela bo obsegal tri poglavja. V začetnem poglavju teoretičnega sklopa bomo opredelili teorijo socialne identitete, proces kategorizacije in koncept socialne kategorizacije ter socialne identitete, vključno s procesom socialne identifikacije, ki je podlaga za opredelitev koncepta organizacijske

identifikacije, ter pojasnili pristop dvojnosti organizacije. V naslednjem poglavju bomo predstavili vrste dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko identifikacijo, in se osredotočili na izbrane tri ter vsakega od njih opredelili na podlagi teoretskih izhodišč. Gre za natančno obravnavo teh dejavnikov: delovni staž, postopkovna pravičnost in komunikacijska klima, vsakega od njih pa bomo obravnavali z vidika opredelitve, pomena in vpliva, ki ga ima na organizacijsko identifikacijo. V naslednjem poglavju bomo opisali posledice, ki izhajajo iz organizacijske identifikacije, in na podlagi teoretskih izhodišč predstavili eno izmed njih, to je zadovoljstvo na delovnem mestu. Tudi to bomo predstavili z vidika opredelitve, pomena in vpliva, ki ga ima organizacijska identifikacija nanjo.

Drugi, empirični sklop magistrskega dela bo sestavljen iz treh poglavij. Začeli bomo s predstavitev zasnovanega teoretičnega modela, navedli bomo postavljene raziskovalne hipoteze in opredelili spremenljivke. Naslednje poglavje bo namenjeno podajanju ugotovitev empirične raziskave in preverjanju veljavnosti raziskovalnega modela. Magistrsko delo bomo končali s potrjevanjem oziroma zavračanjem hipotez, ki so postavljene v teoretičnem delu, in s predlogi o nadaljnjem raziskovanju.

2 TEORETSKI OKVIR

2.1 Teorija socialne identitete

Teorija socialne identitete se je začela razvijati v začetku sedemdesetih let, ko jo je Henri Tajfel prvič poimenoval in ko je proučeval medskupinsko razločevanje (Haslam 2001, 27). Nastala pa je iz Tajfelovega zgodnjega dela, ki je temeljilo na učinku zaznanih poudarkov in na podlagi njegovega vseživljenjskega zanimanja za socialno psihologijo predsodkov, diskriminacije, medskupinskih konfliktov ter socialnih sprememb, z željo razviti neredukcionistično, vendar izrazito evropsko, socialno psihologijo (Hogg 1992, 90).

Iz tega obdobja izhajata tudi dve glavni dopolnitvi omenjene teorije, in sicer Tajfelova in Turnerjeva razprava o medskupinskih odnosih in Turnerjevo kognitivno redefiniranje članstva v skupini (Hogg 1992, 90).

Za začetek koherentne teorije socialne identitete tako šteje izid Tajfelovega in Turnerjevega dela iz leta 1979 z naslovom »An integrative theory of intergroup conflict«. V tem delu Tajfel in Turner kot temelj za razpravo jemljeta razliko med dvema ekstremoma v socialnem vedenju (Tajfel in Turner 1979, 8). Na eni strani se v tej teoriji srečujemo z interakcijo med dvema ali več posamezniki, ki jo v celoti določajo njihovi medsebojni odnosi in individualne značilnosti, na katero nimajo vpliva niti različne socialne skupine oziroma kategorije, katerim ti posamezniki pripadajo (Tajfel in Turner 1979, 8). Druga skrajnost pa je sestavljena iz interakcij med dvema ali več posamezniki (ali skupin posameznikov), ki jih v celoti določa njihovo članstvo v različnih socialnih skupinah in kategorijah in ki niso pod vplivom interindividualnega osebne odnosa med posamezniki, ki v njem sodelujejo (Tajfel in Turner 1979, 8).

Kljub enotnemu namenu, na podlagi katerega je bila teorija razvita, pa so jo različni avtorji različno opredelili.

Teorija socialne identitete (social identity theory) je bila prvotno razvita z namenom razumevanja psihološke osnovne na področju odnosa med družbenimi skupinami, ki je povod za diskriminacijo med skupinami, pojasnjuje Haslam (2001, 27). Z njo so poskušali odgovoriti na vprašanja, iz katerih razlogov člani neke skupine na zelo specifično kritičen način govorijo o članih druge skupine in katera so tista prepričanja, zaradi katerih ljudje pogosto mislijo, da je skupina, kateri pripadajo, boljša od drugih (Haslam 2001, 27).

Hogg in Abrams (2001, 4) tako razlagata, da se v skladu s teorijo socialne identitete ljudje opredelijo in ovrednotijo z vidika skupin, ki jim pripadajo. Skupine ljudem zagotavljajo socialno identiteto in ljudje imajo toliko socialnih identitet, kot je skupin, katerim pripadnost čutijo. Socialne identitete so namreč tiste, ki opredelijo, predpisujejo in ovrednotijo, kdo nekdo je in kako naj razmišlja, čuti, deluje, saj imajo ljudje močno željo po vzpostavitvi ali ohranitvi ocenjevalne superiornosti svoje skupine nad ustreznimi drugimi skupinami.

Vec (2007, 77) pojasnjuje, da sta Hogg in Vaughan teorijo socialne identitete opredelila kot »teorijo skupinskega članstva in medskupinskih odnosov, ki temeljijo na samokategorizaciji, socialni primerjavi in tvorbi izmenjanih samodefincij v terminih znotraj skupinskih značilnosti« (Hogg in Vaughan v Vec 2007, 77). Nadaljuje, da je njuna temeljna predpostavka teorije ta, da so socialne kategorije tiste, ki zagotavljajo članstvo s socialno identiteto, saj ta temelji na težnji posameznika po klasificiranju (stvari in ljudi) v kategorije, kar je temeljni mehanizem človeškega zaznavanja (Vec 2007, 77).

V skladu s teorijo socialne identitete je samopodoba posameznika sestavljena iz osebne identitete, ki zajema idiosinkratične lastnosti, kot so sposobnosti in interesi, in socialne identitete, ki zajema razvrstitev v najpomembnejše skupine, razlagata Turner in Tajfel (v Ashforth in Mael 1989, 20). Turner (v Ashforth in Mael 1989, 20) pa pojasnjuje, da zato posamezniki sebe in druge razvrščajo v različne socialne kategorije, kot so članstvo v organizacijah, verska pripadnost, spol in starostna skupina.

Klasifikacija tako omogoča posameznikom, da izberejo socialno okolje, znotraj katerega lahko najdejo sebe in druge. Hkrati pa teorija trdi, da si posamezniki v skladu s klasifikacijo, pripišejo prototipske značilnosti kategorije v katero so se razvrstili (Ashforth in Mael 1989, 21).

2.2 Kategorizacija

Teorija socialne identitete pripisuje osrednjo vlogo procesu kategorizacije, ki deli svet na preproste enote. Zato proces kategorizacije dražljajev vključuje psihološko poudarjanje razlik med kategorijami in slabljenje razlik med objekti znotraj kategorij (Tajfel 2010, 80).

Tajfel (v Postmes in Branscombe 2010, 80) proces kategorizacije, ki ga uporablja človek kot posameznik z namenom sistematiziranja in poenostavljanja svojega okolja, predstavlja kot določeno teoretično kontinuiteto med vlogo, ki jo predstavlja kategorizacija v zaznavnih dejavnostih, in njeno vlogo pri opredeljevanju posameznikovega lastnega socialnega okolja. Kategorizacija po besedah Tajfela (v Deschamps in Devos 1998, 4) pomeni psihološki proces, ki pripomore k temu, da organizira okolje v kategorije ali skupine oseb, predmetov in dogodkov (ali skupin, ki imajo nekatere od teh značilnosti) glede na njihove podobnosti, ekvivalence, ki zadevajo njihova dejanja, njihove namere in vedenje.

Kategorizacija ima tako posebno vlogo pri strukturiranju okolja, in sicer ga sistematizira (ločuje in organizira) in ga tako poenostavlja. Njeno bistvo in poenostavitev, ki jo ta prinaša, je, poudarjanje razlik med skupinami in skupnih lastnosti znotraj kategorije. Kategorija znotraj procesa kategorizacije pa je opredeljena kot skupina elementov, ki imajo skupno eno ali več funkcij (Deschamps in Devos 1998, 4). V skladu s Tajfelovo teorijo kategorizacije ima aktivnost kategorizacije dva vidika, in sicer deduktivnega in induktivnega. Deduktivni se nanaša na proces, pri katerem si posameznik dodeli nekaj lastnosti na podlagi kategorije, ki ji kot član pripada. Induktivni pa se nanaša na identifikacijo posameznika kot člana te iste kategorije (Turner 1982, 28).

V času teoretičnega razvoja bristolske teorije medskupinskih odnosov so Tajfel in njegovi sodelavci osvetlili tudi spreminjajoče se in dinamične vidike le-teh (Tajfel 1978; Tajfel in Turner v Tajfel 1982, 156), v ospredje teorije pa postavili štiri dejavnike: kategorizacijo, identiteto, primerjavo in različnost med skupinami (Turner 1982, 156). Za te štiri pojme je Turner predlagal, da se pojmujejo kot procesi, proces kategorizacije pa tako zanj pomeni segmentiranje sveta (oseb, predmetov, dogodkov itd.) v skupine, kar omogoča ljudem, da si ustvarijo potreben red v svetu in vzpostavitev takojšnje identifikacije (Turner 1982, 156). Nadalje pa razlaga, da skupine, katerim oseba pripada, zagotavljajo zadovoljivo identiteto za to osebo do te mere, da oseba dojema svojo identiteto v primerjavi z osebami iz drugih skupin za ugodno, hkrati pa slednja vpliva na pozitivno razločljivost v nasprotju s temi drugimi skupinami (Turner 1982, 156). Kategorizacija tako deluje z motivacijskega vidika, na iskanje pozitivne identitete posameznika sta jasna Abrams in Hogg (v Perez in Munguny 1990, 153) kategorizacija tako deluje z motivacijskega vidika na iskanje pozitivne identitete posameznika.

Kategorizacija je tako vodilo za ukrepanje v smislu, da pomaga strukturirati socialno okolje v skladu z nekaterimi splošnimi kognitivnimi načeli (Tajfel 2010, 119), kot je npr. poudarjanje zaznanih in obravnavanih razlik med postavkami, ki so razvrščene tako, kot pripadajo različnim kategorijam v fizičnem okolju (Tajfel in Wilkes v Tajfel 2010, 119), hkrati pa njihova razvrstitev ustreza umestitvi oziroma najdbi svojega ekvivalenta v socialnem okolju, ki se kaže v nekaterih splošnih značilnostih socialnih stereotipov.

Kategorizacija je torej bistvenega pomena za razumevanje fizičnega in socialnega okolja, razlaga Catrina (2012, 4). Opirajoč se na teorijo Henryja Tajfela je mogoče segmentacijo in klasifikacijo okolja doseči s kognitivnimi procesi, hkrati pa lahko rečemo, da proces kategorizacije izvira iz vzročnega znanja in podobnosti odnosov, oboje pa vodi do razvoja kategorij, ki so pomembne za organizacijo posameznikovega vedenja (Catrina 2012, 4).

Kategorizacija kot kognitivni proces upošteva dejstvo, da dražljaji, ki jih prejmejo posamezniki kot člani znotraj ene kategorije, vplivajo na to, da se na eni strani posamezniki še bolj poistovetijo s kategorijo, ki ji pripadajo, in se na drugi strani še

bolj ločijo od pripadnikov drugih kategorij. Teorija socialne identitete pa kljub temu predpostavlja, da se v procesu kategorizacije drugih ljudi vedno, implicitno ali eksplicitno, kategorizirajo (Tajfel 1990, 113), kar loči proces kategorizacije od procesa socialne kategorizacije.

2.3 Socialna kategorizacija

Koncept socialne kategorizacije v 70. letih prejšnjega stoletja v okviru teorije socialne kategorizacije oblikoval Henry Tajfel in vključuje tudi pristop socialne identitete (Catrina 2012, 4).

Njegova teorija pravi, da so skupinske pripadnosti zastopane na psihološki ravni kot socialne identitete, ki predpisujejo attribute članom določene skupine. Del koncepta, ki pojasnjuje pojem jaza, pa lahko socialna identiteta opredeli kot skupek objektivnih lastnosti, ki so lahko širše zasnovane, kot so npr. narodnost, etnična pripadnost, spol, vera, starost, status itd., in ki omogočajo identifikacijo posameznika od zunaj (Catrina 2012, 4). Na drugi strani pa govorimo o pripadnosti posameznikov v skupini na način, da se ti opredelijo s strani drugih članov določenih socialnih kategorij, ki so ožje zasnovane (npr. nogometaši iz športnega kluba, ljubitelji slikarstva, šahisti, bolniki z AIDS-om, mladi itd.) (Catrina 2012, 4).

Teorija socialne kategorizacije, ki je zaslužna za pojasnilo širše vloge procesov socialne kategorizacije, tako določa oblikovanje skupine in njeno usklajeno delovanje. V skladu s tem je bilo upoštevano tudi razumevanje procesov, ki vodijo ljudi, da na prvem mestu verjamejo v to, da delijo (ali ne delijo) svoje članstvo v skupini na način, na katerega ta vpliva na njihovo razumevanje sveta in njihove interakcije v njem (Haslam 2014, 2).

Socialno kategorizacijo lahko torej razumemo kot opredelitev socialnega okolja v smislu grupiranja oziroma oblikovanja skupin oseb na način, ki ima določen smisel za posameznika (Tajfel 2010, 119). Hkrati pa pomaga strukturirati vzročno razumevanje socialnega okolja ter s tem pomaga kot vodilo za ukrepanje (Tajfel 2010, 119), zato lahko rečemo, da je socialna kategorizacija proces združevanja socialnih predmetov

ali dogodkov v skupine, ki so enakovredne v primerjavi s posameznikovimi dejanji, namerami in sistemom prepričanj.

Delitev posameznikov v socialne kategorije, ki so pomembne za posameznika, so običajno povezane s pozitivnimi ali negativnimi ocenami teh kategorij. Omenjene razlike v vrednosti teh kategorij pa po navadi še bolj povečajo subjektivne razlike na določenih stopnjah med kategorijami in subjektivne podobnosti na določenih stopnjah znotraj samih kategorij (tako Doise 1976; Eiser in Stroebe 1972; Lilli 1975; Tajfel 2010, 120). Interakcija med temi socialno pridobljenimi razlikami vrednosti na eni strani in kognitivno mehaniko kategorizacije na drugi strani je še posebej pomembna na vseh nivojih družbene delitve, ko govorimo o razlikovanju med nami in njimi – kar pomeni na vseh nivojih socialne kategorizacije, na katerih temeljijo razlike med lastno skupino posameznika in med skupinami, s katerimi slednjo lahko primerjamo, ali pa so v nasprotju z njo (Tajfel in Wilkes v Tajfel 2010, 120).

Socialne kategorizacije so občasne delitve družbenega sveta v različne razrede ali kategorije, pojasnjuje Tajfel (v Turner 1982, 17). Socialne kategorije določajo posameznika na podlagi sistematičnosti na način, da le-tega vključijo v posamezne kategorije in ga hkrati izključujejo iz drugih sorodnih kategorij. Istočasno pa navajajo oziroma opredeljujejo, kaj človek je in kaj ni (Turner 1982, 18).

Otrokovo dojetje razlik pri vrednotah med lastno skupino in drugimi skupinami je sestavni del splošnega procesa socializacije. Pomemben vidik tega dojetja vrednot v splošnem sistemu razločevanja med lastno skupino in drugimi skupinami je neposredno pomemben za obravnavanje argumenta, ki se nanaša na obravnavanje nekaterih posledic članstva v skupini, na katere se sklicujemo s pojmom socialne identitete (Tajfel 2010, 120).

2.4 Socialna identiteta

Koncept socialne identitete je izpeljan iz Tajfelove definicije, ki jo opredeljuje kot zavedanje posameznika, da pripada določeni socialni skupini, skupaj s čustvenimi in vrednostnimi pomembnostmi, ki ga zanj pomeni članstvo v skupini (Turner 1982, 18). Socialna identiteta se tako razume kot tisti del samopodobe posameznika, ki izhaja iz

njegovega vedenja o svojem članstvu v socialni skupini, skupaj z vrednostjo in čustveno pomembnostjo, ki pritiče navedenemu članstvu (Tajfel 2010, 120). Tajfel (v Gautam in drugi 2004, 302) pa definira socialno identiteto kot "tisti del samopodobe posameznika, ki izhaja iz njegovega zavedanja o članstvu v socialni skupini (ali skupinah), skupaj z vrednotami in čustvenim pomenom, ki je del tega članstva".

Skladno s tem je mogoče razlikovati tri dimenzije socialne identitete:

1. kognitivno komponento, ki predstavlja zavedanje posameznika, da je član neke skupine,
2. afektivno razsežnost, ki pomeni čustveno navezanost posameznika na to skupino,
3. ocenjevalni vidik, ki opisuje vrednostno konotacijo, ki je dodeljena tej skupini od zunaj (Gautam in drugi 2004, 302).

Tajfel (v Bourhis in Hill 1982, 435) je zato predlagal, da je pomembno, da se posamezniki opredelijo in ovrednotijo v smislu socialne skupine, ki ji pripadajo. Tako lahko članstvo v določeni socialni kategoriji pomembno prispeva k vzpostavitvi identitete posameznika.

Goffman (v Ule 2000, 181) pa socialno identiteto definira kot kategorizacijo osebe, kot se odraža v očeh drugih ljudi, in kot proces pripisovanja lastnosti, ki jih posameznik prejme od ljudi, ki so z njim v interakciji. Goffman za lažje razumevanje socialno identiteto razdeli na virtualno socialno identiteto in aktualno socialno identiteto. Prva je rezultat posameznikove skupinske kategorizacije, druga pa kaže posameznika v luči, kot ga vidijo drugi (Ule 2000, 181).

Socialna identiteta je lahko pozitivna ali negativna, odvisno od vrednosti, ki jo ljudje pripisujejo svoji kategoriji članstva. Za doseganje pozitivne socialne identitete morajo skupine s pozitivnim vrednotenjem vrednostnih dimenzij stremeti k razločevanju svoje skupine od preostalih. V ta namen morajo člani skupine stalno maksimalno poudarjati razlike med skupino, ki ji pripadajo, in preostalimi skupinami v primeru, da želi posameznik ohraniti pozitivno samovrednotenje (Wetherell 1982, 209).

Socialne funkcije, ki kažejo pripadnost posameznika določeni skupini ali socialni kategoriji, so pomembne za opredelitev socialne identitete posameznika. Občutek pripadnosti določeni skupini ali socialni kategoriji je za posameznika najpomembnejši, hkrati pa lahko ravno ta občutek pripadnosti in pojav identifikacije posameznik doseže samo v povezavi s skupinami ali kategorijami, ki jim pripada. Tako se srečujemo s principom znotrajskupinske podobnosti in zunajskupinske ali kategorizacijske diferenciacije, razlagata Deschamps in Devos (1998, 3).

Pripadnost posameznikov določeni skupini, ki je oblikovana na podlagi podobnosti med njenimi člani, omogoča posameznikom, da se identificirajo v družbi. Zato socialne skupine zagotavljajo svojim članom socialno identifikacijo, ki se imenuje 'socialna identiteta'. Šteje se, da pripadnost skupini, ki se kaže v skupnih vrednotah, zastopanju, čustvih in navezanosti na skupino, deluje kot povezava med člani skupine. Identifikacija s skupino rezultira iz 'zavedanja pripadnosti' v socialno skupino (Catrina 2012, 4).

2.5 Socialna identifikacija

Socialna identifikacija se lahko nanaša na proces lociranja sebe ali druge osebe v okviru sistema socialne kategorizacije ali pa je opredeljena kot samostalnik, ki se nanaša na kateri koli del socialne kategorizacije, ki jo uporablja oseba z namenom definiranja sebe in drugih (Turner 1982, 18). Socialno identifikacijo lahko tako pojasnimo predvsem kot element, ki je v prvotnem smislu uporabljen za označevanje kognitivne strukture v zaznavanju sebe in drugih. Včasih pa se omenjeni pojem uporablja za označevanje procesa, s katerim posameznik ponotranji neko obliko socialne kategorizacije, tako da ta postane sestavni del posameznikove samopodobe, bodisi dolgoročno bodisi kratkoročno. Seštevek socialnih identifikacij, ki jih posameznik uporablja z namenom opredelitve samega sebe, je opisan kot njegova socialna identiteta (Turner 1982, 18).

Socialna identifikacija označuje razmeroma trajno stanje, ki odraža pripravljenost posameznika, da se opredeli kot član določene socialne skupine (Haslam 2001, 383). Mael in Ashforth (1992, 104) menita, da socialno identifikacijo lahko torej opredelimo kot dožemanje pripadnosti skupinam, v katere se posamezniki razvrščajo.

Posamezniki tako dojemajo sebe in druge kot dejanske ali simbolne člane neke skupine, hkrati pa jim socialna identifikacija omogoča lastno psihološko dožemanje in prepletanje z usodo skupine, ki ji pripadajo ter doživljanje uspehov in neuspehov, razlaga Tolman (v Ashforth in Mael 1992, 104–105).

V literaturi, ki obravnava socialno identifikacijo, je mogoče razbrati štiri načela oziroma vidke, ki so pomembni za razpravo o njej.

Prvo načelo opisuje socialno identifikacijo kot zaznavno kognitivni konstrukt, ki ni nujno povezan s katerim koli posebnim vedenjem ali emocionalnim stanjem posameznika. Za dosego socialne identifikacije tako posamezniku ni treba vlagati veliko truda, da se poistoveti s cilji skupine, temveč je dovolj, da zaznava sebe v interakciji, ki nakazuje njegovo psihološko prepletenost ali povezanost z usodo skupine, ugotavljata Foote in Gould (v Ashforth in Mael 1989, 21).

Drugo načelo obravnava socialno identifikacijo kot osebno doživljanje uspehov in neuspehov posameznika, pojasnjujeta Foote in Tolman (v Ashforth in Mael 1989, 21), saj je identifikacija velikokrat omenjena v situacijah, ki vključujejo velike izgube in trpljenje v skupini, dodaja Brown (v Ashforth in Mael 1989, 21).

Tretje načelo, čeprav ni jasno obravnavano v literaturi, govori o tem, da se socialna identifikacija razlikuje od ponotranjenja. Če se socialna identifikacija sama po sebi nanaša na socialne kategorije, pa lahko rečemo, da se ponotranjenje nanaša na vključitev vrednot, odnosov itd. v zavest posameznika v smislu vodilnih načel, ki si jih le-ta postavi in jih uresničuje. Čeprav so nekatere vrednote in stališča ponavadi povezani s člani neke socialne skupine, pa sprejetje kategorije, ki ponazarja definiranje sebe kot posameznika, ne pomeni nujno sprejetja teh vrednot in stališč, menita Ashforth in Mael (1989, 22).

Četrto in zadnje načelo govori o tem, da je socialna identifikacija s skupino nekaj podobnega kot identifikacija posameznika z osebo (npr. nekdo se identificira kot oče ali kot nogometni junak) ali pa predstavlja identifikacija vzajemen odnos med posameznimi vlogami (npr. mož - žena, zdravnik - pacient) z razlogom, saj

posameznik v nekaterih situacijah sebe opredeljuje v smislu socialnega referenta, menita Ashforth in Mael (1989, 22).

Vsi elementi, ki opredeljujejo zgornje vidike, kažejo na to, da se navedene oblike socialne identifikacije dopolnjujejo. Res pa je tudi, da organizacije pogosto posplošujejo pojem socialne identifikacije posameznika s pojmom identifikacije z organizacijo skozi rutino karizme (Ashforth in Mael 1989, 22).

2.6 Organizacijska identifikacija

Organizacijska identifikacija je pomemben pojav v raziskavah, ki se osredotočajo na proučevanje čustvenih in vedenjskih vzorcev med zaposlenimi (Mael in Ashforth, 1992, 1995; Van Dick v Karanika-Murray in drugi 2014, 1019), saj temelji na pristopu socialne identitete in predstavlja posebno obliko socialne identifikacije (Karanika-Murray in drugi 2014, 1019). Ashforth in Mael (v Karanika-Murray in drugi 2014, 1020) sta uporabila teorijo socialne identitete v kontekstu delovnih organizacij za opredelitev identifikacije z določeno organizacijo kot samostojnega cilja ali entitete, kar zagotavlja alternativno perspektivo za razumevanje organizacijskega vedenja in vzorcev, povezanih z delom.

Kot taka je organizacijska identifikacija opredeljena kot psihološka povezava med posameznikom in organizacijo, s katero posameznik čuti globoko, samoopredeljujočo čustveno in kognitivno vez z organizacijo kot socialno entiteto (Edwards in Peccei v Karanika-Murray in drugi 2014, 1020), do katere člani organizacije opredeljujejo sebe z enakimi atributi, kot ti isti posamezniki verjamejo, da opredeljujejo organizacijo (Dutton in drugi v Karanika-Murray in drugi 2014, 1020).

Organizacijska identifikacija je bila dolgo prepoznana kot pomemben dejavnik pri vedenju v organizaciji, ki vpliva na zadovoljstvo posameznikov, kot tudi na učinkovitost organizacije (Ashforth in Mael 1989, 20).

V prvi vrsti gre za enega izmed temeljnih pogojev, ki zaposlenim omogočajo ustvarjanje njihove pripadnosti z organizacijo, povečujejo zadovoljstvo na delovnem mestu in s tem zvišujejo delovno motiviranost, hkrati pa deluje tudi na učinkovito

obvladovanje notranjih konfliktov v organizaciji, ki so v končni fazi izrazito pomembni oziroma pozitivno vplivajo na poslovno uspešnost, pojasnjuje Podnar (2004,7).

Teoretične in empirične raziskave so pogosto zamenjevale organizacijsko identifikacijo z organizacijsko pripadnostjo in procesom ponotranjenja ter z drugimi učinki in vedenji, ki bolj ustrezajo posledicam kot vzrokom identifikacije (Ashforth in Mael 1989, 20). Ob zavedanju, da organizacija, ki ji posameznik pripada, lahko odgovori na vprašanje, ki se dotika posameznikove osebne identitete, in sicer *Kdo sem jaz?*, lahko trdimo, da je organizacijska identifikacija posebna oblika socialne identifikacije (Ashforth in Mael 1989, 22).

Podnar (2004, 8) pa meni, da je za razumevanje in upravljanje organizacijske identifikacije pomembno tudi vprašanje sočasnosti, konsistentnosti, kompatibilnosti, konkurenčnosti in konfliktnosti elementov oziroma objektov, s katerimi se zaposleni identificirajo v povezavi z delovnim okoljem. Gre za opredelitev organizacijske identifikacije v smislu posameznikovega občutka za dojetje enosti z organizacijo ali pripadnosti njej, pri čemer se posameznik definira vsaj delno v smislu svojega članstva v organizaciji (Ashforth in Mael 1992, 109). Delnost članstva pomeni, da organizacijska identifikacija ni omejena le na to, ali je posameznik dejansko član določene organizacije, temveč je organizacijska identifikacija razumljena kot nekakšna psihološka vez, ki združuje člane posamezne organizacije, pojasnjuje Podnar (2004, 8). Gre torej za občutek, ki ga ima posameznik v želji, da bi bil del organizacije (Podnar 2004, 8). Navsezadnje pa lahko pojem organizacijske identifikacije opredelimo tudi kot odgovor na vprašanje: »Kako zaznavam samega sebe v odnosu z mojo organizacijo?« (Ashforth in drugi 2008, 333). Organizacijska identifikacija kaže torej posameznikov občutek enosti s posebno socialno kategorijo in/ali objektom (Podnar in drugi 2011, 1401).

Duttonova in drugi (1994, 239) pa organizacijsko identifikacijo opredeljujejo s strani druge temeljne perspektive na tem področju, in sicer na način, da postanejo posamezniki člani organizacije v trenutku, ko opredelijo sami sebe z enakimi značilnostmi in atributi, za katere mislijo, da definirajo tudi organizacijo. Zanje raven organizacijske identifikacije označuje stopnjo, do katere ljudje opredeljujejo organizacijo kot del sebe. Organizacijska identifikacija je torej ena od oblik

psihološke navezanosti, ki se pojavi, ko člani organizacije sprejmejo značilnosti, ki opredeljujejo organizacijo, kot značilnosti, ki opredeljujejo tudi njih same.

Organizacijska identifikacija ima lahko tako pozitivne kot negativne učinke na občutek jaza vsakega posameznika kot člana organizacije. Moč posameznikove organizacijske identifikacije odraža stopnjo, do katere je vsebina posameznikove samopodobe vezana na njegovo članstvo v organizaciji. Ko je organizacijska identifikacija močna, je v posameznikovo samopodobo vključen velik del tega, za kar le-ta verjame, da predstavlja nekaj posebnega, osrednjega in trajnega v organizaciji, v to, za kar posameznik verjame, da je nekaj posebnega, osrednjega in trajnega pri njem samem (Dutton in drugi 1994, 239). Močnejša ko je identifikacija posameznika z njegovo organizacijo, verjetneje je, da bo le-ta deloval v skladu s cilji in pričakovanji organizacije (Dutton in drugi v Karanika-Murray in drugi 2014, 1020) ter da bo pripravljen ostati v organizaciji (Reade v Karanika-Murray in drugi 2014, 1020).

Na najvišji ravni konvencionalne organizacijske identifikacije se posameznikova lastna identiteta in njegovo dožemanje organizacijske identitete prekrivata v celoti, tako da ima za posameznika organizacijska identiteta osrednji pomen za njegovo definicijo jaza (Ashforth in drugi 2008; Pratt v Galvin in drugi 2015, 165).

Identifikacija je torej motivacija, ki izhaja iz članstva posameznika v določeni socialni skupini, v tem primeru organizaciji, z namenom, da ta deluje v imenu te skupine z razlogom, da članstvo ohranja in krepi dele posameznikove lastne samopodobe (Van Dick in drugi 2004, 353).

Bolj ko se posameznik identificira z organizacijo, bolj se opredeljuje v smislu posebnega članstva v njej in usoda organizacije je tista, ki določa tudi njegovo lastno usodo. Če bi posameznik zapustil organizacijo, bi to pomenilo izgubo samega sebe (Haslam in Turner v Van Dick in drugi 2004, 352), kar nakazuje na nižjo namero zapustiti organizacijo za tiste posameznike, ki imajo močnejšo organizacijsko identifikacijo (Van Dick in drugi 2004, 352).

2.7 Korporacijska in skupinska identifikacija

S podjetniške perspektive lahko opredelimo organizacijsko identifikacijo kot prednost, ki zagotavlja, da so odločitve, ki jih sprejmejo zaposleni, v skladu s cilji organizacije (Miller in drugi v Podnar in Golob 2015, 215). Večina študij, ki se lotevajo raziskovanja tega področja, postavljajo v ospredje organizacijo kot celosten (holistični) konstrukt (Bartels in drugi v Podnar in Golob 2015, 215) s fokusom na skupinski identifikaciji oziroma identifikaciji z organizacijo kot socialno entiteto, ugotavljata Podnar in Golob (2015, 215). Za lažje razumevanje omenjenih pojmov naj povemo, da strokovnjaki iz različnih teoretskih perspektiv pogosto uporabljajo izraz organizacijska identifikacija, ne da bi pojasnili, na kakšen način razumejo sam pojem organizacije. Avtorji uporabljajo isti izraz za razlago pojma (organizacija), ki ga opisujejo s strani dveh nasprotujočih si stališč, in sicer kot skupino zaposlenih, v kateri je pomemben vsak posameznik posebej, (individualistični pristop) (Kaptein in Wempe v Podnar in Golob 2015, 216) in kot avtonomno entiteto, pri kateri se uporablja enoten pogled na skupino (kolektivistični pristop) (Donaldson v Podnar in Golob 2015, 216). Ti perspektivi se zato zelo odražata v konceptualizaciji tako organizacijske identitete kot tudi organizacijske identifikacije. Avtorji, ki izhajajo iz kolektivističnega pristopa, se pogosto sklicujejo na organizacijsko entiteto kot korporacijsko (Balmer v Podnar in Golob 2015, 216), medtem ko avtorji, ki izhajajo iz individualističnega pristopa, uporabljajo izraz skupinska identiteta ali celo organizacijska identiteta (Hatch in Schultz v Podnar in Golob 2015, 216). Gre torej za razliko med dvema vidikoma organizacije, za katera velja, da prvega imenujemo na instituciji temelječi vidik, njegov primarni objekt identifikacije zaposlenih pa je korporacijska identiteta (podjetje kot socialni akter). Drugi vidik organizacije se imenuje komunitarni oziroma na skupnosti temelječi vidik identifikacije, njegov primarni objekt pa je organizacijska oziroma skupinska identiteta (podjetje kot skupina zaposlenih) (Podnar 2004, 8). V prvem primeru nastane identifikacija neodvisno od interakcij med posamezniki in kohezije med člani organizacije ter se nanaša na odnos, ki ga ima posameznik s podjetjem kot akterjem. V drugem primeru pa se identifikacija odvija znotraj interakcij na medosebni ravni med člani določene skupine (Podnar 2004, 8).

Podnar in drugi (v Podnar in Golob 2015, 216) menijo, da oba koncepta sestavljata koherentno celoto in kažeta na dvojnost organizacije, za katero lahko rečemo, da je na eni strani socialni agregat in na drugi strani monolitna socialna entiteta.

Čeprav so se raziskovalci strinjali, da obstaja več fokusov organizacijske identifikacije, pa je bilo šele v zadnjem času empirično dokazano, da lahko oba fokusa organizacijske identifikacije obstajata istočasno, razlagajo Podnar in drugi (v Podnar in Golob 2015, 217). Prvič, zaposleni vzpostavijo psihološko pogodbo z organizacijo kot entiteto, ki nastane na podlagi korporacijske identifikacije. Drugič, zaposleni zaznavajo organizacijo skozi interakcijo z drugimi delavci s pomočjo identifikacije skozi korporativno kulturo, ki vodi k skupinski identifikaciji (Podnar in Golob 2015, 217).

Korporacijska in skupinska identifikacija skupaj sestavljata organizacijsko identifikacijo, ki je definirana kot »posameznikovo zaznavanje enosti z organizacijo in občutenje organizacijskega uspeha ali neuspeha kot lastnega«, (Podnar 2004, 110).

Pri skupinski identifikaciji gre za način, kako se posameznik identificira s sodelavci oziroma drugimi zaposlenimi v podjetju, hkrati pa kaže posameznikov občutek enosti s podjetjem kot skupino ljudi. Pri korporacijski identifikaciji pa gre za podoben način, ki ima za identifikacijo drug objekt. Gre za »posameznikov občutek enosti s podjetjem kot socialno entiteto« (Podnar 2004, 110) in gre v tem primeru za posameznikovo identifikacijo s podjetjem, ki v tem odnosu do posameznika deluje kot nekakšna delujoča enota, »neke vrste psevdoseba, s katero je zaposleni v določenem soodvisnem odnosu«. (Podnar 2004, 111).

3 DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE IDENTIFIKACIJE

3.1 Splošni dejavniki

Čeprav je odgovor na vprašanje, kdaj se posamezniki identificirajo, tesno povezan s tistim, zakaj to sploh počnejo, pa opredelitev dejavnikov identifikacije sploh ni lahka, meni Pratt (1998, 186). Dejavnike organizacijske identifikacije lahko opredelimo glede na to, s katerega vidika gledamo na identifikacijo kot na proces podobnosti ali proces oponašanja. V primeru, da se identifikacija pojavi, ker posameznik verjame, da ima organizacija podobne vrednote kot on sam (proces podobnosti), potem se bo identifikacija pojavila v trenutku, ko bo posameznik dojel oziroma zaznal svoje vrednote in prepričanja kot podobne tistim, ki jih ima organizacija, razlaga Pratt (1998, 186). Če pa se identifikacija pojavi skozi proces oponašanja in ponotranjenja vrednot, je treba razmišljati o drugih dejavnikih identifikacije. Barker in Tompkins (v Pratt 1998, 186) menita, da je za proces identifikacije pomemben delovni staž oziroma da je stopnja organizacijske identifikacije povezana z dolžino časa, ki ga posameznik preživi v organizaciji. Podobno pa Hogg in drugi (v Pratt 1998, 186) ugotavljajo, da je identifikacija odvisna od vključitve in sprejemanja organizacijske vloge s strani posameznika. Močnejša ko je vključitev vanjo in sprejemanje le-te, večja je stopnja organizacijske identifikacije. Večina dejavnikov, ki vplivajo na proces organizacijske identifikacije, izhaja iz pristopa socialne identitete in so bili razviti na podlagi različnih raziskav.

Temelječ na teoriji socialne identitete sta Ashforth in Mael (1989, 24) predlagala nekaj glavnih dejavnikov, ki imajo neposreden pomen za organizacijo in so najverjetneje odgovorni za povečanje identifikacije posameznika z organizacijo:

- razlikovanje vrednot in postopkov skupine v primerjavi s tistimi iz primerljivih skupin,
- prestiž skupine,
- pomembnost zunanjih skupin,
- niz dejavnikov, ki so tradicionalno povezani z oblikovanjem skupine (medosebna interakcija, podobnost, všečnost, neposredna bližina, skupni cilji in grožnje, skupna zgodovina itd.).

Pratt (1998, 188) pa na podlagi pristopa socialne identitete in teorije socialne kategorizacije opredeli devet glavnih dejavnikov organizacijske identifikacije. Ti dejavniki nakazujejo, da se organizacijska identifikacija najverjetneje pojavi, kadar so izpolnjeni pogoji, ki kažejo na razmejitve med posameznikovo organizacijo in drugimi organizacijami, ko se članstvo v organizaciji kaže kot privlačno in kadar so organizacijske kategorije prikaz rezultata podobnosti in razlik med posamezniki in skupinami. Vendar pa, kot razlaga Pratt (1998, 191), nabor teh dejavnikov ne predstavlja vseh možnih ali opredeljenih dejavnikov.

Pratt (1998, 191) razdeli dejavnike organizacijske identifikacije, ki temeljijo na pristopu socialne identitete na dve skupini. Tisti iz prve skupine se ukvarjajo s kategorizacijo, tisti iz druge skupine pa se ukvarjajo s samospoštovanjem. Po njegovem se dejavniki kategorizacije ukvarjajo z jasnejšim razlikovanjem med notranjimi in zunanjimi skupinami organizacije. Mednje štejemo razločnost, ki organizacijo, ki je bolj edinstvena, lažje loči od drugih organizacij, pomembnost, ki loči eno organizacijo na podlagi zaznane razlike od druge ter na podlagi konkurenčnosti med skupinami znotraj organizacije. Dejavnike druge skupine pa imenujemo dejavnike samospoštovanja, ki vsi predvidevajo, da se organizacijska identifikacija pojavi, ko članstvo posameznika v organizaciji poveča občutke uporabnikove lastne vrednosti, mednje pa štejemo ugled podjetja, privlačnost imidža organizacije, zaznano identiteto organizacije.

Tako lahko rečemo, da se dejavniki, ki temeljijo na teoriji socialne kategorizacije pojavijo v primeru, ko je pomembnost drugih organizacij močnejša od lastne organizacije posameznika, njihov nastanek pa je otežen v primeru, ko so člani določene organizacije zelo heterogeni ali pa so članom drugih organizacij zelo podobni (Pratt 1998, 191).

Obe teoriji, teorija socialne identitete in socialne kategorizacije, domnevata, da se posamezniki primerjajo s socialnimi drugimi kot del procesa kategorizacije in s tem del postopka identifikacije. V teh teorijah pa je ostalo neodgovorjeno vprašanje o mehanizmih, s katerimi posamezniki izberejo v teh procesih in postopkih identifikacije svoje tarče primerjave (druge sodelavce, druge organizacije, druge industrije). Resnejši problem, ki izhaja iz prevlade teorije socialne identitete in teorije socialne

kategorizacije pri usmerjanju raziskav o dejavnih organizacijske identifikacije – in organizacijski identifikaciji na splošno – pa je, da izhajajo naši pogledi na organizacijsko identifikacijo na podlagi raziskav, opravljenih predvsem na podlagi analiz na ravni skupine, ne pa na ravni posameznika ali organizacije, poudarja Pratt (1998, 191–192), zato predlaga, da je treba v študije o dejavnih organizacijske identifikacije vključiti tudi teorije z drugih raziskovalnih področij. V tem kontekstu smo se zaradi slabe raziskanosti v nadaljevanju odločili za podrobnejši pregled naslednjih dejavnikov, ki imajo vpliv na organizacijsko identifikacijo. In sicer: delovni staž (Ashforth in Mael; Hameed in drugi; Steffens), postopkovna pravičnost (Blader in Tyler; Collquitt) ter komunikacijska klima (Scott in drugi; Smidts, Pruyn in Van Riel).

3.2 Delovni staž

3.2.1 Opredelitev delovnega staža

Delovni staž lahko opredelimo kot čas, ki ga zaposleni preživi v organizaciji oziroma je z njo povezan (Ng in Feldman v Ohana 2013, 659), ali čas, ki predstavlja njegovo zaposlitev v organizaciji (Ng in Feldman 2011, 530). Ng in Feldman (v Ohana 2013, 659) poudarjata, da dosegajo zaposleni, ki imajo dolg delovni staž, boljši socialni kapital, hkrati pa imajo isti posamezniki dejansko več in močnejše povezave z drugimi sodelavci znotraj svoje organizacije (Slaughter in drugi v Ohana 2013, 659) kot drugi posamezniki z nižjo stopnjo oziroma krajšim delovnim stažem. Na drugi strani pa je za posameznike oziroma zaposlene s krajšim delovnim časom značilno, da so po naravi bolj individualisti in usmerjeni vase. In kot kaže literatura s področja organizacijske socializacije, so novinci v organizacijah bolj zainteresirani za lastno prilagoditev, npr. skozi jasno opredelitev vlog v delovnem procesu, socialno sprejemljivost in samoučinkovitost (Bauer in drugi v Ohana 2013, 659), kot tisti z dolgim stažem v organizaciji. Skratka čas, ki ga posameznik preživi v organizaciji, je mogoče razumeti kot naložbo, meni Goldman (v Ohana 2013, 659). Kot skupno dolžino časa, v katerem je posameznik zaposlen v neki organizaciji, pa delovni staž opredelijo tudi Groth in drugi (v English in drugi 2009, 395). Lovett in drugi (2006, 37) pa ga opredelijo kot čas neprekinjenega delovanja posameznika v eni organizaciji.

Čeprav je bil delovni staž v preteklosti zapostavljen na področju raziskav znotraj organizacijske identifikacije, pa je bil v zadnjem desetletju predstavljen kot eden od pomembnejših nakazovalcev le-te in nekaterih njenih dejavnikov (Hameed in drugi 2013, 103). Raziskovalci so označili delovni staž članov določene skupine za najpomembnejšo teoretično podlago vseh demografskih spremenljivk (Pfeffer v Finkelstein in Hambricks 1990, 486), vezanih na delo, ki ima vpliv na učinkovitost skupine (dePoel in drugi 2014, 532). Študije na tem področju razkrivajo, da je bilo opravljenih zelo malo raziskav v zvezi z raziskovanjem potencialnega vpliva delovnega staža na organizacijsko identifikacijo, ki pomembno vpliva na uspešnost zaposlenih pri svojem delu (Steffens in drugi 2014, 2), kar ima za posledico tudi zadovoljstvo posameznika na delovnem mestu in vrsto drugih posledic, ključnih za doseganje ciljev organizacije.

Steffens in drugi (2014, 3) navajajo, da je delovni staž navsezadnje tudi pomemben kazalec človeškega kapitala, ki je opredeljen kot primerjava med osebnimi, izobrazbenimi in strokovnimi izkušnjami in ki zvišuje vrednost zaposlenih pri delu in njihov karierni uspeh.

3.2.2 Pomen delovnega staža

Pridobljen človeški kapital, katerega del je tudi delovni staž zaposlenih, organizacija vrednoti in nagraduje, da bi omogočala zaposlenim, da pridobijo boljše delovna mesta kot tudi da bi bili uspešni in bi izstopali na svojih položajih (Becker v Steffens 2014, 4).

Z akumulacijo delovnega staža:

- so zaposleni vse bolj seznanjeni s svojo vlogo v organizaciji, njenimi normami, kulturo in cilji (Chatman v Steffens 2014, 4);
- zaposlen pridobijo specifična organizacijska znanja, spretnosti in sposobnosti (Tesluk in Jacobs v Steffens 2014, 4);
- pridobijo socialno sprejemljivost, jasnost svojih vlog in samoučinkovitost (Bauer in drugi v Steffens 2014, 4).

Poleg tega je delovni staž ključni kazalnik človeškega kapitala, ki zajema drugačne vidike od tistih, ki so zajeti pri vlogi vsakega posameznika v organizaciji ali pri poklicnem stažu (Quinones in drugi v Steffens 2014, 4). Delovni staž je še posebej močno povezan s povečanjem organizacijsko specifičnega človeškega kapitala, kot je ponotranjenje organizacijske zgodovine, kulture, norm in ciljev ter vzpostavitev socialne mreže v organizaciji in stika s pomembnimi sodelavci (Steffens 2014, 4).

Delovni staž (tj. čas, ki ga je posameznik preživel v organizaciji) pa predstavlja tudi enega izmed pomembnih vidikov, ki določa uspešnost zaposlenih pri njihovem delu, saj praviloma zaposleni pri svojem delu pokažejo višje ravni uspešnosti takrat, ko imajo daljši delovni staž (McDaniel in drugi v Steffens in drugi 2014, 2). Vendar pa kljub raziskavam, ki so bile opravljene na tem področju, teoretično in praktično še vedno ni jasno, ali delovni staž zaposlenih vpliva na uspešnost zaposlenih (Steffens in drugi 2014, 2). Zato raziskovalci dalje trdijo, da razlike pri dolžini delovnega staža ustvarjajo različne kontekste na delovnem mestu, ki vplivajo na akumulacijo na podlagi zaposlitvenega socialnega kapitala na način, ki varuje posameznike pred škodljivimi psihosocialnimi posledicami. Za primer, zaposleni z daljšim delovnim stažem razvijejo več socialnih vezi in pomembnih odnosov z drugimi posamezniki znotraj in zunaj svojih enot (Ng in Feldman v Boyas in drugi 2013, 1658), zaradi česar bodo imeli manj težav pri iskanju pomoči in/ali usmerjanju, kadar je to potrebno (Boyas in drugi 2013, 1658).

3.2.3 Vpliv delovnega staža na organizacijsko identifikacijo

Kot smo že omenili v prejšnjem poglavju, je pojavnost oziroma stopnja organizacijske identifikacije povezana z dolžino časa, ki jo posameznik preživi na delovnem mestu (Pratt 1998, 186). Ena izmed spremenljivk, ki je z veliko verjetnostjo povezana z organizacijsko identifikacijo, je tudi količina časa, v katerem je bila oseba član neke organizacije (Bhattacharya in drugi 1995, 48). Na podlagi raziskovalnega dela Halla in Schneiderja (1972) lahko rečemo, da članski oziroma delovni staž posameznika vpliva na povečanje organizacijske identifikacije. Avtorja ugotavljata, da se čez nekaj časa stopnja oziroma raven, pri kateri se to povečanje pojavi, zmanjša. Na začetku, ko se delovni staž v socialni skupini povečuje, postane članstvo v tej skupini zelo pomembna kategorizacija posameznika (Kramer v Bhattacharya in drugi 1995, 48).

Ko posamezniki preživijo nekaj časa v organizaciji, se poveča njihova raven in širina izpostavljenosti kolektivni organizacijski identiteti, zaradi česar so ti organizacijski atributi dostopnejši v njihovih spominih (Bruner v Bhattacharya in drugi 1995, 48).

Tako Hall in Schneider (1972) kot tudi Mael in Ashforth (1992) ugotavljajo, da je dolžina časa, ko oseba aktivno sodeluje z organizacijo, pozitivno povezana z organizacijsko identifikacijo. Z drugimi besedami, avtorji omenjeno obdobje imenujejo »medeni tedni«, saj gre za hitro povečevanje stopnje organizacijske identifikacije v skladu s časom, v katerem je posameznik povezan z organizacijo. Temu obdobju pa sledi obdobje vztrajnosti v zvezi z identifikacijo (Bhattacharya in drugi 1995, 48). Podobno ugotavlja tudi Hinrichs (v Katrinli in drugi 2009, 67), ko pravi, da obstaja pozitivna povezava med dolžino časa, ko je posameznik zaposlen, in organizacijsko identifikacijo zaradi dejstva, ki dokazuje, da ko se delovni staž zvišuje, se posamezniki lažje prilagodijo vrednotam organizacije.

Schneider in Hall (1972, 342–344) predvidevata, da se količina časa, preživetega v organizaciji, kaže skozi stopnjo identifikacije z organizacijo. Bolj ko se oseba identificira z organizacijo in njenimi vrednotami ter cilji, dalj časa bo ostala povezana oziroma prisotna v organizaciji; in obratno, bolj ko se obdobje trajanja sodelovanja z organizacijo povečuje in bolj ko se posameznik prilagaja vrednotam organizacije in se poistoveti s cilji organizacije, bolj se posameznik identificira z organizacijo in zmanjšuje se verjetnost, da bo posameznik organizacijo zapustil. Ta povezanost je večja pri delu v storitveni organizaciji, v kateri dajejo poudarek medosebnim odnosom in zagotavljanju pomoči drugim. Pri poklicih, pri katerih osebe ne menjajo pogosto organizacij v svoji poklicni karieri, je identifikacija z organizacijo večja kot pri tistih, ki to počnejo pogosto.

K večji identifikaciji pa po besedah Schneiderja in Halla (1972, 342–344) pripomorejo tudi formalne socialne dejavnosti, kot so programi za družine zaposlenih, izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Nedavno so Ashforth in drugi (2008) izpostavili delovni staž kot pomemben napovedovalec procesa organizacijske identifikacije, ki poteka od spodaj navzgor (skupinska identifikacija), in organizacijske dejavnike (kot so prestiž, podpora,

samostojnosti itd.) kot napovedovalce organizacijske identifikacije, ki poteka od zgoraj navzdol (korporacijska identifikacija) (Hameed in drugi 2013, 103). Hkrati pa isti avtorji pojasnjujejo, da na podlagi izsledkov omenjene študije povezovalnega pristopa delovni staž linearno vpliva na odnos med ocenami stanja zaposlenih in organizacijsko identifikacijo. To je še posebej pomembno za menedžerje in jim pomaga pri prepoznavanju ali odkrivanju infleksijske točke – stopnja delovnega staža –, pri kateri se odnos posameznika z veliko verjetnostjo spremeni v smislu pozitivnega pristopa do organizacije (Hameed in drugi 2013, 103).

Rousseau (1998) ter Riketta in drugi (2006) razlikujejo med šibkimi identifikatorji (posamezniki, ki se identificirajo na podlagi situacijske identifikacije) in močnimi identifikatorji (posamezniki, ki se identificirajo na podlagi strukturne identifikacije) na podlagi posameznikovega delovnega staža (Hameed in drugi 2013, 105). Ena izmed glavnih ovir pri razvoju in vzpostavitvi posameznikove močnejše identifikacije v sodobnih organizacijah je kratek delovni staž, kar posamezniku onemogoča pridobitev organizacijskih izkušenj (npr. proces socializacije) in zmanjšuje spodbujanje organizacijske identifikacije (Riketta in drugi 2006; Rousseau v Hameed in drugi 2013, 106). Močna identifikacija, ki je posledica strukturne identifikacije, se razvija dolgotrajno, ko posamezniki dalj časa delajo v organizaciji in ko se cilji ter ključni atributi organizacije prepletajo s tistimi, ki jih posameznik uresničuje tudi pri sebi. S podaljševanjem delovnega staža v organizaciji posamezniki razvijejo boljše razumevanje prakse in rutine v organizaciji, s tem pa tudi svojo vlogo v organizaciji (March in Simone v Hameed in drugi 2013, 106). Poleg tega pa se privlačnost organizacijske identitete spreminja z dolžino delovnega staža zaposlenih, saj le-ti zaznavajo attribute organizacijske identitete vedno močnejše (Dutton in drugi v Hameed in drugi 2013, 106). Ko posameznik preživi daljše obdobje v organizaciji, ima z njo vse pogostejše interakcije, zato je večji del obsega posameznikovih potreb zadovoljen s strani organizacije, kar pomeni vedno večjo identifikacijo posameznika z organizacijo (March in Simone v Hameed in drugi 2013, 106).

Dalje pa Hameed in drugi (2013, 106) trdijo, da obdobje, ko so zaposleni povezani z organizacijo, vpliva na njihovo predstavo o imidžu organizacije, ki je zaradi dolge posameznikove vpletenosti jasnejša in močnejša, hkrati pa ima ta imidž visok potencial vpliva na posameznikovo identifikacijo. Z razširitvijo te logike avtorji trdijo,

da delovni staž krepi pozitiven odnos med obema deloma organizacijske identifikacije, tako skupinske kot tudi korporacijske, zaradi česar lahko postavimo naslednjo hipotezo.

Hipoteza 1: Dlje ko je posameznik zaposlen v organizaciji, bolj se identificira z organizacijo.

3.3 Organizacijska pravičnost

3.3.1 Opredelitev organizacijske pravičnosti

Organizacijska pravičnost opisuje stopnjo pravičnosti v organizaciji (Colquitt 2001; Greenberg 1990; in Colquitt in drugi v Totawar in Nambudiri 2014, 103). Ta je obravnavana na način, s katerim zaposleni ugotovi, ali je na svojem delovnem mestu obravnavan na korekten način, hkrati pa raziskuje načine, katerih ugotovitve vplivajo na druge spremenljivke, povezane z delom (Moorman 1991, 845). Organizacijsko pravičnost lahko definiramo kot »vloga pravičnosti, ki vpliva na razmere na delovnem mestu« (Greenberg 1990, 399). Medtem ko je pravičnost zgodovinsko in globoko zakoreninjena v družbi in pravu, je koncept pravičnosti ključnega pomena za organizacije (Carmon in drugi 2010, 21). Zaposleni razvijejo pozitivno pripadnost do svoje organizacije, ko zaznajo, da so nagrajevalni sistemi organizacije, ki ji pripadajo, pravični (Simpson in Kaminski 2007, 61).

Nedavna literatura opisuje štirifaktorsko konceptualizacijo organizacijske pravičnosti.

Primarna raziskava o pravičnosti je osredotočena na kakovost rezultatov odločanja in je označena kot *distributivna pravičnost* (Adams 1965; Deutsch 1975; Homans 1961; in Leventhal v Colquitt 2001, 386). Namen distributivne pravičnosti je spodbujati konsistentnost rezultatov odločanja z dodeljevanjem implicitnih norm, kot so lastništvo ali enakost (Colquitt 2001, 386), trenutne plače in ravni ugodnosti (Simpson in Kaminski 2007, 61) ter stopnja, do katere so nagrade dodeljene na pravičen način (Niehoff in Moorman v Totawar in Nambudiri 2014, 103). Novejše raziskave pa so se osredotočale na pravičnost procesov, ki vodijo do rezultatov pri procesu odločanja, kar je opredeljeno kot *postopkovna pravičnost* (Leventhal 1980;

Leventhal in drugi 1980; Thibaut in Walker v Colquitt 2001, 386). Postopkovna pravičnost se nanaša na formalno stopnjo procesa odločanja in z njim povezanih posledic, vključno s kakršnim koli mehanizmom, ki vključuje pritožbe zaposlenih ali pritožbe, ki se nanašajo na obravnavo posledic v prvi fazi odločanja (Simpson in Kaminski 2007, 61). Namen postopkovne pravičnosti je spodbujanje posameznika v procesu odločanja ali uravnavanje vpliva nad rezultati oziroma izidi, ki izhajajo iz tega procesa, (Thibaut in Walker v Colquitt 2001, 386) z upoštevanjem pravičnih meril procesa, kot so doslednost, odsotnost pristranskosti, korektnost, zastopanje, natančnost in etičnost (Leventhal 1980; Leventhal in drugi v Colquitt 2001, 386). Nekateri raziskovalci domnevajo, da je organizacijska pravičnost sestavljena iz dveh podfaktorjev, in sicer distributivne in postopkovne pravičnosti, kar predstavlja dvofaktorsko konceptualizacijo *le-te* (Greenberg v Colquitt 2001, 386). Prav tako ugotavljajo, da medtem ko je distributivna pravičnost povezana s posameznikovimi osebnimi rezultati, kot je zadovoljstvo s plačo, pa je postopkovna pravičnost povezana z rezultati, ki se navezujejo na organizacijo, kot je npr. organizacijska pripadnost (Sweeney and McFarlin v Colquitt 2001, 386). Jasnost dvofaktorskega modela organizacijske pravičnosti pa je zameglila uvedba interakcijske pravičnosti (Colquitt 2001, 386). Pri obravnavi trifaktorskega modela je bila *interakcijska pravičnost* zasnovana kot tretji dejavnik, ki je opredeljen kot medosebna obravnava, ki jo posamezniki dobijo, ko so postopki sprejeti (Bies in Moag v Totawar in Nambudiri 2014, 104). Greenberg (v Totawar in Nambudiri 2014, 104) je zato predlagal, da se medosebna in informacijska pravičnost obravnavata kot dve obliki interakcijske pravičnosti. Dalje, Colquitt (v Totawar in Nambudiri 2014, 104), ki je empirično testiral štirifaktorski model pravičnosti, obravnava medosebno in informacijsko pravičnost kot tretji in četrti koncept oziroma dejavnik (faktor). Medosebna pravičnost je opredeljena kot obravnava, ki jo zaposleni prejmejo s strani organizacije ali njenih zastopnikov, ko se izvajajo postopki v organizaciji (Greenberg 1993; Colquitt 2001; in Colquitt in drugi v Totawar in Nambudiri 2014, 104). Z *informacijsko pravičnostjo* pa opišemo pojasnila, ki so dana zaposlenim in vsebujejo informacije o tem, zakaj in kako so razporejene nagrade za zaposlene (Greenberg 1993; Colquitt 2001; in Colquitt in drugi v Totawar in Nambudiri 2014, 104). Scholl pa je opredelil organizacijsko pravičnost kot stopnjo, do katere se zaposleni zavedajo, ali so na delovnem mestu obravnavani pošteno (Chen in drugi 2015, 2). Folger in

Greenberg kategorizirata organizacijsko pravičnost kot distributivno pravičnost in postopkovno pravičnost (Chen in drugi 2015, 2).

Vendar pa Bies in Moag (1986) trdita, da s konceptoma distributivne in postopkovne pravičnosti ni mogoče ustrezno razložiti organizacijske pravičnosti, ker ne upoštevata medosebnih odnosov, ki jih zaposleni zaznavajo v postopkih. Tako predlagata uporabo koncepta interakcijske pravičnosti. Od takrat je bil ta pojem uporabljen v študijah, ki obravnavajo način, kako zaposleni v organizacijah zaznavajo poštenost njihove obravnave in poštenost medosebne komunikacije (Chen in drugi 2015, 2). Kljub opisanemu dejstvu pa smo se v tej nalogi odločili za raziskovanje vpliva postopkovne pravičnosti na organizacijsko identifikacijo, saj je za interakcijsko pravičnost v raziskavi, ki sta jo opravila Olkkonen in Lipponen (2006, 211), dokazana povezava z identifikacijo posameznika z delovno skupino, medtem ko sta distributivna in postopkovna pravičnost povezani z organizacijsko identifikacijo.

3.3.2 Opredelitev postopkovne pravičnosti

Tema, za raziskovanje katere se zanimanje povečuje na področju upravljanja s podjetji in na psiholoških akademskih področjih v zadnjih treh desetletjih, je zagotovo postopkovna pravičnost (Blader in Tyler 2009; Colquitt in drugi v Bing Ma in drugi 2014, 437).

Postopkovna pravičnost označuje zaznano pravičnost organizacijskih postopkov v procesih odločanja, ki privedejo do rezultatov, ki so posledica tega odločanja. Izraz postopkovna pravičnost sta uvedla Thibaut in Walker (1975) in se nanaša na postopke odločanja, skozi katere se ustvarja porazdelitev rezultatov, ki so posledica teh postopkov (Tyler 1989, 830). Raziskave na področju postopkovne pravičnosti temeljijo na njuni teoriji, ki razlaga, da posamezniki skrbijo za posredno in neposredno kontrolo nad lastnimi odločitvami (Tyler 1989, 830).

Značilno je, da posamezniki oblikujejo sodbe o postopkovni pravičnosti s pomočjo profilov, ki ponazarjajo, ali so ti organizacijski postopki natančni, dosledni, nepristranski, etični, korektni (Leventhal v Brebels in drugi 2014, 733) in odprti za predloge zaposlenih (Folger v Brebels in drugi 2014, 733). To se lahko nanaša tako

na formalne vidike oblikovanja organizacijskih odločitev kot tudi na neformalne vidike medosebnih interakcij v organizacijah (Tyler in Blader v Brebels in drugi 2014, 733).

Znotraj raziskovanja na področju postopkovne pravičnosti zasledimo več raziskovalnih modelov, ki pomagajo razumeti psihologijo omenjenega pojma. Izmed vseh modelov, ki so jih obravnavali raziskovalci, se bomo na podlagi obravnavane teme osredotočili na model vključenosti, ki sta ga opredelila Tyler in Blader (2003, 349). Omenjeni model predstavlja razširjen vpogled v model skupinskega vrednotenja in model relacijske avtoritete z namenom pojasnitve, kako postopkovna pravičnost pomaga pri oblikovanju sodelovanja med posamezniki v skupinah, organizacijah in društvih (Tyler in Blader 2003, 349). Kaže pa tudi pomembnost postopkov, ki so ključnega pomena za oblikovanje socialne identitete posameznika znotraj skupine, le-ta pa vpliva na stališča, vrednote in vedenje posameznika (Tyler in Blader 2003, 349). Socialna identiteta posameznika nastopa v tem primeru v vlogi mediacije, s čimer lahko pojasnimo vzrok, zakaj se ljudje osredotočajo na postopkovno pravičnost, zlasti na postopkovne elemente, ki so povezani s kakovostjo njihove medosebne obravnave v teh postopkih, saj le-ti vsebujejo najbolj relevantne informacije, vezane na socialno identiteto (Tyler in Blader 2003, 349). Ključni cilj modela skupinske vključenosti je razumevanje, ki ponazarja odnos, ki je potreben, da posamezniki sestavljajo skupino (Tyler in Blader 2003, 349). Sklenemo lahko, da se postopkovna pravičnost tudi zaradi opisanih vidikov jasno razlikuje od drugih pogosto obravnavanih razsežnosti oziroma konceptov pravičnosti (Brebels in drugi 2014, 733).

Poleg tega pa lahko model skupinske vključenosti opredelimo kot proces, pri katerem postopki na podlagi zaznane postopkovne pravičnosti dajejo signale zaposlenim, da so cenjeni in spoštovani člani organizacije (Blader in Tyler 2005; Olkkonen in Lipponen v Michel in drugi 2010, 44). Zaznani občutki posameznika, da so spoštovani in cenjeni s strani organizacije, pripomorejo k temu, da se ti še močneje identificirajo s svojo organizacijo. Rezultat tega pa je večja pripravljenost za sodelovanje in zato večje prispevanje k uspehu organizacije (Michel in drugi 2010, 44).

V literaturi pa je poleg omenjenih definicij in opredelitev mogoče zaslediti tudi veliko drugih vrst opredelitev postopkovne pravičnosti, ena izmed teh pa je opredelitev Thibauta in Walkerja ter Leventhala, ki postopkovno pravičnost opredelijo kot imenovanje obsega, v katerem nadrejeni v podjetju uporabljajo pravilne in korektne postopke pri spremljanju poslovnih rezultatov (Gillet in drugi 2013, 2561). S tem nakazujejo, da se postopkovna pravičnost nanaša na dožemanje, ki ga ima delavec o politiki in postopkih, s katerimi upravlja organizacija (Konovsky 2000; Loi in drugi v He in drugi 2014, 681). Postopkovna pravičnost zadeva ustreznost in preglednost procesov na način, kako se sprejemajo odločitve v smislu nagrajevanja, napredovanja, dodeljevanja sredstev itd., istočasno pa je le-ta glavni dejavnik, povezan s korektnostjo, ki vpliva na motiviranje kooperativnega vedenja zaposlenih in izboljšanje oziroma krepitev delovne uspešnosti (Aryee in drugi 2004; Brebels in drugi 2011a, b; Cohen-Charash in Spector 2001; Wu in Chaturvedi v He in drugi 2014, 681). Čeprav so mnogi raziskovalci menili, da je postopkovna pravičnost povezana z delovnimi odnosi in vedenjem zaposlenih, pa je veliko manj znanega o mehanizmih, ki so vključeni v teh procesih (Bing Ma in drugi 2014, 437).

3.3.3 Pomen postopkovne pravičnosti

Postopkovna pravičnost praviloma vključuje implementacijo preglednih in veljavnih pravil v procesu odločanja ter možnosti zaposlenih, da sodelujejo v njih (De Cremer in Tyler 2007, 639). Postopkovna pravičnost šteje za kritični dejavnik organizacijske pravičnosti, ki vpliva na kooperativno vedenje zaposlenih (Konovsky 2000; Tyler v He in drugi 2014, 683) in na odnos med zaposlenim in organizacijo, kot je organizacijska identifikacija (Blader in Tyler 2009, 445), proaktivno vedenje (Crawshaw in drugi 2012, 5), izvajanje nalog (Aryee in drugi 2004; Zapata-Phelan in drugi v He in drugi 2014, 683) in vedenje na ravni tima (Cropanzano in drugi v He in drugi 2014, 683). Na podlagi raziskav lahko rečemo, da imajo na navedena vedenja večji vpliv dejavniki, kot je postopkovna pravičnost, saj ta igra pomembno vlogo pri odločanju, ali bodo zaposleni povezali svojo socialno identiteto z organizacijo (Blader in Tyler 2009, 447). Ta argument pa ima korenine v enem izmed modelov postopkovne pravičnosti. Postopkovna pravičnost vpliva na veliko različnih vrst stališč in vedenje zaposlenih (Cohen-Charash in Spector 2001; De Cremer in Tyler v Brebels in drugi 2011, 734). Njena pomembnost pa je podprta z bogatim naborom ugotovitev oziroma

izsledkov, ki nakazujejo na oceno zaposlenih v zvezi s poštenostjo pri postopkih odločanja in na kakovost obravnave v le-teh ter imajo močan vpliv na vedenje zaposlenih (Blader in Tyler 2009, 447).

Znaten del pravne teorije in raziskav je bil namenjen razumevanju in pojasnjevanju, zakaj ima postopkovna pravičnost tako velik vsesplošni vpliv. Nekaj teorij raziskovanja tega področja dokazuje, da je ta temeljni vpliv posledica mišljenja, da uporaba ustreznih postopkov znotraj organizacije sporoča, da so zaposleni cenjeni, sprejeti in spoštovani člani skupine. Zato ima postopkovna pravičnost tako močan vpliv na oblikovanje mnenja zaposlenih o tem, kako se vrednotijo in kakšen občutek o sebi imajo na delovnem mestu, saj le-ta izpolnjuje pomembne potrebe, povezane z njihovimi individualnimi/osebnostnimi koncepti (npr. pripadnost, socialni/družbeni ugled) (De Cremer in Tyler v Brebels in drugi 2014, 734). V skladu s temi idejami, impresivni dokazi kažejo, da korektni postopki pozitivno vplivajo na samospoštovanje zaposlenih (Koper in drugi v Brebels in drugi 2014, 734), predvsem med tistimi z izraženimi pomisleki glede pripadnosti (De Cremer in Blader v Brebels in drugi 2014, 734), statusa (Van Prooijen in drugi v Brebels in drugi 2014, 734) in ugleda (De Cremer in Sedikides v Brebels in drugi 2014, 734). Skratka, postopkovna pravičnost je zato pomemben vir posameznikove socialne potrditve (Brebels in drugi 2014, 734).

Teorija postopkovne pravičnosti se osredotoča namesto na vlogo socialnih povezav med posamezniki in avtoritetami ali posamezniki in organizacijo na ustrezno obravnavo znotraj postopkov s strani pomembne skupine avtoritet, kot je npr. delodajalec oziroma vodstvo ali nadrejeni v podjetju. Na drugi strani pa te skupine avtoritet na podlagi zagotavljanja korektnosti znotraj postopkov aktivirajo človekov občutek za pripadnost v skupini, ponos in legitimnost ter hkrati njegov občutek dolžnosti v zvezi z normami in vrednotami skupine (Bradford in drugi 2014, 112). Postopkovna pravičnost temelji na ideji, da ljudje iščejo pravičnost v načinu, kako so obravnavani s strani formalnih postopkov, ki urejajo tudi določanje rezultatov, kot so plače ali napredovanje (Colquitt in drugi 2001; Thibaut in Walker v Cho in Treadway 2011, 633). Verjetneje je, da zaposleni zaznajo postopkovno pravičnost, ko so organizacijski postopki uporabljeni dosledno in temeljijo na etičnih in moralnih standardih. Če postopki niso enoznačno uporabljeni, lahko dojemanje pravičnosti med posamezniki ohranimo tako, da damo zaposlenim priložnost, da se pritožijo ali

izpodbijajo odločitve (Cho in Treadway 2011, 633). Po modelu skupinskega vrednotenja zaposleni verjamejo, da njihovi osebni standardi postopkovne pravičnosti odražajo njihove lastne temeljne vrednote, ki so skladne z vrednotami celotne organizacije. To pomeni, da v primeru, ko posameznik meni, da je korektno obravnavan v zvezi s postopkovnimi vidiki na delovnem mestu, mu to daje znake, da je obravnavan kot dragocen, polnopravni član s strani organizacije (Cho in Treadway 2011, 635). Tako postopkovna pravičnost vključuje simbolno sporočilo o potrditvi statusa posameznika v organizaciji na način, ki omogoča potrditev, da organizacija v resnici skrbi za čustva svojih članov z vidika samospoštovanja in samozavesti (Lind in Tyler v Cho in Treadway 2011, 635). Glede na to, da so posamezniki po navadi motivirani, da ohranijo svoje vedenje in obnašanje dosledno v smeri ohranitve pozitivne samopodobe (Festinger 1957; Tyler in Blader v Cho in Treadway 2011, 636), so ti zaposleni najverjetneje posledica pristopa socialne identitete (Cho in Treadway 2011, 636).

Model skupinskega vrednotenja, ki je sestavni del modela skupinske vključenosti, tako pojasnjuje, da posamezniki težijo k okrepitvi lastne vrednosti in samospoštovanja na podlagi doživljanja postopkovne pravičnosti s strani organizacijskih avtoritet. Dejavniki samoizboljšanja postajajo temeljni proces za posameznike na način, da zvišajo svojo vrednost članstva v organizaciji oziroma organizacijsko identifikacijsko (Huo Smith in drugi 1996; Tyler v Cho in Treadway 2011, 636).

Postopkovna pravičnost se osredotoča bolj na sredstva kot na končne odločitve socialne pravičnosti. Predpostavljamo oziroma verjetneje je, da bodo zaposleni sprejeli organizacijske odločitve o stvareh, kot so npr. prepoved kajenja, politika starševskega dopusta, plačilo in tudi disciplinski ukrepi, če menijo, da odločitve, ki jih bodo sprejeli, temeljijo na poštenih postopkih. Ovrednotenje problemov, ki nastanejo pri postopkovni pravičnosti, je odvisno od okoljskega konteksta, v katerem je prišlo do interakcije, in od načina, na katerega jih obravnavajo posamezniki. Obstaja veliko vrst dejavnikov, ki so vključeni v pravnih postopkih in so ključnega pomena. Ti dejavniki vključujejo:

- ustrezno obvestilo za vse zainteresirane strani, da se lahko pripravijo;

- pošteno »zaslišanje« v smislu dajanja poštene priložnosti vsem vključenim stranem, da opredelijo svoj primer;
- prepričanje, da so vse sodbe nastale na podlagi ustreznih dokazov, in ne na podlagi intuicije;
- dokazila o dvostrani (dvostranski) komunikaciji;
- sposobnost in priložnost za ovržbo domnevnih dokazov;
- skladnost sodbe, ki se kaže v več primerih (Furnham 2005, 647).

3.3.4 Vpliv postopkovne pravičnosti na organizacijsko identifikacijo

V zadnjih letih so številni znanstveniki preučevali vlogo, ki jo ima pravičnost pri spodbujanju zaposlenih, da se identificirajo s svojo organizacijo. Konceptualni in empirični dokazi kažejo, da je pravičnost pomemben dejavnik, ki spodbuja zaposlene, da se identificirajo z organizacijo (Olkonen in Lipponen v Fuchs in Edwards 2012, 43). Blader in Tyler (2009), Edwards (2009) ter Fuller in drugi (2006) pa trdijo, da so distributivna pravičnost, poštene postopki in dobra komunikacija klima pomembne pojasnjevalne spremenljivke, ki prispevajo k nastanku organizacijske identifikacije (Fuchs in Edwards 2012, 43). Če pogledamo natančneje, avtorji menijo, da organizacijska distributivna in postopkovna pravičnost komunicirata identitetno relevantne podatke posameznikom, kar vpliva na stopnjo, do katere se zaposleni identificirajo z organizacijo, v kateri so zaposleni (Lind in Tyler 1988; Tyler in Blader v Fuchs in Edwards 2012, 43). Lind in Tyler (v Fuchs in Edwards 2012, 43) na podlagi argumentov, ki so bili predstavljeni kot del modela skupinskega vrednotenja postopkovne pravičnosti in ki sta ga razvila v okviru modela skupinske povezanosti (Tyler in Blader, 2003), trdita, da v primeru, ko organizacija obravnava zaposlene korektno in ustrezno, jim le-ta zagotavlja informacije, ki vplivajo na relacijske sodbe o avtoriteti, kot sta zaupanje in spoštovanje.

Pravična obravnava, s katero organizacija zagotavlja zaposlenim občutke v zvezi s tem, koliko so cenjeni in spoštovani, ter jim daje občutek, da so lahko ponosni na svoje članstvo v njej, je tista, ki pomaga pospeševati identifikacijo zaposlenih (Fuchs in Edwards 2012, 43–44). Ker obstaja več možnih oblik pravičnosti, je pomembno razmisliti o vlogi, ki bi jo lahko imela vsaka od teh oblik pri spodbujanju organizacijske

identifikacije. Korektni postopki (postopkovna pravičnost) in ustrezna določba ali dodelitev sredstev za zaposlene (distributivna pravičnost) štejejo kot neposredni signali za zaposlene, koliko so zaposleni cenjeni in spoštovani s strani njihove organizacije (Tyler in drugi 1996; Tyler in Blader v Fuchs in Edwards 2012, 44). Oba koncepta distributivne in postopkovne pravičnosti pomagata pospeševati organizacijsko identifikacijo kot ustrezno obravnavo, ki spodbuja občutek zaposlenih v smislu samooskrbe in zagotavlja varno okolje pri povezovanju posameznikove identitete z organizacijo (Fuchs in Edwards 2012, 44).

Obstaja pa tudi nekaj dokazov o povezavi med dojemanjem postopkovne pravičnosti in organizacijsko identifikacijo. Model, ki sta ga proučevala in postavila Kreiner in Ashforth, izpostavi hipotezo, da ima organizacijska pravičnost pomemben pozitiven vpliv na organizacijsko identifikacijo. Raziskovalci pa so ugotavljali tudi povezavo med organizacijsko pravičnostjo in organizacijsko identifikacijo. Visoka organizacijska pravičnost vpliva na posameznikov občutek spoštovanja in ponosa, ki se nanaša na članstvo v organizaciji. Ta občutek spoštovanja in ponosa krepi tudi identifikacijo z organizacijo (Lipponen in drugi 2004; Tyler in Blader 2000, 2002; Tyler in drugi v Olkkonen in Lipponen 2006, 204).

Olkkonen in Lipponen (2006, 204) na podlagi Tylerjevih in Bladerjevih (2000, 2003) raziskav trdita, da dojetanje postopkovne pravičnosti posameznika vpliva na organizacijsko identifikacijo zaradi prejemanja pomembnih informacij, na podlagi pristopa socialne identitete, ki pravičnost komunicira s posameznikom.

Natančneje, postopkovna pravičnost sporoča posameznikom, da so spoštovani člani v svoji skupini (organizaciji) ter da so lahko ponosni na svoje članstvo v njej. Poleg tega pa ta povezava med občutki spoštovanja in ponosa vpliva na povečanje stopnje identifikacije s skupino. Tako obstaja velika verjetnost, da je dojetanje organizacijske pravičnosti pozitivno povezano z organizacijsko identifikacijo (Olkkonen in Lipponen 2006, 204).

Zaposleni dojemajo postopkovno pravičnost na način, ki pomaga razložiti koncept postopkovne pravičnosti kot pomemben status v organizaciji. V primeru, ko se zaposleni čutijo obravnavani v skladu s konceptom postopkovne pravičnosti, ne le

cenijo članstvo v organizaciji (organizacijska identifikacija), ampak tudi upajo, da ga bodo vzdrževali, saj le-to pozitivno vpliva na dojetje lastne samopodobe na delovnem mestu (Cho in Treadway 2011, 636). Kot posledico močne organizacijske identifikacije lahko označimo posameznikovo prostovoljno delovanje, ki stremi k uresničevanju interesov njegove organizacije, saj na uspeh organizacije posameznik gleda kot na lasten osebni uspeh (Ashforth in Mael 1989, 21). Natančneje, kadar se posameznik močno identificira s svojo organizacijo, ga ta percepcija spodbuja, da išče priložnosti, ki prispevajo k uresnitvi ciljev njegove organizacije, saj se čuti osebno povezan z zmoglostmi lastne organizacije. Na podlagi zapisanega lahko zato postavim naslednjo hipotezo:

Hipoteza 2: Višja kot je zaznana stopnja postopkovne pravičnosti, bolj se posameznik identificira z organizacijo.

3.4 Komunikacijska klima

3.4.1 Opredelitev komunikacijske klime

Organizacijska klima je bila opredeljena kot kritična komponenta, ki se pojavlja med člani posamezne organizacije (Guzley v Nordin in drugi 2014, 1047). Organizacijska komunikacijska klima, ki je bila v literaturi opredeljena ločeno od organizacijske klime, pa je postala eden izmed najpomembnejših dejavnikov pri oblikovanju učinkovite organizacije (Zaremba v Nordin in drugi 2014, 1047). Komunikacijsko klimo je tako treba obravnavati ločeno od organizacijske klime in ločeno od drugih vrst klim v organizaciji, kot sta motivacijska klima ali želena klima (Poole v Nordin in drugi 2014, 1047). Vodstvo ima glavno odgovornost za vzpostavitev komunikacijske klime v organizaciji (Nordin in drugi 2014, 1047). Definiramo pa jo lahko kot menjavo informacij v notranjem okolju med zaposlenimi ob pomoči formalnih in neformalnih mrež organizacije (Buchholz 2001, 1).

»Klimo« pa lahko opredelimo kot »relativno trajno kakovost notranjega okolja organizacije, ki (a) je izkušena s strani svojih članov, (b) vpliva na njihovo vedenje, in (c) jo je mogoče opisati v okviru vrednosti določenega niza značilnosti (ali lastnosti) v okolju« (Tagiuri v Nordin in drugi 2014, 1047). Klima tako določa vzdušje oziroma

atmosfero v organizaciji, ki bodisi spodbuja ali odvrča komunikacijo med zaposlenimi (Nordin in drugi 2014, 1047).

Literatura o organizacijski klimi razlikuje med psihološko in organizacijsko klimo. Tako je psihološka klima koncipirana na ravni posameznika in je odraz posameznikove percepcije in interpretacije, ki se nanašata na njegovo delovno okolje v smislu psihološkega pomena in njegove pomembnosti (Jones in James v Smidts in drugi 2001, 1053). Organizacijska klima pa je opredeljena kot deljena psihološka klima in izhaja iz skupnih, enotnih zaznav, ki jih imajo člani organizacije o psihološki klimi (Jones in James v Smidts in drugi 2001, 1053). Komunikacijsko klimo lahko na podlagi tega opredelimo z vidika širšega konstrukta psihološke klime, ki predstavlja zapleten in celo dvoumen konstrukt, ki ga je v organizacijah težko oceniti (Smidts in drugi 2001, 1053).

Komunikacijska klima vključuje le komunikativne elemente, ki izhajajo iz delovnega okolja, kot so npr. sodne odločbe o sprejemljivosti upravljanja v zvezi s komunikacijo zaposlenih ali zanesljivost informacij, ki se razširjajo v organizaciji (Guzley v Smidts in drugi 2001, 1053). Pomembni dimenziji v komunikacijski klimi sta odprtost in zaupanje (oz. odkritost) v komunikaciji, zaznano sodelovanje posameznika pri procesih odločanja (oziroma občutek posameznika, da ima svoj glas v organizaciji) ter podpora (oz. občutek posameznika, da ga v organizaciji jemljejo resno). Tako lahko rečemo, da razlikovanje med psihološko in organizacijsko klimo postavlja komunikacijsko klimo tako na raven posameznika kot tudi na raven skupine (Smidts in drugi 2001, 1053).

Tradicionalno je vodstvo tisto, ki vrednoti komunikacijo v podjetju zelo visoko, pod predpostavko, da pozitivna komunikacijska klima vodi k večji produktivnosti, profitabilnosti in večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu (Hill in Northouse 1978, 37). Čeprav se je v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja pojavilo kar nekaj uporabnih metod za analiziranje komunikacijske klime v organizacijah, pa se skrb podjetnikov v zvezi s komunikacijsko klimo ni razvijala vzporedno s številnostjo posameznih raziskovalnih orodij za veljavno vrednotenje le-te (Hill in Northouse 1978, 37).

Reading je opredelil komunikacijsko klimo na način, kot da je sestavljena iz podpornega, participativnega odločanja, zaupanja in verodostojnosti ter odprtosti in odkritosti, hkrati pa daje poudarek visokim ciljem učinkovitosti (Krivonos 1978, 55). Dennis (v Krivonos 1978, 55) pa je k temu dodal na Readdingov seznam še ustreznost podatkov, semantično-informacijsko razdaljo in zadovoljstvo s komuniciranjem kot možne razsežnosti komunikacijske klime. V široko obsegajoči študiji, ki je vključevala analizo njegovih dejavnikov, ustvarjenih s konceptualizacijo Readdingove komunikacijske klime, kot tudi njegove lastne dodatne konceptualizacije, je našel pet faktorjev, ki ponujajo rešitev raziskovanja in merjenja komunikacijske klime.

Njegova petfaktorska rešitev je taka:

- faktor I: superiorno podrejena komunikacija, zlasti dopolnjevanje in odprtost s strani nadrejenega, kot ju zaznavajo podrejeni;
- faktor II: zaznana kakovost in natančnost vertikalne komunikacije od zgoraj navzdol;
- faktor III: način zaznave nadrejenih v komunikacijskih odnosih s podrejenimi, s posebnim poudarkom na čustvenih vidikih teh razmerij (kot sta zaznana odprtost in empatija);
- faktor IV: zaznana komunikacija od spodaj navzgor, priložnosti in zaznani usmerjeni vpliv od spodaj navzgor;
- faktor V: zaznana zanesljivost na področju informacij s strani podrejenih in sodelavcev (Krivonos 1978, 55).

Sklenemo lahko, da je komunikacijska klima neviden koncept, ki ponazarja način izvajanja komunikacije v delovnem okolju. Komunikacijo je mogoče uspešno vrednotiti na delovnem mestu šele, ko se nadrejeni popolnoma zavedajo, da zaposleni jasno razumejo, kaj se od njih pričakuje in kakšne so njihove dolžnosti (Crosling in Ward 2002, 43).

3.4.2 Pomen komunikacijske klime

Komunikacijska klima v organizaciji je zelo pomembna komponenta celotnega okolja, v katerem se nahaja posameznikovo delo. Dennis (v Krivonos 1978, 54–55) ugotavlja, da čeprav je organizacijska klima izvor komunikacijske klime, pa je vendarle jasno, da gre med tema konceptoma za veliko skupnih varianc ter da komunikacijska klima znatno prispeva k izboljšanju organizacijske klime.

Po Likertovi lestvici v je organizacijska klima glavna spremenljivka, ki vpliva na uspešnost podjetja in na druge organizacijske rezultate. Organizacijska komunikacijska klima odraža skupne percepcije članov organizacije, ki jih posamezniki dojemajo z odprtostjo pri komunikaciji, zagotavljanjem svojega glasu v organizaciji in občutkom verodostojnosti (Krivonos 1978, 55).

Le celoten obseg odprtih vprašanj, ki si jih člani organizacije delijo v zvezi s skupnimi percepcijami, lahko komunikacijsko klimo upravičeno združijo v homogeno spremenljivko na ravni celotne skupine (Smidts in drugi 2001, 1051). Zato lahko rečemo, da komunikacijska klima v organizaciji odraža komunikacijo na obeh ravneh, organizacijski in osebni (Arif in drugi 2012, 66).

Pozitivna komunikacijska klima zato ne pomeni le nagrajevanja samega po sebi, temveč zagotavlja tudi informacijo o tem, ali je član organizacije sprejet kot pomemben sodelavec v organizaciji (Smidts in drugi 2001, 1051).

Komunikacijska klima je torej bistvenega pomena za organizacijo, saj prispeva k učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Komunikacijska klima organizacije lahko vpliva na razpoloženje v organizaciji, ki lahko bodisi spodbuja ali ovira vertikalno komunikacijo, ki poteka med zaposlenimi, in horizontalno komunikacijo, ki poteka od nadrejenih k podrejenim oziroma od zgoraj navzdol in obratno (Nordin in drugi 2014, 1074). Forward in drugi (v Schneider in Barbera 2014, 130) so ugotovili, da obsega komunikacijska klima dve usmeritvi: prva je tista, katere naloga je usmerjena oziroma vključuje vedenje, ki sega od sodelovanja do manipulacije, druga pa je tista, ki je usmerjena v ljudi in obsega vedenje, ki sega od deskriptivnega do avtoritativnega.

Opisano nakazuje na ohranitev temeljne in prvotne razlike med obrambno in podporno komunikacijsko klimo (Schneider in Barbera 2014, 130).

V organizacijah z »obrambno« klimo imajo zaposleni težnjo, da se vzdržijo komuniciranja svojih potreb in obdržijo svoje poglede zase, saj v danem okolju postanejo zelo previdni pri oblikovanju svojih izjav, ki so predvsem zaupne, ter imajo hkrati zelo nizko stopnjo motivacije in trpijo zaradi zmanjšane morale. Po drugi strani organizacije s podpornim okoljem spodbujajo aktivno udeležbo posameznikov, zdravo (svobodno in odprto) izmenjavo informacij in konstruktivno reševanje konfliktov. Učinkovita komunikacija je pomembna za vzpostavitev sodelovalne komunikacijske klime. (Nordin in drugi 2014, 1047).

3.4.3 Vpliv komunikacijske klime na organizacijsko identifikacijo

Številne študije (Scott in drugi 1999; Smidts in drugi v Bartels in drugi 2009, 115) so pokazale, da je komunikacijska klima povezana z obsegom dejavnikov, ki vplivajo na to, da se zaposleni poistovetijo z njihovo organizacijo.

Kot je bilo že omenjeno, komunikacijska klima v organizaciji odraža komunikacijo na obeh ravneh, organizacijski in osebni (Arif in drugi 2012, 66). Rezultati preteklih raziskav so pokazali, da posameznikova komunikacija pomaga razložiti organizacijsko identifikacijo (Bartels in drugi v Arif in drugi 2012, 66). Zato igra komunikacijska klima osrednjo vlogo, ki jo ima vsebina komunikacije na organizacijsko identifikacijo. Komunikacijska klima na eni strani vključuje elemente, kot so obseg oziroma razsežnost komunikacije v organizaciji, ki je pomembna za motivacijo in stimulacijo zaposlenih, na podlagi katere dosegajo zastavljene organizacijske cilje, ter obseg, ki kaže, koliko se identificirajo z organizacijo (Smidts in drugi 2001, 1053). Na drugi strani pa vključuje ocene posameznikovega odnosa v smislu, ali je komunikacija, ki poteka v organizaciji, zdrava (Trombetta in Rogers v Arif in drugi 2012, 66). Na podlagi preteklih študij je pričakovati, da bo pozitivna komunikacijska klima vplivala na povečanje identifikacije posameznega člana z organizacijo. Indikacije za to je mogoče izpeljati iz študij, ki so jih opravili Trombetta in Rogers (1988) ter Guzley (1992), kar ugotavljajo Smidts in drugi (2001, 1053).

Druge študije pa so pokazale, da tako odprtost vodstva pri komuniciranju kot tudi sodelovanje pri organizacijskem odločanju povečujeta zaupanje v vodstvo (McCauley in Kuhnert v Smidts in drugi 2001, 1053) in morda celo vplivata na povečanje dobička ter produktivnosti (Rosenberg in Rosenstein v Smidts in drugi 2001, 1053).

Komunikacijska klima motivira zaposlene, da aktivno sodelujejo v razpravah o organizacijskih vprašanjih in se vključujejo v proces odločanja. Na podlagi tega se nekateri posamezniki lažje kategorizirajo kot pomembni člani znotraj skupine. Hkrati pa lahko odprtost v komunikaciji z nadrejenimi in kolegi vpliva na doživljanje posameznikovih čustev glede lastne vrednosti, saj bodo le pod takšnimi pogoji zaposleni vzeli izkušnje, ki jih imajo z organizacijo, za resne, pojasnjuje Smidts in drugi (2001, 1053). Prejšnje študije so pokazale, kako pomembno vlogo ima komuniciranje pri oblikovanju in ohranjanju organizacijske identifikacije. Komunikacijska klima na delovnem mestu pa ima pomemben vpliv tudi na razvoj organizacijske identifikacije. Poleg tega doslednost pri komunikaciji (Ferraris in drugi 1993) in morala zaposlenih (Schrodt 2002) igrata pomembno vlogo pri spodbujanju organizacijske identifikacije (Shearman 2013, 1971).

Pozitivna komunikacijska klima bo torej okrepila organizacijsko identifikacijo, saj pomeni obliko nagrajevanja in se tako uporablja kot način za povečanje posameznikovega samoizboljšanja, zato lahko postavimo naslednjo hipotezo:

Hipoteza 3: Bolj pozitivno ko bodo komunikacijsko klimo ocenili zaposleni, močnejše se bodo zaposleni identificirali z organizacijo.

4 POSLEDICE ORGANIZACIJSKE IDENTIFIKACIJE

Eden od razlogov za raziskovanje organizacijske identifikacije s strani psihologov v koncu devetdesetih let je bilo zagotovo ugotavljanje pozitivnih učinkov, ki jih ima organizacijska identifikacija na različne delovne rezultate. Del privlačnosti raziskovanja organizacijske identifikacije pa je bil poleg preostalega tudi širok nabor organizacijskih posledic, povezanih z identifikacijo in organizacijsko pomembnimi cilji (Ashforth in drugi 2008, 336). Albert in drugi (v Ashforth in drugi 2008, 336) so trdili, da je v nasprotju z drugimi spremenljivkami na individualni ravni, pomembnih za proučevanje organizacijskih okvirjev, identifikacija kot temeljni konstrukt naravno povezana s posledicami na kolektivni ravni zaradi svoje socialne narave.

Hiter pregled literature razkriva, da je organizacijska identifikacija povezana z različnimi organizacijsko pomembnimi posledicami (glej metaanalize, ki so jih opravili Riketta 2005; Ricotta in van Dick 2005 ter ocene, ki so jih opravili Haslam 2004; Haslam in Ellemers 2005; ter Van Dick v Ashforth in drugi 2008, 336). Med najbolj referenčne organizacijske posledice spadajo sodelovanje, trud, participacija in za organizacijo koristno odločanje (Bartel 2001; Kramer 2006; Simon 1976; Tompkins in Cheney v Ashforth in drugi 2008, 336), notranja motivacija (Kogut in Zander 1996; van Knippenberg in van Schie v Ashforth in drugi 2008, 336), uspešno opravljanje nalog (van Knippenberg 2000; Yurchisin v Ashforth in drugi 2008, 336) ter izmenjava informacij in usklajeno delovanje (Cheney 1983a; Grice in drugi 2006; Tyler v Ashforth in drugi 2008, 336). Druge organizacijsko pomembne posledice pa vključujejo prihodke podjetja in ukrepe, povezane s povečanjem prihodkov (Mael in Ashforth 1995; Van Dick in drugi v Ashforth in drugi 2008, 336), zadovoljstvo in prilagajanje na delovnem mestu (Carmeli in drugi 2007; Efraty in Wolfe v Ashforth in drugi 2008, 336).

Poleg naštetega je organizacijska identifikacija povezana tudi z zmanjšanjem prihodkov podjetja (Åbrams in drugi 1998; Tyler in Blader v Olkkonen in Lipponen 2006, 202), z za organizacijo ugodnimi odločitvami za posameznika (Dukerich in drugi 2002; Tyler in Blader v Olkkonen in Lipponen 2006, 202) in s povečanjem

zadovoljstva na delovnem mestu (van Knippenberg in van Schie v Olkkonen in Lipponen 2006, 202).

Carmon in drugi (2010, 213) pa menijo, da povečevanje organizacijske identifikacije pozitivno vpliva na različna stališča, vedenja in posledice, ki jih imajo zaposleni do dela. Organizacijska identifikacija je tako teoretično in empirično povezana z motivacijo, odločanjem, interakcijo zaposlenih in delovno dobo (Cheney v Carmon in drugi 2010, 213), prihodki podjetja (Mael in Ashforth 1992; van Dick in drugi v Carmon in drugi 2010, 213) ter z zadovoljstvom in uspešnostjo na delovnem mestu (Carmeli in drugi 2007; Cheney v Carmon in drugi 2010, 213).

Ashforth in Mael (1989, 25–26) pa sta v svojem prispevku na podlagi pristopa socialne identitete predlagala tri glavne posledice organizacijske identifikacije, ki jih ima ta na organizacijo in na zaposlene:

- posamezniki po navadi izberejo dejavnosti, ki se ujemajo s pomembnimi vidiki njihove identitete in podpirajo institucije, ki utelešajo oziroma poosebljajo te identitete. To pomeni, da organizacijska identifikacija izboljšuje oziroma krepi podporo in pripadnost zaposlenih do organizacije.
- socialna identifikacija vpliva na izide, ki so konvencionalno povezani z oblikovanjem skupine, vključno z znotrajskupinsko povezanostjo, sodelovanjem in altruizmom ter pozitivnim ocenjevanjem skupine. To pomeni, da je lahko posameznik naklonjen ljudem kot članom skupine, čeprav jim ni naklonjen kot individualnim posameznikom.
- spodbudja ponotranjenje, upoštevanje vrednot in norm v skupini ter pripomore k homogenosti v stališčih in vedenju skupine.

Zelo verjetno je, da bo socialna identifikacija utrdila dejavnike, ki vplivajo na identifikacijo, kot so npr. različnost skupine, prestiž skupine, pomembnost in konkurenčnost do drugih skupin itd.

Za zaposlene, ki se močno identificirajo s svojo organizacijo, je verjetneje, da izkazujejo večjo podporo v odnosu med sabo in organizacijo (Ashforth in Mael 1989, 26) in sprejemajo odločitve, ki so v skladu z organizacijskimi cilji (Simon v Nakra 2006, 43). Občutek organizacijske identifikacije pa preprečuje zaposlenim, da bi

postali odtujeni v odnosu do svoje organizacije, hkrati pa je pomemben prvi pogoj za splošne občutke zadovoljstva na delovnem mestu. Zato si člani, ki se identificirajo z organizacijo, bolj prizadevajo, da ostanejo v organizaciji in da se trudijo za dobrobit organizacije (Dutton in drugi v Nakra 2006, 43).

Veliko preteklih raziskav, ki so se osredotočale na raziskovanje organizacije in z njo povezane organizacijske identifikacije, so razkrile odnose, ki nakazujejo, kako je organizacija povezana z mnogo različnimi stališči v zvezi z delom in vedenjem, kot je npr. zadovoljstvo in motivacija na delovnem mestu, delovna uspešnost, prodaja ali odsotnost z dela (Mathieu in Zajac 1990; Meyer in drugi 2002; Riketta 2002; Van Dick v Riketta 2005, 492). Študije v zadnjih 30 letih pa so pokazale, kako je organizacijska identifikacija pozitivno povezana z afektivno organizacijsko pripadnostjo posameznikov, zadovoljstvom na delovnem mestu, vključevanjem na delovno mesto, organizacijsko pripadnostjo in s poklicno in skupinsko navezanostjo, ter negativno povezana z namenom po zapustitvi organizacije (O'Reilly in Chatman 1986; Riketta in Van Dick 2005; Van Dick in drugi v Kim in drugi 2013, 1021). V raziskovanju v tej nalogi se bomo osredotočili le na enega od teh dejavnikov, in sicer na zadovoljstvo na delovnem mestu.

4.1 Zadovoljstvo na delovnem mestu

4.1.1 Opredelitev zadovoljstva na delovnem mestu

Zadovoljstvo na delovnem mestu je večdimenzionalen, trajen, pomemben in velikokrat raziskovan koncept na področju organizacijskega vedenja, ki se je začel z objavo klasičnih študij Hawthorna v poznih 20. letih prejšnjega stoletja in je posledica razvoja smeri, ki se je ukvarjala s človeškim vedenjem in odnosi (Pietersen 2005, 19). Avtorji, ki so se ukvarjali s tem področjem, pa so se strinjali, da obstaja pomanjkanje konsenza v zvezi s tem, kako je definirano zadovoljstvo na delovnem mestu in kako naj bi bilo le-to ocenjeno s strani zaposlenih (Pietersen 2005, 19). Buss (v Pietersen 2005, 19) opisuje zadovoljstvo na delovnem mestu kot percepcijo zaposlenih, ki jim omogoča izpolnitev pomembnih vrednot in potreb.

S to opredelitvijo zadovoljstva na delovnem mestu se je ukvarjalo več motivacijskih teorij, ki so imele pomembne posledice za njegovo razumevanje (Pietersen 2005, 19). Zadovoljstvo na delovnem mestu je, kot smo že omenili, ena izmed najpogosteje obravnavanih spremenljivk na področju organizacijskega vedenja. Raziskovalci so ugotovili, da zadovoljstvo na delovnem mestu pomembno in pozitivno prispeva k pojasnitvi posledic organizacijske identifikacije in pripadnosti ter zmanjšuje namere zaposlenih do zapustitve podjetja, kar bi vodilo v zmanjšanje prihodkov podjetja (Mowday in drugi 1982; Vandenberg in Scarpello v Kim in drugi 2011, 87). Stevens in drugi (v Kim in drugi 2011, 87) ugotavljajo, da je zadovoljstvo na delovnem mestu glavni dejavnik organizacijske pripadnosti in je opredeljeno kot vedenjski razmislek o tem, kaj je ljudem všeč ali česar ne marajo na svojem delovnem mestu (Spector 1997, 23). Definiramo pa ga lahko kot pozitivni občutek v zvezi s posameznikovim delovnim mestom, ki izhaja iz ocene njegovih karakteristik (Robbins in Judge 2009, 65). V obsežnem pregledu literature pa so Brown in drugi (v Peltier in drugi 2006, 85) našli več kot 30 dejavnikov, povezanih z zadovoljstvom na delovnem mestu. Ti dejavniki so bili razvrščeni v štiri glavne kategorije: delovni rezultati/dosežki, individualne razlike, zaznavanje vlog in organizacijske spremenljivke.

Vrsta drugih avtorjev pa je zadovoljstvo na delovnem mestu razvrstila na te štiri kategorije: dejavnike okolja, strateške dejavnike prepoznavanja zaposlenih, dejavnike, ki obravnavajo posameznika, in psihološke dejavnike, ki vplivajo na dobro počutje posameznika (Shamaa in drugi 2015, 12). Če našteje dejavnike obravnavamo podrobneje, lahko rečemo, da dejavniki okolja vključujejo komunikacijsko obremenitev in komunikacijo v odnosu med nadrejenimi in podrejenimi. Strateški dejavniki prepoznavanja zaposlenih vključujejo pomisleke o vplivu finančnega vidika, kulture in družbe na delovnem mestu in kako ti dejavniki vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu. Dejavniki, ki vplivajo na posameznika, vključujejo čustva in razpoloženje zaposlenih, genetiko zaposlenih in njihove lastnosti, kot so sposobnost za delo s skupinami ali posamezniki in reševanje težav. Avtorji Rothbard (2001), Harter in drugi (2002), May in drugi (2004), Hakanen in drugi (2008), Bakker in Demerouti (2008), Abraham (2012a) in Leite in drugi (v Abu-Shamaa in drugi 2015, 12) se strinjajo, da so psihološki dejavniki, ki vplivajo na dobro počutje, povezani s primarnim vidikom življenja, ki ga ima zaposleni, npr. delom, družino, skupnostjo itd.

Pretekle raziskave opredeljujejo zadovoljstvo na delovnem mestu kot pozitivno čustveno stanje, ki odraža čustvene odzive na razmere dela (Locke v Pomirleanu in Mariadoss 2015, 34). Druge konceptualizacije zadovoljstva na delovnem mestu pa poudarjajo čustveno in emocionalno stanje, povezano z značilnostmi delovnih mest in delovnih okolij.

Zadovoljstvo na delovnem mestu je bilo tako obravnavano kot vedenjska spremenljivka, s katero se ugotavlja, kako se ljudje počutijo na svojem delovnem mestu, oziroma se preučujejo vidiki njihovega dela, hkrati pa predstavlja obseg, v katerem se kaže, da imajo ljudje svoje delovno mesto radi (izkazuje zadovoljstvo) ali ga ne marajo (izkazuje nezadovoljstvo) (Spector 1997, 2).

V literaturi je zadovoljstvo na delovnem mestu mogoče gledati skozi dve komponenti: čustveno in kognitivno. Čustvena komponenta se nanaša na čustvene občutke posameznika v povezavi do njegovega dela kot celote (Thompson in Phua v Veličković in drugi 2014, 416). Kognitivna komponenta pa se nanaša na stopnjo zadovoljstva posameznika z nekaterih vidikov delovnega mesta, kot so plače, delovne ure, koristi itd. (Moorman v Veličković in drugi 2014, 416). Poleg tega pa zadovoljstvo na delovnem mestu zajema celotno oceno delovnih mest in njihovih glavnih značilnosti ter ocenjuje delovno mesto z vidika zadovoljstva zaposlenih s pomočjo več dejavnikov, kot so npr. sodelavci, plača, nadzorniki ali potrošniki (Boles in drugi 2003, 100). Poleg tega pa avtorja Perry in Mankin (v Pomirleanu in Mariadoss 2015, 34) razlagata, da je treba zadovoljstvo na delovnem mestu razlikovati od zadovoljstva z delom, pri katerem gre za oceno posameznikovega dela v smislu osebnih nagrad in vrednotenje poklica, ki ga določa družba.

4.1.2 Pomen zadovoljstva na delovnem mestu

Organizacijska identifikacija vključuje čustveni pomen zaposlenih v smislu njihove povezanosti z organizacijo, katere člani so. Zaradi težnje po samoizboljšanju so posamezniki z močno organizacijsko identiteto po navadi ponosni na članstvo v organizaciji. Tak občutek čustvene vpletenosti v organizaciji naj bi botroval h nagnjenosti zaposlenih po ocenjevanju delovnih mest na pozitiven način (Boros in drugi v Loi in drugi 2014, 46).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je pomembno zaradi pozitivnega (produktivnost zaposlenih, prosocialno vedenje) in negativnega (odsotnost z delovnega mesta, kraje) vedenja, ki ga sproža. Posameznik z visoko stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu ima pozitivne občutke o lastnem delovnem mestu, medtem ko ima nezadovoljen posameznik negativne občutke (Robbins in Judge 2009, 113). Samoumevno je, da nastajajo velike temeljne individualne razlike na področju zadovoljstva na delovnem mestu ter dojemanja, da različni ljudje z istimi delovnimi izkušnjami na istih delovnih mestih doživijo različne vrste in različne obsege zadovoljstva (Furnham 2005, 329). Shultz in Shultz (1998) sta v svojih raziskavah opredelila devet faktorjev, ki so povezani z zadovoljstvom na delovnem mestu: starost, spol, rasa, kognitivne sposobnosti, delovne izkušnje, uporaba znanj in sposobnosti posameznika, ujemanje med posameznikovimi sposobnostmi in zahtevami delovnega mesta, osebnost, poklicna izobrazba (Furnham 2005, 330–331).

Luthans (v Mahanta 2012, 46) pa je izpostavil tri pomembne dimenzije zadovoljstva na delovnem mestu, in sicer:

- gre za čustven odziv na situacijo dela;
- je pogosto determinirano s tem, kako dobro rezultati posameznika izpolnjujejo ali presegajo pričakovanja njega samega;
- predstavlja nekatere povezave, kot so: odnos do dela samega, plačilo, možnosti napredovanja, nadzor in sodelavci, ki so najpomembnejše značilnosti delovnega mesta, na katere se posamezniki učinkovito odzivajo.

V raziskavah, namenjenih proučevanju prodaje, ima zadovoljstvo na delovnem mestu poseben pomen za organizacije, saj je močno povezano tudi z organizacijsko pripadnostjo (Pomirleanu in Mariadoss 2015, 34). Temeljna paradigma odnosa med zadovoljstvom na delovnem mestu in organizacijsko pripadnostjo pa je taka: če je zaposleni zadovoljen z delovnim mestom, bo razvil močnejšo pripadnost organizaciji. Močna povezava med zadovoljstvom na delovnem mestu in organizacijsko pripadnostjo je bila potrjena v prejšnjih raziskavah (Markovits in drugi v Veličković in drugi 2014, 416), ki potrjujejo hipotezo, da je zadovoljstvo na delovnem mestu zanesljiv napovedovalec organizacijske pripadnosti (Dirani in Kuchinke v Veličković in drugi 2014, 416).

4.1.3 Vpliv organizacijske identifikacije na zadovoljstvo z delovnim mestom

Dutton in drugi (1994, 242) so na podlagi raziskav domnevali, da organizacijska identifikacija zaposlenih predstavlja moč kognitivne navezanosti med posameznikom in organizacijo.

Organizacijska identifikacija pomaga posameznikom osmisliti njihove izkušnje, jim pomaga organizirati njihove lastne misli in jim pomaga, da uresničijo svoje odločitve, ter jih s tem hkrati utrjuje (Ashforth in drugi 2008, 335). Skratka pomeni sredstvo, s katerima člani organizacije motivirajo sami sebe in uskladijo svoja prizadevanja, ki jih potrebujejo za doseg organizacijskih ciljev (Brewer in Kramer v Loi in drugi 2014, 46). Posamezniki z močno organizacijsko identifikacijo veliko lažje in z večjo verjetnostjo sprejmejo organizacijske cilje kot svoje osebne oziroma lastne cilje. Medtem ko uresničujejo te cilje, so zaposleni kognitivno še močnejše povezani s svojim delovnim mestom, občutek, ki jih spremlja, pa jim daje notranje zadovoljstvo (Barker in Tompkins 1994; Hall in Schneider v Loi in drugi 2014, 46). Na tak način identificirani zaposleni manj verjetneje zaznavajo negativne pogoje, ki jih vključuje ta proces, kot škodljive, saj jih zaposleni štejejo kot nujno potrebne za doseganje ciljev organizacije (Van Dick in drugi 2004, 353). Van Knippenberg in Van Schie (v Loi in drugi 2014, 46) zato predlagata, da bi morala biti organizacijska identifikacija pozitivno povezana z zadovoljstvom z delom, saj posamezniki pozitivno razmišljajo o stvareh, ki so povezane z njimi samimi. Podobno pa Van Dick in drugi (2004, 353) v tem kontekstu ugotavljajo tudi, da organizacijska identifikacija vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu, saj identificirani posamezniki oziroma zaposleni dojemajo svoje delo kot dokaz svojega članstva v organizaciji, pozitivna ocena njihovega dela pa je v skladu z njihovo organizacijsko identiteto.

Organizacijska identifikacija pa je povezana z zadovoljstvom na delovnem mestu tudi skozi okrepljeno sodelovanje med posamezniki v istem delovnem okolju (Karanika-Murray in drugi 2014, 1019). Visoka stopnja posameznikove identifikacije z organizacijo vključuje močno afektivno in kognitivno vez med posameznikom in organizacijo, ki vodi v vrsto želenih vedenj in stališč posameznika. Dobro počutje posameznika je v interesu organizacije, saj lahko pomanjkanje identifikacije z organizacijo ali delovno skupino vodi do razlike med cilji in motivacijo, ki jih ima

posameznik, in tistimi, ki vodijo organizacijo, sočasno pa le-ti vodijo v zmanjšano motivacijo in zadovoljstvo pri delu (Karanika-Murray in drugi 2014, 1020). Močna povezava med organizacijsko identifikacijo in identifikacijo z delovno skupino na eni strani ter zadovoljstvom pri delu in posebnim vedenjem na drugi strani (Van Dick in drugi 2008, 353) pa vpliva tudi na odnos posameznikov z njihovim delom, še posebej pa vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu (Karanika-Murray in drugi 2014, 1020).

Organizacijska identifikacija se v okviru organizacijskega vedenja kaže kot kritična vrednost, ki je pomembna za zadovoljstvo posameznika in uspešnost organizacije (Ashforth in Mael 1989, 20). Rezultat identifikacije pa je večje zadovoljstvo na delovnem mestu, nižja stopnja odsotnosti z dela, bolj kooperativno vedenje in doseganje višjih prihodkov od prodaje (Van Dick in drugi 2004, 353). Občutek identifikacije z organizacijo je lahko tudi prvi pogoj za posameznikovo splošno zadovoljstvo z organizacijo ali zadovoljstvo na delovnem mestu, kar lahko prepreči, da bi se zaposleni počutili odtujene (Dutton in drugi v Gümüs in Hamarat 2012, 301). Zaradi tega se posamezniki aktivno vključijo v organizacijo in črpajo zadovoljstvo z organizacijo iz dejavnosti, ki se prilegajo njihovi identiteti (Ashforth in Mael 1989, 21). Strinjamo se lahko z Meyerjem in Allenom (v De Moura in drugi 2009, 241), ki pravita, da bi morale biti sodbe, ki vključujejo zadovoljstvo posameznika z organizacijo, povezane z organizacijsko identifikacijo, ob hkratnem upoštevanju odnosov med zadovoljstvom na delovnem mestu in organizacijsko identifikacijo. Na podlagi tega lahko predvidevamo naslednjo hipotezo:

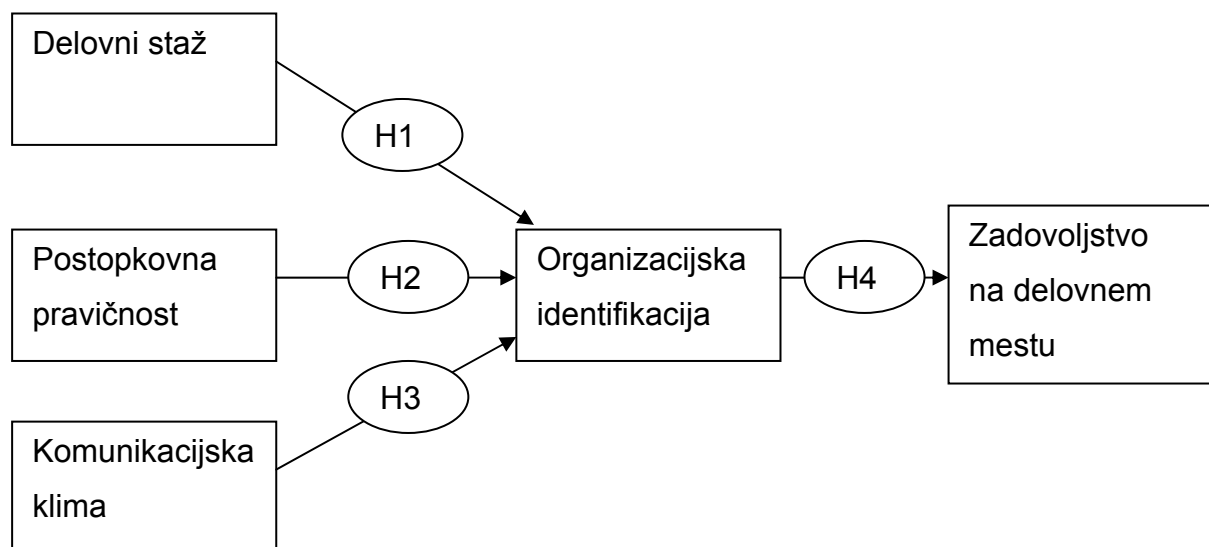
Hipoteza 4: Višja ko je stopnja organizacijske identifikacije, višja je stopnja zadovoljstva z delovnim mestom.

V prvem sklopu magistrskega dela smo obravnavali teorijo socialne identitete, ki skupaj s teorijo socialne kategorizacije tvori pristop socialne identitete. Pojem organizacijske identifikacije pa znotraj tega sodi v sklop posebne oblike socialne identifikacije, ki posameznika obravnava znotraj posebnega socialnega okolja. Opredelili pa smo tudi dvojnost organizacije, ki jo nakazuje primarni objekt identifikacije, na eni strani je to korporacijska identiteta (podjetje kot socialni akter) in na drugi strani skupinska identiteta (podjetje kot skupina zaposlenih) (Podnar 2004, 8).

Na podlagi pregleda literature smo se v nadaljevanju odločili za izpostavitve treh dejavnikov vpliva na organizacijsko identifikacijo: delovni staž, postopkovna pravičnost in komunikacijska klima ter njene posledice zadovoljstva na delovnem mestu.

Da bi preverili vpliv dejavnikov delovnega staža, postopkovne pravičnosti in komunikacijske klime, ki vplivajo na organizacijsko identifikacijo, ter zadovoljstvo na delovnem mestu kot posledico le-te, smo oblikovali teoretični model, s katerim bomo v nadaljevanju preverili izhodišča, ki smo jih postavili v teoretičnem sklopu magistrskega dela. Teoretični model vsebuje pet spremenljivk, od katerih so tri neodvisne, ena nastopa v vlogi odvisne in neodvisne spremenljivke ter ena odvisna spremenljivka. S teoretičnim modelom želimo dokazati pozitivni vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisni spremenljivki, to je organizacijsko identifikacijo in zadovoljstvo na delovnem mestu (glej sliko 1).

Slika 4.1: Teoretični model in grafični prikaz raziskovalnih hipotez



Na podlagi teoretičnih izhodišč bomo postavili štiri raziskovalne hipoteze, ki jih bomo v nadaljevanju preverili z empirično raziskavo.

5 METODOLOGIJA

5.1 Operacionalizacija raziskovalnega modela

5.1.1 Organizacijska identifikacija

V empirični raziskavi bomo preučevali organizacijsko identifikacijo, ki je posebna oblika socialne identifikacije, hkrati pa je pomembna za razumevanje organizacijskega vedenja in vzorcev, povezanih z delom. Identifikacija je opredeljena kot zaznavno-kognitivni konstrukt, ki vsebuje preprost koncept. Za identifikacijo z organizacijo je potrebno le, da mora posameznik sebe videti znotraj psihološke prepletenosti z usodo skupine, ki ji pripada (Ashfort in Mael 1992, 24).

V magistrskem delu bomo organizacijsko identifikacijo opredelili z definicijo Ashforta in Maela, ki pravita, da je organizacijska identifikacija občutek ali zaznava posameznikovega dojetja enosti z organizacijo ali pripadnosti njej (Ashforth in Mael 1992, 109).

Za merjenje organizacijske identifikacije je bilo v preteklosti razvitih veliko merskih instrumentov, primernih za merjenje konstrukta, pojavljalo pa se je nemalo primerov, ko je bila le-ta definirana po zgornji definiciji, operacionalizirana pa kot občutek enosti s podjetjem kot socialno enoto (Podnar 2004, 14). Za dosledno merjenje organizacijske identifikacije in da bi se izognili temu, je Podnar s sodelavci predlagal, da za namene raziskave opredelimo organizacijsko identifikacijo kot »posameznikovo zaznavanje enosti z organizacijo« (Podnar 2004, 148).

Dvojnost organizacije in s tem povezane organizacijske identifikacije, ki je sestavljena iz korporacijske identifikacije in skupinske identifikacije ter smo jo predstavili v prejšnjih poglavjih, nas je vodila k temu, da je treba obe vrsti identifikacije upoštevati pri kakršnem koli merjenju organizacijske identifikacije (Podnar in drugi 2011, 1404).

Skupinsko identifikacijo lahko opredelimo kot posameznikovo zaznavo, da deli svoje značilnosti z značilnostmi, ki jih imajo njegovi kolegi iz organizacije ali ima občutek dojemanja enosti z organizacijo kot skupino ljudi (Mael in Tetrick v Podnar in drugi 2011, 1404).

Korporacijsko identifikacijo pa lahko opredelimo kot posameznikovo zaznavanje, da so njegove lastne značilnosti skladne s tistimi, ki jih zasleduje organizacija. Gre za posameznikov občutek enosti z organizacijo kot socialno entiteto ali blagovno znamko (Dutton in drugi v Podnar in drugi 2011, 1405).

Za merjenje skupinske organizacije bomo uporabili tridimenzionalni model, ki so ga predlagali Henry in sodelavci (1999) in v njem upoštevajo dvojnost organizacije, torej razliko med korporacijsko in skupinsko identifikacijo, njihov instrument pa je oblikovan na podlagi predlaganega modela za potrebe merjenja skupinske identifikacije (Podnar 2004, 148). Henry in sodelavci (v Podnar in drugi 2011, 1405) pri opredeljevanju tridimenzionalnega modela ločijo tri dimenzije: afektivno, vedenjsko in kognitivno. Afektivna dimenzija se nanaša na emocionalno navezanost posameznika na skupino, vedenjska pa je povezana z vedenjsko soodvisnostjo in skupnimi cilji skupine. Kognitivna dimenzija pa predstavlja razumevanje, da je posameznik član skupine (Podnar in drugi 2011, 1405).

Skupinska identifikacija je merjena na 5-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer 1 pomeni Sploh se ne strinjam. in 5 pomeni Močno se strinjam.

V raziskavi bomo za merjenje afektivne dimenzije uporabili naslednje tri indikatorje:

1. Z najožjimi sodelavci smo dobra klapa . [SA1]
2. Rad se družim z najožjimi sodelavci. [SA2]
3. Z najožjimi sodelavci se družim tudi zunaj delovnega časa. [SA3]

Za merjenje vedenjske dimenzije pa bosta uporabljena ta indikatorja:

1. Skupaj z najožjimi sodelavci dosežemo več kot bi vsak posameznik sam. [SV1]
2. V moji skupini sodelavcev se lahko zanesemo drug na drugega. [SV2]

Za merjenje kognitivne dimenzije skupinske identifikacije pa bodo uporabljeni ti štirje indikatorji:

1. Lahko bi rekel, da so moji najožji sodelavci del mene. [SK1]
2. V nekaterih pogledih sem zelo podoben svojim najožjim sodelavcem. [SK2]
3. Ne čutim se del skupine najožjih sodelavcev (R). [SK3]
4. Sebe vidim povsem drugače od preostalih najožjih sodelavcev (R). [SK4]

Za merjenje korporacijske identifikacije pa bomo uporabili merski instrument, ki ga je oblikoval Podnar s sodelavci (2011, 1405), upoštevajoč merske instrumente in indikatorje, ki so bili predlagani s strani drugih avtorjev, kot so Smidts in drugi (v Podnar 2011, 1405), in so znotraj vsebine posameznih indikatorjev merili korporacijsko identifikacijo. Na podlagi pregleda preteklih merskih instrumentov za merjenje korporacijske identifikacije je Podnar s sodelavci (2004, 149) ugotovil, da je korporacijska identifikacija enodimenzionalna spremenljivka, ki je prepletena s kognitivnimi in afektivnimi elementi, ki izhajajo iz opredelitve identifikacije.

Tudi za merjenje korporacijske identifikacije bomo uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico, pri čemer 1 pomeni Sploh se ne strinjam. in 5 pomeni Močno se strinjam.

Za merjenje korporacijske identifikacije pa bomo uporabili teh deset indikatorjev:

1. Ponosen sem, da sem zaposlen v tej organizaciji. [K1]
2. V splošnem lahko rečem, da so težave/cilji organizacije tudi moje težave/cilji. [K2]
3. Razjezi me, ko slišim slabo govoriti o organizaciji, v kateri sem zaposlen. [K3]
4. Podoba organizacije me dobro predstavlja v javnosti. [K4]
5. Ob predstavljanju drugim ljudem z veseljem povem, kje sem zaposlen/da delam za organizacijo . [K5]
6. Zlahka se identificiram z organizacijo. [K6]
7. Vrednote organizacije, v kateri sem zaposlen, so zelo podobne mojim lastnim vrednotam. [K7]
8. Čutim, da je prihodnost organizacije tudi moja prihodnost. [K8]
9. V javnosti s ponosom nosim napis (npr. na majici, na kapi...) naše organizacije. [K9]
10. Imam občutek, da je organizacija, v kateri sem zaposlen, del mene. [K10]

5.1.2 Delovni staž

V magistrskem delu bomo za opredelitev delovnega staža uporabili definicijo Nga in Feldmana (v Ohana 2013, 659), ki pravita, da delovni staž predstavlja dolžino časa, ki jo zaposleni preživi v organizaciji oziroma je z njo povezan.

Delovni staž spada med merske (manifestne) spremenljivke. Delovni staž zaposlenih je operacionaliziran kot število let, ki so jih zaposleni preživeli v organizaciji.

Spremenljivko, ki ponazarja delovni staž, bomo merili z naslednjo lestvico: do 2 leti, nad 2 do 5 let, nad 5 do 10 let, nad 10 do 20 let, nad 20 let.

5.1.3 Postopkovna pravičnost

V magistrskem delu bomo za opredelitev postopkovne pravičnosti uporabili definicijo Thibauta in Walkerja (1975), ki postopkovno pravičnost opredelita kot posameznikovo zaznavo uporabe ustreznih oziroma korektnih postopkov v procesih odločanja znotraj organizacije, skozi katere se ustvarja porazdelitev rezultatov, ki so posledica teh postopkov (Tyler 1989, 830).

Pisanje o postopkovni pravičnosti Thibauta in Walkerja (1975) je nastalo na podlagi opazovanj procesov, ki so se odvijali v sodnih dvoranah, pri katerih so bili pravičnost razsodbe in procesi, ki so vodili do te razsodbe, pogosto neodvisni (Colquitt 2001, 388). Pri merjenju postopkovne pravičnosti sta avtorja uporabila dva kriterija: nadzor postopka (npr. sposobnost predstavitve posameznikovega mnenja in argumentov med samim postopkom) in nadzor odločitve (npr. sposobnost posameznika, da vpliva na dejanski izid sodbe). Ti kriteriji postopkovne pravičnosti, ki temeljijo na nadzoru, so prejeli robustno podporo v obstoječi literaturi (Lind in Tyler v Colquitt, 2001, 388).

Leventhal in kolegi pa so uporabili koncept postopkovne pravičnosti za obravnavo nepravnihih zadev (Leventhal 1980; Leventhal in drugi v Colquitt 2001, 388). Menijo, da je treba postopkovno pravičnost oceniti na podlagi primerjave postopka, ki nastane na podlagi izkušnje in več splošnih postopkovnih pravil. V primeru, da so bila v postopku upoštevana vsa pravila, je bil le-ta ocenjen kot pravičen (Colquitt 2001,

388). Pravila vsebujejo naslednja načela: doslednost (postopek se uporablja dosledno glede na osebe in čas), nepristranskost (odločevalci so pri sprejemanju odločitev nevtralni), pravilnost podatkov (postopki temeljijo na nenatančnih podatkih), korektnost (obstajajo pritožbe na postopke za odpravo slabih izidov), zastopanje (vse podskupine v populaciji, ki jih odločitev v postopkih zadeva, so z njo seznanjene) in etičnost (proces podpira osebne standarde etike in morale) (Colquitt 2001, 388). Lind in Tyler (1988) pa sta ugotovila, da kriterij zastopanja že vključuje nadzor postopka in nadzor odločitve, zato ta ni bil vključen v merjenje (Colquitt 2001, 388).

Preostale kriterije za merjenje postopkovne pravičnosti sta razvila Lind in Tyler (1988), njuna artikulacija modela vrednotenja skupine in relacijskega modela postopkovne pravičnosti predpostavlja, da je postopkovna pravičnost pomembna, to pomeni, da se ljudje vrednotijo po številu organov in velikosti kolektiva, ki mu pripadajo (Lind in Tyler 1988; Tyler in Lind v Colquitt 2001, 388).

Ta ideja je v nasprotju z lastno koristjo posameznika oziroma z instrumentalnim modelom, ki predpostavlja, da je postopkovna pravičnost pomembna v primeru, ko so dolgoročni rezultati procesov odločanja zaščiteni zaradi obstoja enakih konkurenčnih pogojev. Z vidika relacijskega modela pa predstavlja postopkovna pravičnost enega ključnih dejavnikov posameznikovega dojetja organizacijskega organa legitimnosti in njegovo pripravljenost za usklajevanje v skladu s pravili in kolektivnimi odločitvami (Lind 1995; Tyler in drugi 1996; Tyler 1999; Tyler in Lind v Colquitt 2001, 388). Čeprav teorija relacijskega modela dopolnjuje teorijo, ki vsebuje Thibautov in Walkerjev ter Leventhalov koncept, preizkusi relacijskega modela običajno uporabljajo različne kriterije za merjenje pravičnosti. Na primer, Tyler (1989) je ponudil za merjenje na podlagi relacijskega modela tri dodatne kriterije: nevtralnost, zaupanje, in obstoj (npr. medosebna obravnava) (Colquitt 2001, 388).

V magistrskem delu bomo za merjenje postopkovne pravičnosti uporabili prilagojen merski inštrument Tylerja in Bladerja, ki je bil prilagojen na podlagi njunih prejšnjih raziskav (Tyler in Blader v Blader in Tyler 2009, 450). Blader in Tyler (2009, 462) postopkovno pravičnost pojmujeta kot enodimenzionalen koncept in uporabita deset indikatorjev, ki jih bomo povzeli za merjenje postopkovne pravičnosti in ki

predstavljajo neposredno merilo posameznikovega dojetanja postopkovne pravičnosti.

Postopkovna pravičnost je merjena na 5-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer 1 pomeni Sploh se ne strinjam. in 5 pomeni Močno se strinjam.

V raziskavi bomo uporabili teh deset indikatorjev (Blader in Tyler 2009, 462), tem pa smo dodali še tri kontrolne indikatorje:

1. Odločitve, ki vplivajo name v moji organizaciji, so običajno izvedene ustrezno. [PP1]
2. Na splošno me v organizaciji, v kateri sem zaposlen, obravnavajo primerno. [PP2]
3. Če sem povsem iskren, mi organizacija daje več kot jaz njej. [PP3]
4. Moja organizacija se trudi pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo name, da so izvedene korektno. [PP4]
5. Postopki, ki določajo mojo plačo, so korektni. [PP5]
6. Odločitve v organizaciji, v kateri sem zaposlen, so običajno izvedene primerno. [PP6]
7. Na splošno so zaposleni v moji organizaciji primerno obravnavani. [PP7]
8. Imam občutek, da mi organizacija daje toliko, kot dajem jaz njej. [PP8]
9. Moja organizacija si prizadeva za ustrezno sprejemanje odločitev. [PP9]
10. Postopki, ki vplivajo na odločanje o višini plač in napredovanjih, so izvedeni dobro. [PP10]
11. Večina zadev, v katere sem vpleten, je v organizaciji, v kateri delam, obravnavanih korektno. [PP11]
12. Organizaciji dajem več kot ona meni. [PP12]
13. Obstaja splošen občutek med zaposlenimi v organizaciji, da stvari niso ustrezno izvedene. (R) [PP13]

5.1.4 Komunikacijska klima

V magistrskem delu bomo za opredelitev komunikacijske klime uporabili definicijo Smidtsa in drugih (2001, 1051), ki pravijo, da lahko komunikacijsko klimo opredelimo z vidika širšega konstrukta psihološke klime, ki za omenjeni pojem predpostavlja, da

vključuje samo komunikacijske elemente delovnega okolja, kot so presoje vodstva o sprejemljivosti upravljanja na področju komunikacije z zaposlenimi ali stopnja zanesljivosti informacij, ki se razširjajo v organizaciji.

Prve raziskave v zvezi z merjenjem organizacijske klime je opravil Dennis (1975), ki je tudi predstavil tedanje inštrumente, ki so bili na voljo za izdelavo analize organizacijske klime (Hill in Northouse 1978, 37). Predpostavljal je, da je treba izdelati merski inštrument, oblikovan na način, ki bo primeren za merjenje organizacijske klime in bo meril vodstveno klimo v najširšem pomenu besede ter, še natančneje, ki bo meril najpomembnejše dejavnike komunikacijske klime. Poudaril pa je, da je za merjenje komunikacijske klime pomembna analiza razmerja med dožemanjem komunikacijske klime in dejanskim komunikacijskim vedenjem (Hill in Northouse 1978, 38). Za merjenje koncepta komunikacijske klime je uporabil tridimenzijski model, ki se še posebej osredotoča na merjenje odnosa med vodstvom in zaposlenimi na podlagi zaupanja, zaznane odprtosti in zadovoljstva (Hill in Northouse 1978, 38).

Za merjenje komunikacijske klime bomo v magistrskem delu uporabili merski instrument Smidtsa in drugih (2001, 1054), ki so komunikacijsko klimo merili na podlagi 15 indikatorjev, izbranih iz obstoječih merskih inštrumentov (Alutto in Vredenburg 1977; Dennis 1975; Falcione in drugi 1987; Jones in James v Smidts in drugi 2001, 1054). Smidts in sodelavca komunikacijsko klimo pojmujejo kot tridimenzionalni koncept, ki obsega naslednje dimenzije: zaupanje in odprtost v komunikaciji (navzgor, navzdol in horizontalno), sodelovanje pri procesih odločanja (posameznik ima besedo pri procesih odločanja v organizaciji) in podpora (občutek posameznika, da ga drugi člani organizacije obravnavajo resno) (2001, 1054).

Komunikacijska klima je merjena na 5-stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer 1 pomeni Sploh se ne strinjam. in 5 pomeni Močno se strinjam.

Dimenzija zaupanja in odprtosti v komunikaciji:

- Zaupanje
 1. Ko mi moji sodelavci nekaj povedo, jim zaupam, da so mi povedali resnico. [KZ1]

2. Ko mi nadrejeni nekaj pove, mu zaupam, da je v svoji izjavi iskren in korekten. [KZ2]
 3. Ko vodstvo poda izjavo v zvezi z opravljanjem mojega dela, mu zaupam, da mi je povedalo resnico. [KZ3]
- Odprtost
 1. Moji sodelavci so dojemljivi za predloge, ki jim jih podam. [KO1]
 2. Moj nadrejeni je dojemljiv za predloge, ki mu jih podam. [KO2]
 3. Naše vodstvo je dojemljivo za predloge, ki mu jih podam. [KO3]

Dimenzija sodelovanja pri procesih odločanja:

1. V organizaciji imam veliko priložnosti, da povem svoje mnenje. [KS1]
2. Zaposleni bi morali biti v organizaciji, v kateri sem zaposlen, bolj vključeni v procese odločanja. [KS2]
3. V pogovorih s sodelavci pogosto dobim več informacij o svoji organizaciji kot s strani vodstva. [KS3]
4. Cilji naše organizacije so v večini primerov znani le tistim, ki so jih oblikovali. [KS4]

Dimenzija podpore:

1. Izjave, ki jih izrečem znotraj organizacije, so vzete resno. [KP1]
2. Če postavim vprašanje sodelavcem iz drugega oddelka ali pisarne, sem deležen hitrejšega odgovora. [KP2]
3. Informacije, ki jih prejmem v organizaciji, se pogosto nanašajo na nepomembne zadeve. [KP3]
4. Večina vsebine in informacij, ki me dosežejo po uradnih kanalov naše organizacije (kot so socialna omrežja, revija, ki jo izdaja organizacija, ali kateri koli drugi interni kanal komuniciranja), že dolgo ni več aktualna. [KP4]
5. Če v organizaciji prejmem informacije, ki me zadevajo osebno, je to po navadi po načelu »slišala-rekla«. [KP5]

5.1.5 Zadovoljstvo na delovnem mestu

Za opredelitev zadovoljstva na delovnem mestu bomo v magistrskem delu uporabili definicijo Spectorja, ki pravi, da se lahko zadovoljstvo na delovnem mestu

»obravnavajo kot globalni občutek posameznikovega zadovoljstva z delovnim mestom ali kot povezana konstelacija stališč posameznika o različnih vidikih delovnega mesta« (1997, 2).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je opredeljeno kot vedenjska spremenljivka. V preteklosti pa so raziskovalci pristopili k raziskovanju tega pojma z vidika izpolnitve posameznikovih različnih potreb (fizičnih in psihičnih), vendar je bil ta pristop še posebej poudarjen iz razloga, saj danes večina raziskovalcev pozornost usmerja na kognitivni proces, ne pa na zadovoljitev osnovnih potreb. Vedenjska perspektiva je zato postala prevladujoča v raziskovanju na področju zadovoljstva pri delu (Spector 1997, 2).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je mogoče meriti na več načinov: s standardnim vprašalnikom, z izvedbo intervjuja pri skupini posameznikov itd. (Furnham 2005, 339). Obstaja pa tudi več drugih merskih instrumentov, ki so jih oblikovali, preverili in potrdili različni avtorji, kot so Spector (1985), Spector in drugi (1988), Glick in drugi (1986) ter drugi (Furnham 2005, 339).

Na podlagi pregleda merskih instrumentov, ki obstajajo za merjenje zadovoljstva na delovnem mestu, smo se odločili za merjenje spremenljivke z merskim instrumentom, ki ga je uporabil Spector (1985), merimo pa jo kot večdimenzionalno spremenljivko. Merski instrument vrednoti devet dimenzij, od katerih vsaka vsebuje štiri indikatorje. Skupno oceno zadovoljstva je mogoče izračunati na podlagi kombiniranja teh indikatorjev (Spector 1997, 8).

Tako smo se za merjenje zadovoljstva na delovnem mestu odločili za uporabo naslednjih devetih dimenzij. in sicer: plačila, napredovanja, nadzora, ugodnosti, nagrad, pogojev poslovanja, sodelavcev, narave dela in komunikacije.

Spremenljivka je operacionalizirana s trditvami, merjenimi s 6-stopenjsko lestvico, pri kateri 1 pomeni Sploh se ne strinjam. in 6 pomeni Močno se strinjam., in naslednjimi indikatorji:

Dimenzija plačilo:

1. Menim, da sem korektno plačan za delo, ki ga opravljam. [ZP1]
2. Povišice pri plači so malokrat izplačane in v dolgih časovnih intervalih. (R) [ZP2]
3. Kar zadeva plačilo, se ne počutim cenjenega s strani organizacije. (R) [ZP3]
4. Zadovoljen sem z zmožnostmi, ki jih imam v zvezi z zvišanjem plače. [ZP4]

Dimenzija napredovanje:

1. Na mojem delovnem mestu je malo možnosti za napredovanje. (R) [ZN1]
2. Tisti, ki dobro opravljajo svoje delo, imajo dobre možnosti za napredovanje. [ZN2]
3. Ljudje v tej organizaciji napredujejo enako hitro kot v drugih organizacijah. [ZN3]
4. Zadovoljen sem s svojimi možnostmi za napredovanje. [ZN4]

Dimenzija nadzora:

1. Moj nadrejeni je dokaj kompetenten za izvajanje svojega dela. [ZNa1]
2. Moj nadrejeni ni korekten do mene. (R) [ZNa2]
3. Moj nadrejeni kaže premalo zanimanja za občutke svojih podrejenih. (R) [ZNa3]
4. Zadovoljen sem s svojim nadrejenim. [ZNa4]

Dimenzija ugodnosti:

1. Nisem zadovoljen z ugodnostmi, ki jih prejemam. (R) [ZU1]
2. Ugodnosti, ki smo jih deležni v organizaciji, so enake, kot jih ponujajo druge organizacije. [ZU2]
3. Paket ugodnosti, ki ga prejemamo v organizaciji, je korekten. [ZU3]
4. Obstajajo ugodnosti, ki jih nismo deležni, a bi jih morali biti. (R) [ZU4]

Dimenzija nagrad:

1. Ko dobro opravim delo, sem za to pohvaljen, kot si zaslužim. [ZNg1]
2. Nimam občutka, da je delo, ki ga opravljam, cenjeno. (R) [ZNg2]
3. Obstaja majhen nabor nagrad za zaposlene v tej organizaciji. (R) [ZNg3]

4. Nimam občutka, da so moja prizadevanja nagrajena, kot bi morala biti. (R) [ZNg4]

Dimenzija pogojev poslovanja:

1. Veliko pravil in postopkov v naši organizaciji pripomore k temu, da je težko delati dobro. (R) [ZPp1]
2. Prizadevanja posameznika, da dobro opravlja delo, so redko blokirana zaradi birokracije. [ZPp2]
3. V službi imam preveč dela. (R) [ZPp3]
4. Pri delu imam preveč papirologije. (R) [ZPp4]

Dimenzija sodelavcev:

1. Rad imam ljudi, s katerimi delam. [ZS1]
2. Občutek imam, da moram na svojem delovnem mestu delati več zaradi nesposobnosti svojih sodelavcev. (R) [ZS2]
3. Uživam v družbi sodelavcev. [ZS3]
4. Na delovnem mestu je preveč prepiranja in tekmovalnosti. (R) [ZS4]

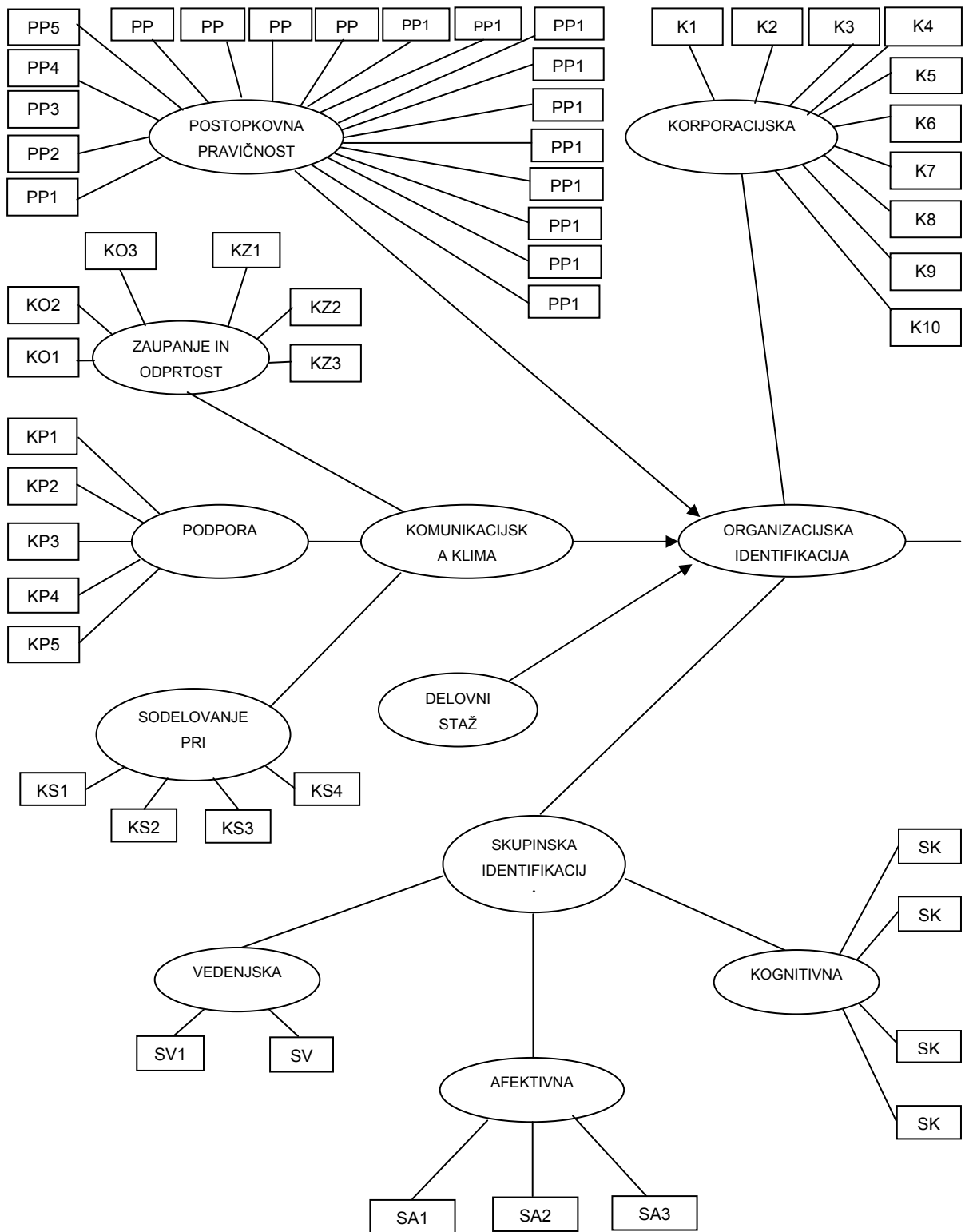
Dimenzija narave dela:

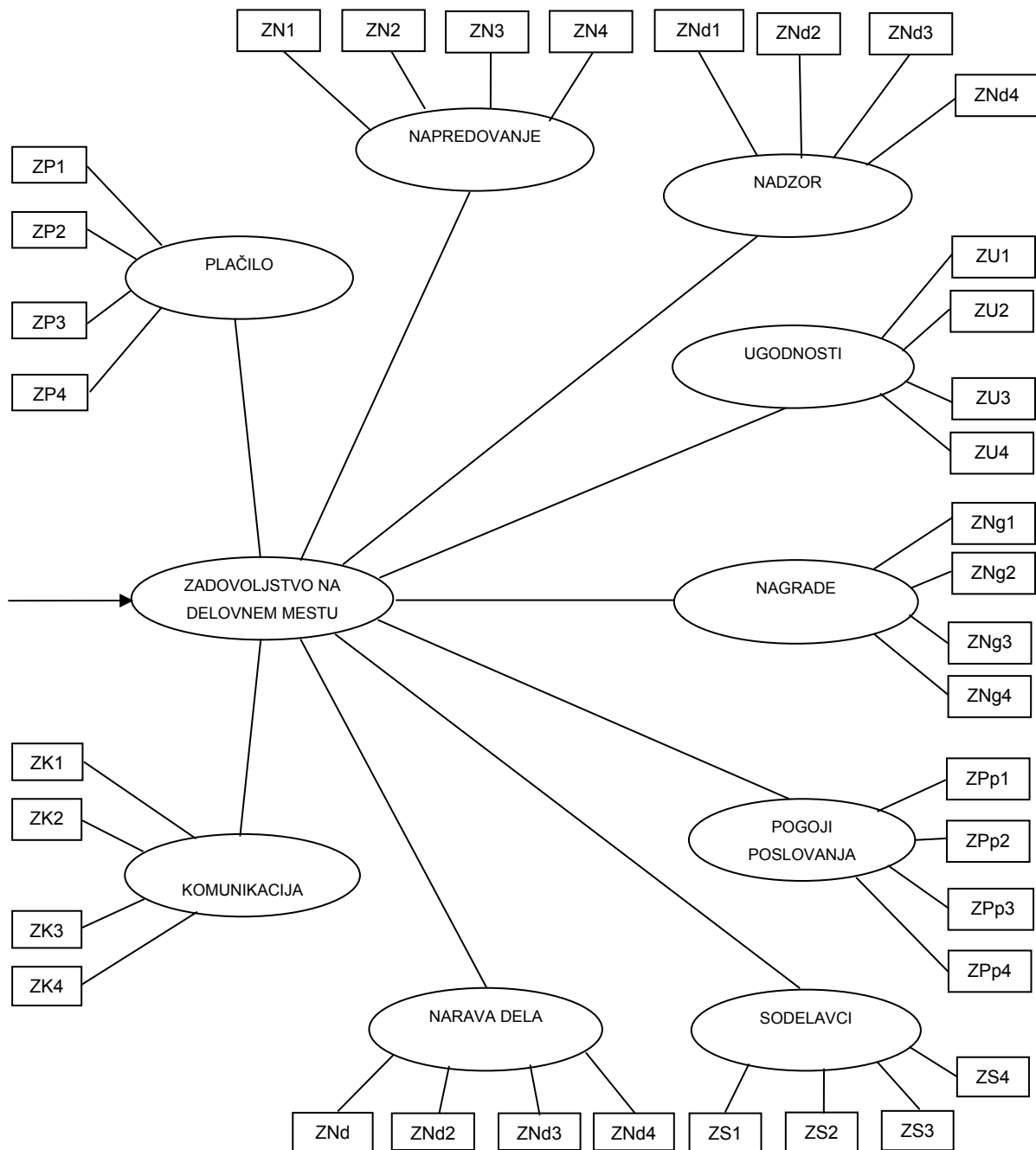
1. Včasih imam občutek, da je moje delo brez pomena. (R) [ZNd1]
2. Rad delam stvari, ki jih delam na delovnem mestu. [ZNd2]
3. Počutim se ponosnega, ko opravljam svoje delo. [ZNd3]
4. Pri svojem delu uživam. [ZNd4]

Dimenzija komunikacije:

1. Komunikacija v organizaciji je zadovoljiva. [ZK1]
2. Cilji te organizacije mi niso jasni. [ZK2]
3. Pogosto imam občutek, da ne vem, kaj se dogaja z organizacijo. (R) [ZK3]
4. Delovne naloge niso v celoti pojasnjene. (R) [ZK4]

Slika 5.1: Operacionalizacija teoretsko-raziskovalnega modela





5.2 Metoda in opis realiziranega vzorca

V magistrskem delu smo kot raziskovalno metodo uporabili metodo kvantitativnega raziskovanja, in sicer anketiranje, ki smo ga izvedli na vzorcu 330 zaposlenih v podjetju AMZS d. d. Podatke smo zbirali s spletnim in pisnim vprašalnikom, ki smo ga zasnovali z brezplačnim spletnim orodjem 1KA in je bil javno dostopen na spletnem mestu <https://www.1ka.si/a/87724>. Zbiranje podatkov je potekalo na tem spletnem mestu in znotraj podjetja med 15. in 25. marcem 2016. Anketni vprašalnik

vsebuje poleg trditev, namenjenih merjenju posameznih spremenljivik, delovnega staža, postopkovne pravičnosti, komunikacijske klime, organizacijske identifikacije in zadovoljstva na delovnem mestu tudi vprašanja, ki zajemajo demografske podatke respondentov.

Anketni vprašalnik smo po pošti poslali 311 respondentom, ki so zaposleni v obravnavani organizaciji, poslali pa smo ga tudi po elektronski pošti na 22 elektronskih naslovov zaposlenim v isti organizaciji. Respondenti so anketni vprašalnik izpolnjevali anonimno.

V anketi je skupaj sodelovalo 333 oseb, od tega je vprašalnik (pisni ali spletni) izpolnilo 163 oseb. Od tega je 81 (52,3 odstotka) respondentov moškega spola in 74 (47,7 odstotka) respondentk ženskega spola. V podjetju je razmerje med zaposlenimi po spolu 45 % ženskega spola (150 oseb) in 55 % moškega spola (183 oseb), zato se je v vzorcu udeležnost respondentov obeh spolov skoraj enakomerno razporedila. Največ anketirancev, to je 36,4 odstotka, se je razvrstilo v starostni razred med 41 in 50 let, večji segment anketirancev predstavlja tudi razred med 31 in 40 let, teh je 30,5 odstotka, potem sledi segment med 51 in 60 let, teh je 22,1 odstotka. Med 20 in 30 let je bilo starih 9,7 odstotka respondentov, starejših od 60 let pa je bilo le 1,3 odstotka. V starostni skupini manj kot 20 let ni nobenega respondenta. Večina respondentov ima dokončano srednjo šolo, teh je 59,2 odstotka, sledijo tisti, ki imajo končano višjo šolo, teh je 22,3 odstotka. Visoko šolo ima končnih 15,9 odstotka anketiranih, magisterij pa le 2,5 odstotka. V raziskavi je sodelovalo 36,4 odstotka anketiranih, ki so v podjetju zaposleni nad 10 do 20 let, sledijo tisti, ki so v podjetju zaposleni nad 20 let, teh je 21, 4 odstotka. Naslednja je skupina tistih, ki so v podjetju zaposleni nad 5 do 10 let, teh je 16,9 odstotka. Tistih, ki so v podjetju zaposleni do 2 leti, je 13 odstotkov, najmanj pa je tistih, ki so v podjetju zaposleni nad 2 do 5 let, teh je 12,3 odstotka.

Tabela 5.1: Tabela frekvenčne porazdelitve - spol**Spol**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moški	79	51,3	52,0	52,0
	Ženski	73	47,4	48,0	100,0
	Total	152	98,7	100,0	
Missing	Ni odgovoril	2	1,3		
Total		154	100,0		

Tabela 5.2: Tabela frekvenčne porazdelitve - starost**Starost**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	13	8,4	8,4	8,4
	31-40	50	32,5	32,5	40,9
	41-50	52	33,8	33,8	74,7
	51-60	36	23,4	23,4	98,1
	Nad 60	3	1,9	1,9	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

Tabela 5.3: Tabela frekvenčne porazdelitve - izobrazba**Stopnja izobrazbe**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,6	,6	,6
	2	90	58,4	58,4	59,1
	3	31	20,1	20,1	79,2
	4	29	18,8	18,8	98,1
	5	3	1,9	1,9	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

5.3 Preverjanje merskega instrumenta

Tabela 5.4: Opisne statistike indikatorjev spremenljivk (delovni staž, postopkovna pravičnost, komunikacijska klima, organizacijska identifikacija, zadovoljstvo na delovnem mestu)

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Skewness		Kurtosis		Cronbach's Alpha
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	
Delovni staž	154	1	5	3,41	0,105	1,307	-0,564	0,2	-0,804	0,39	
Odločitve, ki vplivajo name v moji organizaciji so običajno izveden ustrezno	161	1	5	3,14	0,090	1,137	-0,504	0,191	-0,921	0,380	
Na splošno me obravnavajo na primeren način v organizaciji v kateri sem zaposlen.	160	1	5	3,46	0,08	1,015	-0,628	0,19	-0,157	0,38	,914
Moja organizacija se trudi pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo name, na način, da so izvedene korektno.	162	1	5	3,16	0,083	1,057	-0,486	0,19	-0,521	0,38	
Postopki, ki določajo mojo plačo, so korektni.	158	1	5	2,85	0,093	1,172	-0,049	0,19	-0,981	0,38	
Odločitve v organizaciji v kateri sem zaposlen, so običajno izvedene na primeren način.	157	1	5	3,18	0,083	1,037	-0,448	0,19	-0,548	0,39	
Na splošno so zaposleni v moji organizaciji primerno obravnavani.	158	1	5	3,17	0,081	1,017	-0,423	0,19	-0,574	0,38	
Moja organizacija si prizadeva za ustrezno sprejemanje odločitev.	159	1	5	3,23	0,081	1,018	-0,323	0,19	-0,702	0,38	
Postopki, ki vplivajo na odločanje o višini plač in napredovanjih, so izvedeni dobro.	159	1	5	2,63	0,088	1,111	-0,036	0,19	-0,965	0,38	
Večina zadev, v katere sem vpleten, je v organizaciji, kjer delam, obravnavanih korektno.	156	1	5	3,33	0,079	0,991	-0,455	0,19	-0,294	0,39	
Obstaja splošen občutek med zaposlenimi v organizaciji, da stvari niso ustrezno	149	1	5	2,6577	0,089 2	1,0890 8	0,367	0,2	-0,509	0,4	

izvedene.												
Ko mi sodelavci nekaj povedo, jim zaupam, da so mi povedali resnico.	163	1	5	3,73	0,076	0,969	-1,041	0,19	1,077	0,38	0,752	
Ko mi nadrejeni pove nekaj, mu/ji zaupam, da je v svoji izjavi iskren in korekten.	161	1	5	3,77	0,079	1,008	-0,822	0,19	0,32	0,38		
Ko vodstvo poda izjavo v zvezi z opravljanjem mojega dela, mu zaupam, da je povedalo resnico.	162	1	5	3,64	0,078	0,989	-0,852	0,19	0,526	0,38		
Moji sodelavci so dojemljivi za predloge, ki jim jih podam.	161	1	5	3,69	0,074	0,937	-0,91	0,19	0,969	0,38		
Moj nadrejeni je dojemljiv za predloge, ki mu/ji jih podam.	162	1	5	3,63	0,087	1,103	-0,714	0,19	0,014	0,38		
Naše vodstvo je dojemljivo za predloge, ki mu jih podamo.	160	1	5	3,05	0,086	1,086	-0,219	0,19	-0,683	0,38		
V organizaciji, imam veliko priložnosti, da povem svoje mnenje.	160	1	5	3,21	0,089	1,122	-0,389	0,19	-0,689	0,38		
Zaposleni bi morali biti v organizaciji v kateri sem zaposlen, bolj vključeni v procese odločanja.	162	1	5	3,79	0,079	1	-0,663	0,19	-0,106	0,38		
V pogovorih s sodelavci pogosto dobim več informacij o svoji organizaciji, kot s strani vodstva.	160	1	5	3,49	0,094	1,187	-0,45	0,19	-0,741	0,38		
Cilji naše organizacije, so v večini primerov znani le tistim, ki so jih oblikovali.	161	1	5	3,24	0,094	1,191	-0,333	0,19	-0,803	0,38		
Izjave, ki jih izrečem znotraj organizacije, so sprejete resno.	161	1	5	3,41	0,08	1,009	-0,637	0,19	0,014	0,38		
V primeru, da postavim vprašanje sodelavcem iz drugega oddelka ali pisarne, sem deležen hitrejšega odgovora.	161	1	5	3,02	0,087	1,104	-0,348	0,19	-0,451	0,38		
Informacije, ki jih prejmem v organizaciji se pogosto nanašajo na nepomembne zadeve.	160	1	5	2,94	0,089	1,12	-0,039	0,19	-0,66	0,38		
Večina vsebine in informacij, ki vas dosežejo preko uradnih kanalov naše	155	1	5	2,66	0,086	1,066	-0,095	0,2	-0,879	0,39		

organizacije (kot so socialna omrežja, revija, ki jo izdaja organizacija ali kateri koli drugi interni kanal komuniciranja) že dolgo ni več aktualno.												
Če v organizaciji prejmete informacije, ki zadevajo vas osebno, je to ponavadi po načelu 'slišala-rekla'.	160	1	5	2,8	0,093	1,175	-0,192	0,19	-0,997	0,38		
Z najožjimi sodelavci smo dobra klapa.	161	1	5	3,96	0,082	1,039	-0,962	0,19	0,471	0,38	0,937	
Rad se družim z najožjimi sodelavci.	162	1	5	3,94	0,079	1,007	-0,872	0,19	0,207	0,38		
Z najožjimi sodelavci se družim tudi izven delovnega časa.	162	1	5	2,91	0,093	1,189	-0,066	0,19	-0,867	0,38		
Skupaj z najožjimi sodelavci dosežemo več, kot pa bi vsak posameznik sam.	162	1	5	4,15	0,075	0,954	-1,172	0,19	1,326	0,38		
V moji skupini sodelavcev se lahko zanesemo drug na drugega.	162	1	5	3,96	0,072	0,915	-0,801	0,19	0,449	0,38		
Lahko bi rekel, da so moji najožji sodelavci del mene.	163	1	5	3,66	0,087	1,112	-0,744	0,19	-0,182	0,38		
V nekaterih pogledih sem zelo podoben mojim najožjim sodelavcem.	160	1	5	3,43	0,087	1,096	-0,676	0,19	-0,102	0,38		
Ne čutim se del skupine najožjih sodelavcev.	160	1	5	4,0875	0,0936	1,18368	-1,001	0,19	-0,206	0,38		
Sebe vidim povsem drugače od ostalih najožjih sodelavcev.	161	1	5	3,6894	0,097	1,23104	-0,466	0,19	-0,871	0,38		
Imam občutek, da je organizacija, v katerem sem zaposlen, del mene.	162	1	5	3,58	0,088	1,124	-0,601	0,19	-0,248	0,38		
V splošnem lahko rečem, da so problemi/cilji organizacije tudi moji problemi/cilji.	162	1	5	3,57	0,084	1,074	-0,62	0,19	-0,058	0,38		
Podoba organizacije me dobro predstavlja v javnosti.	155	1	5	3,57	0,082	1,026	-0,587	0,2	-0,1	0,39		
Ob predstavljanju drugim ljudem z veseljem povem, kje sem zaposlen/da delam za organizacijo.	161	1	5	3,84	0,089	1,129	-0,892	0,19	0,099	0,38		

Vrednote organizacije, v katerem sem zaposlen, so zelo podobne mojim lastnim vrednotam.	162	1	5	3,58	0,086	1,09	-0,441	0,19	-0,522	0,38	
Čutim, da je prihodnost organizacije tudi moja prihodnost.	161	1	5	3,8	0,089	1,135	-0,886	0,19	0,196	0,38	
Zlahka se identificiram z organizacijo.	158	1	5	3,72	0,088	1,101	-0,662	0,19	-0,183	0,38	
S ponosom v javnosti nosim napis (npr. na majici, na kapi...) naše organizacije.	157	1	5	3,9	0,084	1,049	-0,955	0,19	0,525	0,39	
Razjezi me, ko slišim govoriti slabo o organizaciji, v katerem sem zaposlen.	160	1	5	3,85	0,084	1,059	-0,66	0,19	-0,256	0,38	
Ponosen sem, da sem zaposlen v tej organizaciji.	159	1	5	3,96	0,084	1,055	-0,842	0,19	0,04	0,38	
Menim, da sem korektno plačan za delo, ki ga opravljam.	161	1	5	2,88	0,094	1,198	-0,089	0,19	-0,955	0,38	0,894
Povišice pri plači so premalokrat izplačane in v dolgih časovnih intervalih.	161	1	5	2,5093	0,103 6	1,3139 5	0,415	0,19	-1,032	0,38	
Ko gre za plačilo se ne počutim cenjenega s strani organizacije.	161	1	5	2,9193	0,100 5	1,2746 3	0,135	0,19	-0,96	0,38	
Zadovoljen sem z zmožnostmi, ki jih imam v zvezi z zvišanjem plače.	162	1	5	2,66	0,092	1,175	-0,032	0,19	-1,062	0,38	
Na mojem delovnem mestu je malo možnosti za napredovanje.	161	1	5	2,5839	0,091 8	1,1649	0,455	0,19	-0,521	0,38	
Tisti, ki dobro opravljajo svoje delo, imajo dobre možnosti za napredovanje.	161	1	5	2,67	0,094	1,193	0,058	0,19	-0,954	0,38	
Ljudje v tej organizaciji napredujejo enako hitro, kot v drugih organizacijah.	159	1	5	2,65	0,089	1,12	0,048	0,19	-0,659	0,38	
Zadovoljen sem s svojimi možnostmi za napredovanje.	159	1	5	2,69	0,088	1,115	0,01	0,19	-0,755	0,38	
Moj nadrejeni je dokaj kompetenten za izvajanje svojega dela.	159	1	5	3,67	0,082	1,029	-0,493	0,19	-0,199	0,38	
Moj nadrejeni ni korekten do mene.	161	1	5	3,8509	0,102 5	1,3000 5	-0,773	0,19	-0,618	0,38	
Moj nadrejeni kaže premalo zanimanja za	159	1	5	3,3522	0,101 4	1,2785 4	-0,19	0,19	-1,074	0,38	

občutke svojih podrejenih.											
Zadovoljen sem s svojim nadrejenim.	158	1	5	3,78	0,085	1,073	-0,72	0,19	-0,146	0,38	
Nisem zadovoljen z ugodnostih, ki jih prejemam.	156	1	5	2,9872	0,0905	1,13016	0,08	0,19	-0,664	0,39	
Ugodnosti, ki smo jih deležni v organizaciji so enake, kot jih ponujajo druge organizacije.	157	1	5	2,92	0,077	0,961	-0,316	0,19	-0,298	0,39	
Paket ugodnosti, ki ga prejemamo v organizaciji je korekten.	159	1	5	3,09	0,088	1,113	-0,356	0,19	-0,486	0,38	
Obstajajo ugodnosti, ki jih zaposleni nismo deležni a bi jih morali biti.	161	1	5	2,6832	0,0852	1,08064	0,059	0,19	-0,622	0,38	
Ko dobro opravim delo, sem za to pohvaljen, kot si zaslužim.	161	1	5	3,17	0,09	1,141	-0,437	0,19	-0,555	0,38	
Nimam obutka, da je delo, ki ga opravljam cenjeno.	160	1	5	3,1063	0,104	1,31559	0,003	0,19	-1,135	0,38	
Obstaja majhen nabor nagrad za zaposlene v tej organizaciji.	160	1	5	2,5563	0,0831	1,05059	0,344	0,19	-0,245	0,38	
Nimam občutka, da so moja prizadevanja nagrajena, kot bi morala biti.	156	1	5	2,6859	0,089	1,11184	0,249	0,19	-0,576	0,39	
Veliko pravil in postopkov v naši organizaciji pripomore k temu, da je težko delati dobro.	161	1	5	2,7516	0,0864	1,09562	0,191	0,19	-0,726	0,38	
Prizadevanja posameznika, da dobro opravlja delo so redko blokirana zaradi birokracije.	161	1	5	2,89	0,082	1,043	-0,108	0,19	-0,63	0,38	
V službi imam preveč dela.	161	1	5	2,9317	0,0837	1,06139	0,042	0,19	-0,49	0,38	
Pri delu imam preveč papirologije.	156	1	5	2,3397	0,0912	1,13874	0,575	0,19	-0,391	0,39	
Rad imam ljudi s katerimi delam.	161	1	5	4,06	0,071	0,896	-1,06	0,19	1,385	0,38	
Občutek imam, da moram na mojem delovnem mestu delati več, zaradi nekompetentnosti svojih sodelavcev.	161	1	5	3,472	0,0929	1,17825	-0,176	0,19	-1,027	0,38	
Uživam v družbi sodelavcev.	158	1	5	3,96	0,077	0,97	-1,025	0,19	0,921	0,38	

Na delovnem mestu je preveč prepiranja in tekmovalnosti.	159	1	5	3,3522	0,105 3	1,3271 2	-0,228	0,19	-1,122	0,38
Včasih imam občutek, da je moje delo brez pomena.	159	1	5	3,4843	0,101 7	1,2820 8	-0,275	0,19	-1,068	0,38
Rad delam stvari, ki jih počnem na delovnem mestu.	161	1	5	4,12	0,072	0,911	-1,191	0,19	1,571	0,38
Počutim se ponosen, ko opravljam svoje delo.	161	1	5	3,98	0,076	0,968	-0,913	0,19	0,524	0,38
Pri svojem delu uživam.	159	1	5	4,04	0,078	0,989	-1,121	0,19	1,16	0,38
Komunikacija znotraj organizacije je zadovoljiva.	162	1	5	3,33	0,08	1,014	-0,478	0,19	-0,216	0,38
Cilji te organizacije mi niso jasni.	159	1	5	2,62	0,104	1,306	0,281	0,19	-1,018	0,38
Pogosto imam občutek, da ne vem, kaj se dogaja z organizacijo.	162	1	5	2,8827	0,094 1	1,1972 3	0,075	0,19	-0,962	0,38
Delovne naloge niso v celoti pojasnjene.	160	1	5	3,1875	0,097 6	1,2346 5	-0,079	0,19	-0,971	0,38

Spremenljivka delovni staž je numerična ali kvantitativna zvezna spremenljivka, ki smo jo merili z numerično lestvico, ki je izražala intervale, znotraj katerih so respondenti označili, koliko let so že zaposleni v organizaciji. Koeficient asimetrije za to spremenljivko znaša 0,564, kar pomeni, da je spremenljivka asimetrična v levo oziroma je izražena negativna asimetrija. Koeficient sploščenosti za to spremenljivko pa znaša -0,804, kar pomeni, da je ta spremenljivka koničasta.

Aritmetična sredina za to spremenljivko znaša 3,41, mediana ali kategorija srednje vrednosti pa znaša 4 (glej Tabela 5.4).

Postopkovno pravičnost smo merili s trinajstmi indikatorji. Pri tem so bili trije indikatorji kontrolni in smo jih izločili iz nadaljnje analize. Pri vseh drugih 10 merjenih indikatorjih vrednosti pri koeficientu sploščenosti in asimetrije ne presegajo sprejemljivih vrednosti in se porazdeljujejo normalno. Kot kriterij normalne porazdelitve smo vzeli koeficienta sploščenosti in asimetrije, katerih vrednost naj ne bi presegala 3. Povprečne vrednosti indikatorjev, ki smo jih obdržali pri merjenju, merjeno na lestvici od 1 do 5, se gibajo od ocene 2 pa vse do ocene 4. Vsi indikatorji

presejajo vrednost 3, razen treh indikatorjev, od katerih se dva navezujeta na ustreznost postopkov v organizaciji v zvezi s plačilom in napredovanjem ter indikator, ki se nanaša na splošen občutek posameznika o korektnosti izvedenih postopkov v organizaciji. Vrednost teh treh indikatorjev presega le vrednost 2 (glej Tabelo 5.4). Preverili smo tudi vrednost koeficienta Cronbach alfa za vse indikatorje, ki znaša 0,914 (glej Tabelo 5.4), kar pomeni, da je izbor indikatorjev zgleden.

Tabela 5.5: Faktorska analiza indikatorjev spremenljivke postopkovna pravičnost

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,939	59,395	59,395	5,939	59,395	59,395
2	,985	9,848	69,243			
3	,807	8,070	77,313			
4	,546	5,464	82,778			
5	,407	4,068	86,846			
6	,340	3,395	90,241			
7	,294	2,944	93,185			
8	,269	2,687	95,873			
9	,211	2,109	97,981			
10	,202	2,019	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Odločitve, ki vplivajo name v moji organizaciji, so običajno izvedene ustrezno.	,799
Na splošno me obravnavajo na primeren način v organizaciji v kateri sem zaposlen.	,792
Moja organizacija se trudi pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo name, na način, da so izvedene korektno.	,854
Postopki, ki določajo mojo plačo, so korektni.	,704
Odločitve v organizaciji v kateri sem zaposlen, so običajno izvedene na primeren način.	,858
Na splošno so zaposleni v moji organizaciji primerno obravnavani.	,852
Moja organizacija si prizadeva za ustrezno sprejemanje odločitev.	,825
Postopki, ki vplivajo na odločanje o višini plač in napredovanjih, so izvedeni dobro.	,782
Večina zadev, v katere sem vpleten, je v organizaciji, kjer delam, obravnavanih korektno.	,792
Obstaja splošen občutek med zaposlenimi v organizaciji, da stvari niso ustrezno izvedene	,261

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

--

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Faktorska analiza, v kateri smo naredili analizo na vseh indikatorjih spremenljivke postopkovna pravičnost in jo rotirali glede na predpostavljene dimenzije, je pokazala, da vsi indikatorji tvorijo en faktor, ki pojasni 59,395 odstotka variance in ustreza temu, kar je bilo predpostavljeno v teoretičnem delu magistrske naloge (glej Tabelo 5.5).

V teoretičnem delu naloge je spremenljivka komunikacijska klima razdeljena na tri dimenzije, in sicer dimenzijo zaupanja in odprtosti v komunikaciji, dimenzijo sodelovanja pri procesih odločanja in dimenzijo podpore. Dimenzijo zaupanja in odprtosti v komunikaciji smo merili s šestimi indikatorji, ki se glede na vrednosti koeficientov sploščenosti in asimetrije porazdeljujejo normalno, vrednosti pri omenjenem koeficientu pa ne presegajo sprejemljivih vrednosti, zato iz nadaljnje analize nismo umaknili nobenega indikatorja. Povprečne vrednosti merjenih indikatorjev, na lestvici od 1 do 5, kažejo na srednje zaupanje in odprtost zaposlenih v komunikaciji znotraj organizacije na različnih nivojih, saj vse vrednosti močno presegajo vrednost 3 (glej Tabelo 5.4). Dimenzijo sodelovanja pri procesih odločanja smo merili s štirimi indikatorji, katerih vrednosti glede na koeficient sploščenosti in asimetrije ne presegajo sprejemljivih vrednosti, zato lahko rečemo, da se porazdeljujejo normalno. Tudi pri tej dimenziji nismo za nadaljnjo analizo izločili nobenega indikatorja. Povprečne vrednosti, merjene na lestvici od 1 do 5, presegajo vrednost 3, kar kaže na srednjo stopnjo vključenosti zaposlenih na nivoju komunikacije pri procesih odločanja, vendar so vrednosti malenkost nižje kot pri dimenziji zaupanja in odprtosti (glej Tabelo 5.4). Dimenzijo podpore pa smo merili s petimi indikatorji, ki se prav tako kot indikatorji pri ostalih dveh dimenzijah glede na vrednosti koeficientov sploščenosti in asimetrije porazdeljujejo normalno. Vrednosti koeficienta ne presegajo sprejemljivih, zato smo za nadaljnjo analizo obdržali vse indikatorje. Merjeno na lestvici od 1 do 5 se povprečne vrednosti gibljejo od ocene 2, 5 do ocene 3, kar je nižje v primerjavi z dimenzijo zaupanja in odprtosti v

komunikaciji ter z dimenzijo sodelovanja pri procesih odločanja (glej Tabelo 5.4). Z izbranimi indikatorji dobimo zelo dobro mero, saj vrednost koeficienta Cronbachov alfa znaša 0,752 za vse indikatorje (glej Tabelo 5.4).

Tabela 5.6: Faktorska analiza indikatorjev spremenljivke komunikacijska klima

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,795	31,966	31,966	4,795	31,966	31,966	4,562	30,415	30,415
2	3,321	22,143	54,109	3,321	22,143	54,109	2,413	16,083	46,498
3	1,218	8,121	62,230	1,218	8,121	62,230	2,360	15,732	62,230
4	,858	5,722	67,952						
5	,747	4,982	72,934						
6	,681	4,542	77,476						
7	,628	4,186	81,662						
8	,531	3,538	85,200						
9	,435	2,902	88,102						
10	,363	2,419	90,521						
11	,345	2,299	92,820						
12	,325	2,167	94,987						
13	,282	1,878	96,865						
14	,262	1,748	98,613						
15	,208	1,387	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Ko mi sodelavci nekaj povedo, jim zaupam, da so mi povedali resnico.	,659	,472	-,131
Ko mi nadrejeni pove nekaj, mu zaupam, da je v svoji izjavi iskren in korekten.	,793	,111	-,074
Ko vodstvo poda izjavo v zvezi z opravljanjem mojega dela, mu zaupam, da je povedalo resnico.	,837	-,035	-,084
Moji sodelavci so dojemljivi za predloge, ki jim jih podam.	,736	,121	,172
Moj nadrejeni je dojemljiv za predloge, ki mu jih podam.	,774	-,160	,015
Naše vodstvo je dojemljivo za predloge, ki mu jih podamo.	,709	-,474	,085
V organizaciji, imam veliko priložnosti, da povem svoje mnenje.	,663	-,350	,034
Zaposleni bi morali biti v organizaciji v kateri sem zaposlen, bolj vključeni v procese odločanja.	,064	,778	,159
V pogovorih s sodelavci pogosto dobim več informacij o svoji organizaciji, kot s strani vodstva.	-,088	,713	,404
Cilji naše organizacije, so v večini primerov znani le tistim, ki so jih oblikovali.	-,204	,591	,473
Izjave, ki jih izrečem znotraj organizacije, so sprejete resno.	,789	-,078	-,117
V primeru, da postavim vprašanje sodelavcem iz drugega oddelka ali pisarne, sem deležen hitrejšega odgovora.	,112	,154	,652
Informacije, ki jih prejmem v organizaciji se pogosto nanašajo na nepomembne zadeve.	-,154	,525	,597
Večina vsebine in informacij, ki vas dosežejo preko uradnih kanalov naše organizacije (kot so socialna omrežja, revija, ki jo izdaja organizacija ali kateri koli drugi interni kanal komuniciranja) že d	,012	,121	,769
Če v organizaciji prejmete informacije, ki zadevajo vas osebno, je to ponavadi po načelu `slišala-rekla`.	-,051	,075	,701

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,920	-,309	-,243
2	,390	,637	,665
3	-,051	-,706	,706

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Faktorska analiza, ki smo jo opravili za vse indikatorje omenjene spremenljivke in jo rotirali glede na število dimenzij, predvidenih v teoretičnem delu naloge, je potrdila razvrstitev v tri faktorje, kar pomeni, da z izbranimi faktorji merimo tri dimenzije spremenljivke komunikacijske klime. Prva dimenzija zaupanje in odprtost pojasni 31,96 odstotka variance, druga dimenzija sodelovanje pri procesih odločanja 22,14 odstotka variance in tretja dimenzija podpra le 8,12 odstotka variance (glej Tabelo 5.6).

Organizacijsko identifikacijo, ki je sestavljena iz skupinske in korporacijske identifikacije, predstavlja v raziskovalnem modelu odvisno spremenljivko. V primeru proučevanja spremenljivke zadovoljstvo na delovnem mestu, ki je posledica organizacijske identifikacije, pa se spremeni v neodvisno spremenljivko, ki smo jo merili na naslednji način. Skupinsko identifikacijo smo merili s tremi dimenzijami in sicer afektivno, vedenjsko in kognitivno.

Afektivno dimenzijo smo merili s tremi indikatorji, katerih vrednosti koeficienta sploščenosti in asimetrije ne presegajo sprejemljive vrednosti in se porazdeljujejo normalno. Vsi indikatorji ostajajo v analizi. Povprečne ocene se na lestvici od 1 do 5 gibljejo na nivoju ocene 4. Izstopa samo en indikator (*Z najožjimi sodelavci se družim tudi zunaj delovnega časa.*), katerega vrednost je le 2,91, kar kaže na to, da se zaposleni ne družijo veliko zunaj delovnega časa (glej Tabelo 5.4).

Za merjenje vedenjske dimenzije smo uporabili dva indikatorja, ki se glede na koeficient sploščenosti in asimetrije porazdelujeta normalno, zato sta oba primerna za nadaljnjo analizo. Merjeno na lestvici od 1 do 5 se povprečne vrednosti gibljejo okoli ocene 4, kar je enako kot pri afektivni dimenziji skupinske identifikacije (glej Tabelo 5.4).

Kognitivno dimenzijo smo merili s štirimi indikatorji, ki se glede na koeficient sploščenosti in asimetrije porazdeljujejo normalno in so primerni za nadaljnjo analizo. Vrednosti koeficienta sploščenosti in asimetrije ne presegajo sprejemljive vrednosti. Povprečne vrednosti, merjene na lestici od 1 do 5, se gibajo od ocene 3 do ocene 4, kar je nižje kot pri vedenjski dimenziji in afektivni dimenziji (glej Tabelo 5.4).

Drugi del spremenljivke identifikacija, ki se imenuje korporacijska identifikacija, pa smo merili kot enodimenzionalno spremenljivko, ki je prepletena s kognitivnimi in afektivnimi elementi, ter zanjo uporabili deset indikatorjev. Vse vrednosti indikatorjev glede na koeficient sploščenosti in asimetrije ne presegajo sprejemljivih vrednosti in se normalno porazdeljujejo ter so primerni za nadaljnjo analizo. Merjeno na lestvici od 1 do 5 povprečne vrednosti visoko presegajo vrednost ocene 3, kar je enako kot pri kognitivni dimenziji in nižje kot pri vedenjski in skupinski dimenziji skupinske identifikacije (glej Tabela 5.4).

Po opravljeni analizi smo preverili zanesljivost vseh indikatorjev, s katerimi smo merili korporacijsko identifikacijo, vrednost koeficienta Cronbachov alfa znaša 0,960, kar pomeni, da je zanesljivost merjenja zgledna. Enako smo naredili tudi za vse indikatorje dimenzije skupinska identifikacija, zanesljivost zanje oziroma vrednost koeficienta Cronbachov alfa znaša 0,867, kar tudi pomeni zgledno zanesljivost merjenja. Na koncu smo preverili še zanesljivost merjenja za vse indikatorje v analizi, ki sestavljajo spremenljivko organizacijska identifikacija, vrednost Cronbach alfa koeficienta zanjo znaša 0,937, kar pomeni, da je zanesljivost merjenja zgledna (glej Tabela 5.4).

Tabela 5.7: Faktorska analiza indikatorjev spremenljivke organizacijska identifikacija

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,525	50,134	50,134	9,525	50,134	50,134	7,266	38,241	38,241
2	2,770	14,578	64,713	2,770	14,578	64,713	5,030	26,472	64,713
3	1,437	7,562	72,275						
4	,798	4,202	76,477						
5	,655	3,447	79,924						
6	,581	3,060	82,983						
7	,486	2,560	85,543						
8	,387	2,035	87,578						
9	,364	1,917	89,495						

10	,319	1,679	91,174					
11	,289	1,522	92,695					
12	,254	1,336	94,031					
13	,242	1,275	95,306					
14	,214	1,125	96,432					
15	,204	1,071	97,503					
16	,160	,844	98,347					
17	,133	,697	99,044					
18	,101	,532	99,576					
19	,080	,424	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Imam občutek, da je organizacija, v katerem sem zaposlen, del mene.	,727	,394
V splošnem lahko rečem, da so problemi/cilji organizacije tudi moji problemi/cilji.	,747	,270
Podoba organizacije me dobro predstavlja v javnosti.	,816	,045
Ob predstavljanju drugim ljudem z veseljem povem, kje sem zaposlen/da delam za organizacijo.	,891	,236
Vrednote organizacije, v katerem sem zaposlen, so zelo podobne mojim lastnim vrednotam.	,804	,212
Čutim, da je prihodnost organizacije tudi moja prihodnost.	,884	,195
Zlahka se identificiram z organizacijo.	,889	,199
S ponosom v javnosti nosim napis (npr. na majici, na kapi...) naše organizacije.	,851	,292
Razjezi me, ko slišim govoriti slabo o organizaciji, v katerem sem zaposlen.	,752	,231
Ponosen sem, da sem zaposlen v tej organizaciji.	,888	,278
Skupaj z najožjimi sodelavci dosežemo več, kot pa bi vsak posameznik sam.	,350	,770
V moji skupini sodelavcev se lahko zanesemo drug na drugega.	,212	,789
Z najožjimi sodelavci smo dobra klapa.	,238	,853
Rad se družim z najožjimi sodelavci.	,262	,835
Z najožjimi sodelavci se družim tudi izven delovnega časa.	,020	,614
Lahko bi rekel, da so moji najožji sodelavci del mene.	,234	,758
V nekaterih pogledih sem zelo podoben mojim najožjim sodelavcem.	,122	,713
Ne čutim se del skupine najožjih sodelavcev.	,122	,399
Sebe vidim povsem drugače od ostalih najožjih sodelavcev.	,211	,381

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,816	,578
2	-,578	,816

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Faktorska analiza, narejena za vse indikatorje obeh delov spremenljivke, ki smo jo rotirali glede na predpostavljene dimenzije, je indikatorje razvrstila v dva faktroja, kar pomeni, da z izbranimi faktorji merimo dve dimenziji spremenljivke organizacijske identifikacije. Prva dimenzija korporacijska identifikacija pojasni 50,13 odstotka variance, druga skupinska dimenzija, ki jo sestavljajo vedenjska, afektivna in kognitivna dimenzija pa pojasni 14,57 odstotka variance (glej Tabelo 5.7).

Spremenljivka zadovoljstvo na delovnem mestu predstavlja v razsikovalnem modelu odvisno spremenljivko in predstavlja posledico organizacijske identifikacije, ki v tem odnosu predstavlja neodvisno spremenljivko.

Zadovoljstvo na delovnem mestu smo merili z devetimi dimenzijami, in sicer: dimenzijo plačilo, dimenzijo napredovanje, dimenzijo nadzor, dimenzijo ugodnosti, dimenzijo nagrade, dimenzijo pogoji poslovanja, dimenzijo sodelavci, dimenzijo narava dela in dimenzijo komunikacija. Vseh devet dimenzij smo merili s štirimi indikatorji.

Dimenzija plačilo se glede na koeficient sploščnosti in asimetrije porazdeljuje normalno, vsi indikatorji so primerni za nadaljnjo analizo. Povprečne ocene, merjene na lestvici od 1 do 5, se gibljejo od ocene srednje vrednosti 2 do ocene malo pod nivojem vrednosti 3 (glej Tabelo 5.4).

Dimenzija napredovanje se glede na koeficient sploščnosti in asimetrije porazdeljuje normalno, vsi indikatorji so primerni za nadaljnjo analizo. Merjeno na lestvici od 1 do 5 se povprečne vrednosti gibljejo na nivoju srednje vrednosti ocene 2, kar je nižje kot pri dimenziji plačilo (glej Tabelo 5.4).

Nobena vrednost pri indikatorjih dimenzije nadzor glede na koeficient sploščenosti in asimetrije ne presega sprejemljive vrednosti in se porazdeljuje normalno. Vse indikatorje obdržimo za nadaljnjo obravnavo. Merjeno na lestvici od 1 do 5 vse povprečne vrednosti presegajo oceno 3, kar je višje kot v primerjavi s prejšnjima dimenzijama (glej Tabela 5.4).

Dimenzija ugodnosti se prav tako kot prejšnje glede na koeficient sploščenosti in asimetrije porazdeljuje normalno, zato so vsi indikatorji primerni za nadaljnjo analizo. Povprečne ocene, merjene na lestvici od 1 do 5, se gibljejo na nivoju vrednosti 3, izstopa le indikator (*Obstajajo ugodnosti, ki jih nismo deleženi, a bi jih morali biti.*), ki ima povprečje 2,68, kar kaže na to, da zaposleni verjamejo, da obstajajo ugodnosti, ki jih niso deležni (glej Tabela 5.4).

Dimenzija nagrade se glede na koeficient sploščenosti in asimetrije porazdeljuje normalno, zato so vsi indikatorji primerni za nadaljnjo analizo. Povprečne ocene, merjene na lestvici od 1 do 5, se gibljejo visoko nad nivojem ocene 2 do malo nad nivojem ocene 3, kar je enako kot pri dimenziji ugodnost (glej Tabela 5.4). Dimenzija pogoji poslovanja se glede na koeficient sploščenosti in asimetrije porazdeljuje normalno, vse vrednosti indikatorjev so v mejah sprejemljivih vrednosti, vsi indikatorji so primerni za nadaljnjo analizo. Merjeno na lestvici od 1 do 5 se povprečne vrednosti gibljejo med oceno 2 in oceno 3, kar je enako kot pri dimenzijah plačilo in napredovanje (glej Tabela 5.4).

Tudi dimenzija sodelavci se glede na koeficient sploščenosti in asimetrije porazdeljuje normalno, kar pomeni, da so vsi indikatorji primerni za nadaljnjo analizo. Povprečne ocene, merjene na lestvici od 1 do 5, se gibljejo od ocene 3 do ocene 4, kar je približno enako kot pri dimenziji nadzor (glej Tabela 5.4).

Pri dimenziji narava dela vse vrednosti pri koeficientu sploščenosti in asimetrije ne presegajo sprejemljivih vrednosti in se porazdeljujejo normalno, vsi so primerni za nadaljnjo analizo. Merjeno na lestvici od 1 do 5 se povprečne vrednosti gibljejo okoli nivoja ocene 4, izstopa le indikator *Včasih imam občutek, da je moje delo brez pomena.*, kar kaže na občasno prepričanje zaposlenih, da je njihovo delo brez pomena (glej Tabela 5.4).

Dimenzija komunikacija se glede na koeficient sploščenosti in asimetrije porazdeljuje normalno. Povprečne vrednosti, merjene na lestvici od 1 do 5, se gibljejo od visoko nad nivojem ocene 2 do nivoja nad oceno 3, enako kot dimenzija nagrade in ugodnosti (glej Tabela 5.4). Po opravljeni analizi smo preverili zanesljivost merjenja vseh indikatorjev, ki smo jih uporabili pri analizi spremenljivke zadovoljstvo na delovnem mestu, vrednost koeficienta Cronbachov alfa zanje znaša 0,894, kar pomeni, da je zanesljivost merjenja zgledna (glej Tabela 5.4).

Tabela 5.8: Faktorska analiza indikatorjev spremenljivke zadovoljstva na delovnem mestu

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,776	27,155	27,155	9,776	27,155	27,155	7,889	21,914	21,914
2	5,757	15,993	43,147	5,757	15,993	43,147	5,992	16,644	38,558
3	3,757	10,436	53,583	3,757	10,436	53,583	5,409	15,025	53,583
4	1,523	4,229	57,812						
5	1,363	3,786	61,598						
6	1,169	3,247	64,845						
7	1,033	2,870	67,716						
8	,981	2,726	70,442						
9	,934	2,596	73,037						
10	,896	2,490	75,527						
11	,784	2,178	77,705						
12	,722	2,005	79,710						
13	,657	1,826	81,536						
14	,576	1,600	83,136						
15	,539	1,498	84,634						
16	,504	1,401	86,035						
17	,456	1,266	87,302						
18	,441	1,225	88,526						
19	,410	1,139	89,665						
20	,399	1,108	90,773						

21	,362	1,007	91,780					
22	,343	,954	92,733					
23	,295	,818	93,552					
24	,285	,792	94,344					
25	,272	,755	95,099					
26	,244	,678	95,777					
27	,240	,667	96,444					
28	,220	,612	97,057					
29	,200	,555	97,612					
30	,196	,543	98,155					
31	,136	,377	98,532					
32	,131	,364	98,896					
33	,129	,360	99,256					
34	,100	,277	99,533					
35	,091	,252	99,786					
36	,077	,214	100,000					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Menim, da sem korektno plačan za delo, ki ga opravljam.	,153	,784	,117
Povišice pri plači so malokrat izplačane in v dolgih časovnih intervalih.	,612	,332	-,252
Ko gre za plačilo, se ne počutim cenjenega s strani organizacije.	,630	,391	-,044
Zadovoljen sem z možnostmi, ki jih imam v zvezi z zvišanjem plače.	,104	,872	,106
Na mojem delovnem mestu je malo možnosti za napredovanje.	,450	,177	-,225
Tisti, ki dobro opravljajo svoje delo, imajo dobre možnosti za napredovanje.	,145	,813	,032
Ljudje v tej organizaciji napredujejo enako hitro, kot v drugih organizacijah.	,011	,746	,134
Zadovoljen sem s svojimi možnostmi za napredovanje.	,188	,853	,118
Moj nadrejeni je dokaj kompetenten za izvajanje svojega dela.	,082	,276	,640
Moj nadrejeni ni korekten do mene.	,568	-,169	,328
Moj nadrejeni kaže premalo zanimanja za občutke svojih podrejenih.	,580	,032	,242
Zadovoljen sem s svojim nadrejenim.	,075	,423	,635
Nisem zadovoljen z ugodnostmi, ki jih prejemam.	,765	,227	-,024
Ugodnosti, ki smo jih deležni v organizaciji so enake, kot jih ponujajo druge organizacije.	-,164	,485	,247
Paket ugodnosti, ki ga prejemamo v organizaciji je korekten.	,088	,669	,263
Obstajajo ugodnosti, ki jih zaposleni nismo deležni, a bi jih morali biti.	,675	,228	-,146

Ko dobro opravim delo, sem za to pohvaljen, kot si zaslužim.	,219	,635	,384
Nimam občutka, da je delo, ki ga opravljam, cenjeno.	,737	,290	,100
Obstaja majhen nabor nagrad za zaposlene v tej organizaciji.	,507	,335	-,191
Nimam občutka, da so moja prizadevanja nagrajena, kot bi morala biti.	,715	,171	-,135
Veliko pravil in postopkov v naši organizaciji pripomore k temu, da je težko delati dobro.	,682	,129	-,057
Prizadevanja posameznika, da dobro opravlja delo so redko blokirana zaradi birokracije.	-,347	,111	-,007
V službi imam preveč dela.	,517	-,344	,005
Pri delu imam preveč papirologije.	,447	-,015	-,189
Rad imam ljudi s katerimi delam.	,041	,146	,845
Občutek imam, da moram na mojem delovnem mestu delati več, zaradi nekompetentnosti svojih sodelavcev.	,499	-,300	,326
Uživam v družbi sodelavcev.	-,039	,157	,786
Na delovnem mestu je preveč prepiranja in tekmovalnosti.	,573	-,085	,259
Včasih imam občutek, da je moje delo brez pomena.	,688	,003	,333
Rad delam stvari, ki jih počnem na delovnem mestu.	-,057	,095	,802
Počutim se ponosen, ko opravljam svoje delo.	,017	,190	,808
Pri svojem delu uživam.	,069	,085	,814
Komunikacija znotraj organizacije je zadovoljiva.	,131	,539	,448
Cilji te organizacije mi niso jasni.	-,694	-,069	-,208
Pogosto imam občutek, da ne vem kaj se dogaja z organizacijo.	,795	,201	,108
Delovne naloge niso v celoti pojasnjene.	,687	,019	,148

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Faktorska analiza, ki smo jo naredili za vse indikatorje in jih rotirali glede na število dimenzij, je pokazala razvrstitev v tri faktorje, kar pomeni, da z izbranimi faktorji merimo tri dimenzije spremenljivke zadovoljstvo na delovnem mestu in ne devet, kot smo predpostavili v teoretičnem delu naloge. Prva dimenzija pojasni skupaj 27,15 odstotka variance, druga dimenzija 15,99 odstotka variance ter tretja dimenzija 10,43 odstotka variance (glej Tabelo 5.8).

Tabela 5.9: Faktorska analiza najboljših štirih indikatorjev vsake spremenljivke

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	7,421	46,380	46,380	7,421	46,380	46,380	5,186	32,415
2	2,643	16,519	62,899	2,643	16,519	62,899	4,877	30,484	62,899
3	1,090	6,810	69,709						
4	,829	5,181	74,891						
5	,729	4,556	79,447						
6	,561	3,509	82,955						
7	,507	3,169	86,125						
8	,406	2,535	88,660						
9	,352	2,198	90,857						
10	,338	2,111	92,968						
11	,280	1,750	94,719						
12	,224	1,402	96,121						
13	,198	1,237	97,358						
14	,162	1,015	98,373						
15	,145	,905	99,278						
16	,115	,722	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Ob predstavljanju drugim ljudem z veseljem povem, kje sem zaposlen/da delam za organizacijo.	,233	,849
Čutim, da je prihodnost organizacije tudi moja prihodnost.	,216	,819
Zlahka se identificiram z organizacijo.	,200	,875
Razjezi me, ko slišim govoriti slabo o organizaciji, v katerem sem zaposlen.	,040	,788
Moji sodelavci so dojemljivi za predloge, ki jim jih podam.	,177	,670
Ko vodstvo poda izjavo v zvezi z opravljanjem mojega dela, mu zaupam, da je povedalo resnico.	,276	,764
Ko mi sodelavci nekaj povedo, jim zaupam, da so mi povedali resnico.	,147	,531
Moj nadrejeni je dojemljiv za predloge, ki mu jih podam.	,280	,677
Postopki, ki določajo mojo plačo, so korektni.	,820	,139

Odločitve v organizaciji v kateri sem zaposlen, so običajno izvedene na primeren način.	,707	,241
Na splošno so zaposleni v moji organizaciji primerno obravnavani.	,697	,276
Postopki, ki vplivajo na odločanje o višini plač in napredovanjih, so izvedeni dobro.	,873	,184
Zadovoljen sem z zmožnostmi, ki jih imam v zvezi z zvišanjem plače.	,873	,158
Zadovoljen sem s svojimi možnostmi za napredovanje.	,822	,212
Ljudje v tej organizaciji napredujejo enako hitro, kot v drugih organizacijah.	,665	,208
Menim, da sem korektno plačan za delo, ki ga opravljam.	,732	,163

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,730	,684
2	-,684	,730

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Na koncu smo za preverjanje merskega instrumenta opravili še eno faktorsko analizo, v katero smo umestili po štiri najboljše indikatorje od vsake spremenljivke, ki smo jih dobili s predhodno faktorsko analizo, in jo rotirali glede na število spremenljivk iz predpostavljenega teoretičnega modela. Faktorska analiza je pokazala, da se indikatorji razporejajo v dva faktorja, od katerih prvi pojasnjuje 46,38 odstotkov variance, drugi pa 16,52 odstotka variance (glej Tabelo 5.9).

5.4 Analiza rezultatov

Pripravili smo tri regresijske modele. Pred regresijsko analizo je bila ocenjena še korelacija med neodvisnimi in odvisnimi spremenljivkami. Korelacija med neodvisno spremenljivko delovni staž in odvisno spremenljivko organizacijsko identifikacijo ni statistično značilna in je negativna, njena vrednost je -0,115, kar pomeni, da spremenljivki nista statistično povezani. Tudi korelacija med neodvisno spremenljivko delovni staž in obema deloma organizacijske identifikacije, skupinska identifikacija in korporacijska identifikacija, nista statistično značilni, sta negativni, njuni vrednosti pa sta -0,125 za korelacijo med delovnim stažem in skupinsko identifikacijo in -0,075 za korelacijo med delovnim stažem in korporacijsko identifikacijo.

Preostale korelacije med neodvisnimi spremenljivkami (postopkovna pravičnost in komunikacijska klima) in odvisno spremenljivko organizacijska identifikacija so pozitivne in statistično značilne. Enako velja tudi v primeru, ko je organizacijska identifikacija neodvisna spremenljivka, ki pozitivno in statistično značilno korelira s svojo posledico, to je odvisno spremenljivko zadovoljstvo na delovnem mestu. Omenjeni spremenljivki sta statistično značilno povezani. Najmočnejša korelacija, ugotovljena v teoretskem modelu, je med korporacijsko identifikacijo in postopkovno pravičnostjo, najšibkejša pa med komunikacijsko klimo in korporacijsko identifikacijo (glej prilogo A, tabela A.1).

Tabela 5.10: Statistika v prvem regresijskem modelu na ravni spremenljivk

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,647 ^a	,419	,402	,57420

a. Predictors: (Constant) Delovni staž, komunikacijska klima, postopkovna pravičnost

Tabela 5.11: Statistika v prvem regresijskem modelu na ravni spremenljivk

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,720	3	8,240	24,992	,000 ^b
	Residual	34,289	104	,330		
	Total	59,009	107			

a. Dependent Variable: Organizacijska identifikacija

b. Predictors: (Constant) Delovni staž, komunikacijska klima, postopkovna pravičnost

Prvi regresijski model, ki ga preverjamo, je na osnovi skupin neodvisnih spremenljivk. Regresijski model je statistično značilen in primeren za interpretacijo ($F = 24,992$, $p = 0,000$). Korelacija med neodvisnimi spremenljivkami in organizacijsko identifikacijo je visoka ($R = 0,647$), kar pomeni, da so neodvisne spremenljivke močno povezane z odvisno spremenljivko. R^2 predstavlja odstotek pojasnjene variance odvisne spremenljivke, kar pomeni, da vse tri neodvisne spremenljivke pojasnjujejo 40,2 odstotka variance organizacijske identifikacije (glej tabelo 5.11).

Tabela 5.12: Vpliv neodvisnih spremenljivk na oceno organizacijske identifikacije

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,201	,452		,444	,658
	Postopkovna pravičnost	,658	,119	,432	5,534	,000
	Komunikacijska klima	,547	,109	,389	5,035	,000
	Delovni staž	,006	,044	,010	,129	,898

a. Dependent Variable: Organizacijska identifikacija

Standardni koeficient beta je statistično značilen ($p < 0,05$) za neodvisni spremenljivki postopkovna pravičnost ($\beta = 0,432$, $p = 0,000$) in komunikacijska klima ($\beta = 0,389$, $p = 0,000$). Vpliv delovnega staža na odvisno spremenljivko organizacijska identifikacija je zanemarljiv ($\beta = 0,10$, $p = 0,898$). Rezultat kaže, da je večja verjetnost, da se bo zaposleni močno identificiral z organizacijo takrat, ko bo zadovoljen s postopki in komunikacijo v organizaciji (glej tabelo 5.12).

Tabela 5.13: Statistika v drugem regresijskem modelu na ravni spremenljivk

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,623 ^a	,388	,383	,42424

a. Predictors: (Constant) Organizacijska identifikacija

Tabela 5.14: Statistika v drugem regresijskem modelu na ravni spremenljivk

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,168	1	14,168	78,722	,000 ^b
	Residual	22,317	124	,180		
	Total	36,486	125			

a. Dependent Variable: Zadovoljstvo na delovnem mestu

b. Predictors: (Constant) Organizacijska identifikacija

Drugi regresijski model, ki ga preverjamo, pa je na osnovi odvisne spremenljivke, ki je v teoretičnem modelu pri obravnavanju njene posledice zadovoljstva na delovnem mestu, obravnavana kot neodvisna spremenljivka. Odnos med tema spremenljivkama se je že v sklopu korelacijske analize izkazal za zelo pomemben,

saj spremenljivki močno korelirata med seboj (glej prilogo A, Tabela A. 1). Tudi drugi model je statistično značilen in primeren za interpretacijo ($F = 78,722$, $p = 0,000$), korelacija med neodvisno in odvisno spremenljivko je visoka ($R = 0,623$). Z drugim modelom smo pojasnili nekoliko manj odstotkov variance odvisne spremenljivke $R^2 = 38,3$ (tabela 5.14).

Tabela 5.15: Vpliv neodvisne spremenljivke (organizacijska identifikacija) na oceno odvisne spremenljivke (zadovoljstvo na delovnem mestu)

		Coefficients ^a			
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	1,497	,189		7,918
	Organizacijska identifikacija	,437	,049	,623	8,873
					Sig.
					,000
					,000

a. Dependent Variable: Zadovoljstvo na delovnem mestu

Standardni koeficient beta je statistično značilen ($p < 0,05$) za neodvisno spremenljivko organizacijska identifikacija ($\beta = 0,623$, $p = 0,000$). Rezultat kaže, da je večja verjetnost, da bo zaposleni zadovoljen na delovnem mestu takrat, ko se bo močno identificiral z organizacijo (glej tabelo 5.15).

5.5 Preizkus hipotez

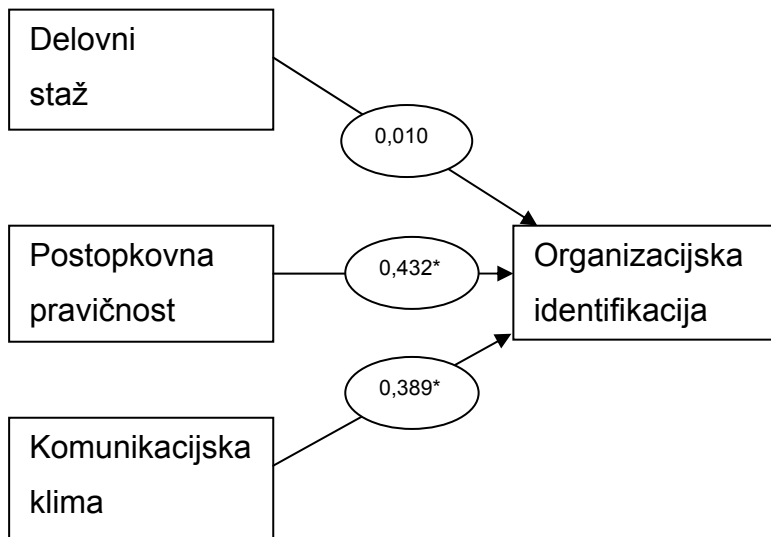
H1: Delovni staž nima močnega vpliva na organizacijsko identifikacijo ($\beta = 0,10$, $p = 0,898$). To pomeni, da dolžina časa, ki ga zaposleni preživi v organizaciji, ne vpliva posebej na to, kako močno se zaposleni identificira z organizacijo. Kljub številnim ugotovitvam, da delovni staž pomembno vpliva na stopnjo organizacijske identifikacije (Ashforth in Mael 1992, 113), empirična raziskava tega ni potrdila, spremenljivki pa tudi nista statistično povezani (glej prilogo D, tabela D.1). Regresijska analiza je pokazala, da je vpliv delovnega staža na organizacijsko identifikacijo zanemarljiv ($\beta = 0,10$, $p = 0,898$). Na podlagi te ugotovitve ne moremo potrditi hipoteze H1 in ne moremo trditi, da dalj časa ko je posameznik zaposlen v organizaciji, bolj se identificira z organizacijo.

H2: Postopkovna pravičnost ima močan vpliv na organizacijsko identifikacijo ($\beta = 0,432$, $p = 0,000$). To pomeni, da se zaposleni, ki menijo, da so postopki, izvedeni v organizaciji, korektni, bolj identificirajo z organizacijo. Ta ugotovitev potrjuje hipotezo H2, iz česar sledi, da višja ko je stopnja postopkovne pravičnosti, bolj se posameznik identificira z organizacijo.

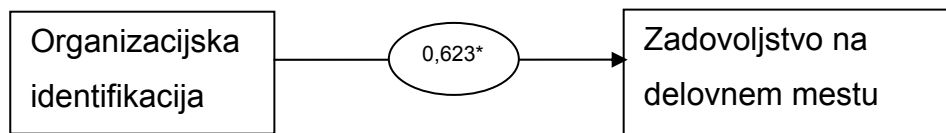
H3: Komunikacijska klima ima močan vpliv na organizacijsko identifikacijo ($\beta = 0,389$, $p = 0,000$). Na podlagi ugotovljenega lahko rečemo, da se zaposleni, ki menijo, da komunikacija v odnosu med vodstvom in zaposlenimi poteka na podlagi zaupanja, sodelovanja pri procesih odločanja in podpore, bolj identificirajo z organizacijo. Ta ugotovitev potrjuje hipotezo H3, iz česar sledi, da bolj pozitivno ko bo komunikacijska klima ocenjena s strani zaposlenih, močnejše se bodo zaposleni identificirali z organizacijo.

H4: Organizacijska identifikacija ima močan vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu, ki je njena posledica ($\beta = 0,623$, $p = 0,000$). Na podlagi ugotovljenega lahko rečemo, da so zaposleni, ki se bolj identificirajo z organizacijo, bolj zadovoljni na delovnem mestu. Ta ugotovitev potrjuje hipotezo H4, iz česar sledi, da višja ko je stopnja organizacijske identifikacije, višja je stopnja zadovoljstva z delovnim mestom.

Slika 5.2: Grafična predstavitev rezultatov prve regresijske analize na ravni spremenljivk



Slika 5.3: Grafična predstavitev rezultatov druge regresijske analize na ravni spremenljivk



Za natančnejše poznavanje vpliva neodvisnih spremenljivk na dve dimenziji odvisne spremenljivke organizacijska identifikacija smo pripravili še tretji in četrti regresijski model, s katerima smo ugotavljali, kako neodvisne spremenljivke vplivajo na posamezno dimenzijo organizacijske identifikacije, skupinsko in korporacijsko. Namen teh dveh modelov je ugotoviti, ali neodvisne spremenljivke enako močno vplivajo na posamezno dimenzijo spremenljivke organizacijska identifikacija.

Tabela 5.16: Statistika v tretjem regresijskem modelu na ravni neodvisnih spremenljivk in odvisne spremenljivke skupinska identifikacija

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,482 ^a	,232	,212	,66901

a. Predictors: (Constant) Delovni staž, komunikacijska klima, postopkovna pravičnost

Tabela 5.17: Statistika v tretjem regresijskem modelu na ravni neodvisnih spremenljivk in odvisne spremenljivke skupinska identifikacija

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,408	3	5,136	11,476	,000 ^b
	Residual	51,023	114	,448		
	Total	66,431	117			

a. Dependent Variable: Skupinska_idenifikacija

b. Predictors: (Constant) Delovni staž, komunikacijska klima, postopkovna pravičnost.

Tudi tretji regresijski model je statistično značilen in primeren za interpretacijo ($F = 11,476$, $p = 0,000$). Korelacija med neodvisnimi spremenljivkami in skupinsko organizacijsko identifikacijo je srednja ($R = 0,482$), kar pomeni, da so neodvisne spremenljivke srednje povezane z odvisno spremenljivko. R^2 predstavlja odstotek pojasnjene variance odvisne spremenljivke, kar pomeni, da vse tri neodvisne spremenljivke pojasnjujejo le 21,2 odstotka variance skupinske organizacijske identifikacije (glej tabelo 5.17).

Tabela 5.18: Vpliv neodvisnih spremenljivk na oceno skupinske identifikacije

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,167	,517		2,258	,026
	Postopkovna pravičnost	,366	,136	,231	2,686	,008
	Komunikacijska klima	,528	,124	,361	4,265	,000
	Delovni staž	-,035	,048	-,060	-,720	,473

a. Dependent Variable: Skupinska_idenifikacija

Standardni koeficient beta je statistično značilen ($p < 0,05$) le za neodvisno spremenljivko komunikacijska klima ($\beta = 0,361$, $p = 0,000$). Vpliv postopkovne pravičnosti na odvisno spremenljivko skupinsko organizacijsko identifikacijo je pomemben, vendar ne statistično značilen ($\beta = 0,231$, $p = 0,08$). Vpliv delovnega staža na odvisno spremenljivko skupinska organizacijska identifikacija je zanemarljiv ($\beta = -0,60$, $p = 0,473$). Rezultat kaže, da je večja verjetnost, da se bo zaposleni močno identificiral na nivoju organizacije kot skupine takrat, ko bo zadovoljen s komunikacijo v organizaciji tako na horizontalni kot tudi vertikalni ravni. Postopkovna pravičnost in delovni staž pa ne bosta močno vplivala na posameznikovo identifikacijo z organizacijo kot skupino (glej tabelo 5.18).

Slika 5.4: Grafična predstavitev rezultatov regresijske analize na ravni spremenljivk (neodvisne spremenljivke in odvisne skupinska identifikacija)

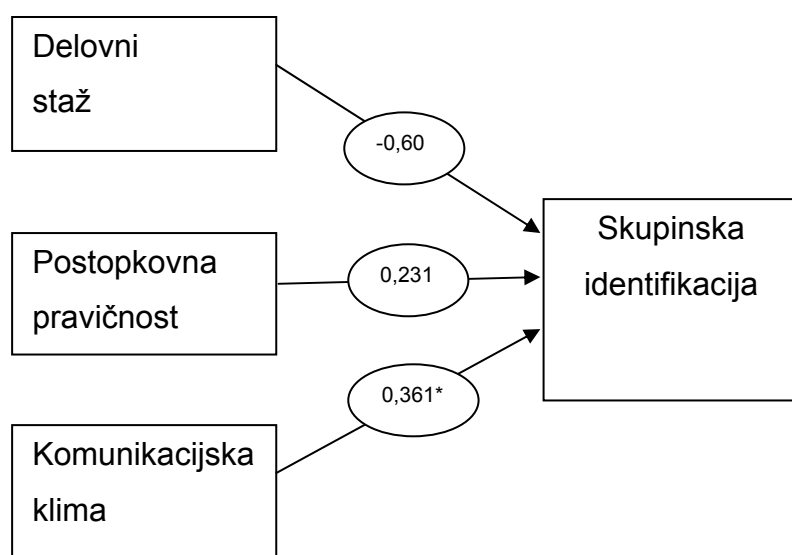


Tabela 5.19: Statistika v četrtem regresijskem modelu na ravni neodvisnih spremenljivk in odvisne spremenljivke korporacijska identifikacija

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,631 ^a	,398	,380	,73393

a. Predictors: (Constant), Delovni staž, komunikacijska klima, postopkovna pravičnost

Tabela 5.20: Statistika v četrtem regresijskem modelu na ravni neodvisnih spremenljivk in odvisne spremenljivke korporacijska identifikacija

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,332	3	12,444	23,102	,000 ^b
	Residual	56,559	105	,539		
	Total	93,891	108			

a. Dependent Variable: Korporacijska_identifikacija

b. Predictors: (Constant) Delovni čas, komunikacijska klima, postopkovna pravičnost.

Četrty regresijski model, ki ga preverjamo, je prav tako statistično značilen in primeren za interpretacijo ($F = 23,102$, $p = 0,000$), korelacija med neodvisnimi in odvisno spremenljivko korporacijska organizacijska identifikacija je visoka ($R = 0,631$). S tem modelom pojasnimo 38,0 odstotkov variance odvisne spremenljivke (tabela 5.20).

Tabela 5.21: Vpliv neodvisnih spremenljivk na oceno korporacijske identifikacije

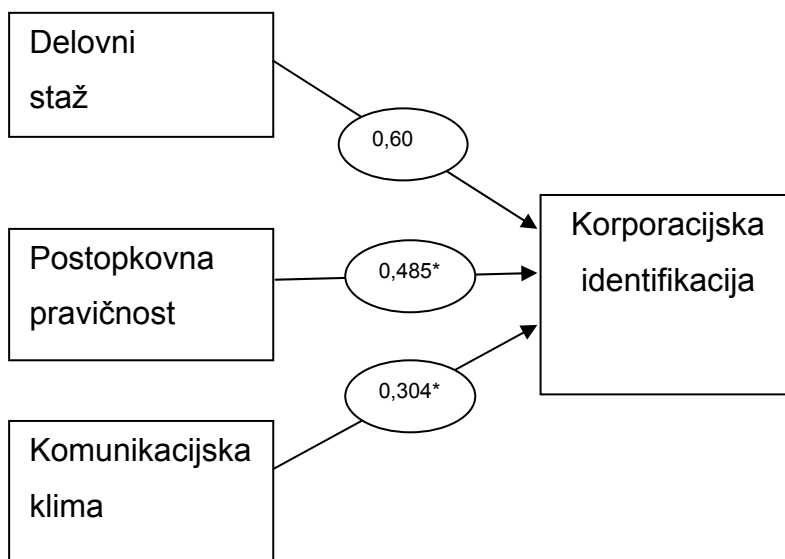
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,623	,577		-1,079	,283
	Postopkovna pravičnost	,932	,152	,485	6,131	,000
	Komunikacijska klima	,545	,139	,307	3,923	,000
	Delovni staž	,043	,056	,060	,781	,437

a. Dependent Variable: Korporacijska_identifikacija

Standardni koeficient beta je statistično značilen ($p < 0,05$) za neodvisni spremenljivki komunikacijska klima ($\beta = 0,307$, $p = 0,000$) in postopkovno pravičnost ($\beta = 0,485$, $p = 0,000$), kar je enako kot pri prvem regresijskem modelu, ko smo spremenljivko organizacijska identifikacija gledali kot celoto in ne le kot del, ki predstavlja korporacijsko identifikacijo. Vpliv delovnega staža na odvisno spremenljivko korporacijska organizacijska identifikacija je zanemarljiv ($\beta = 0,60$, $p = 0,437$). Rezultat kaže, da je večja verjetnost, da se bo zaposleni močno identificiral na nivoju

organizacije kot socialne entitete takrat, ko bo zadovoljen s komunikacijo in postopki v organizaciji. Delovni staž ima na korporacijsko organizacijsko identifikacijo zanemarljiv vpliv, kar pomeni, da dolžina časa, ki jo posamezniki preživijo v organizaciji, ne vpliva na identificiranje z organizacijo kot socialno identiteto (glej tabelo 5.21).

Slika 5.5: Grafična predstavitev rezultatov regresijske analize na ravni spremenljivk (neodvisne spremenljivke in odvisne korporacijska identifikacija)



5.6 Ugotovitve empirične raziskave

Rezultati empirične raziskave so pokazali, da na organizacijsko identifikacijo ne vplivajo vse neodvisne spremenljivke, ki smo jih opredelili v raziskovalnem modelu, ampak nanjo vplivata samo postopkovna pravičnost in komunikacijska klima. V drugem delu empirične raziskave pa smo ugotovili, da organizacijska identifikacija močno vpliva na svojo posledico, ki smo jo v pričujoči raziskavi obravnavali, to je zadovoljstvo na delovnem mestu. Kljub temu da je malo raziskav (Ashforth in Mael (1992, 113) ter Hameed in drugi (2013, 114-116)), ki so sploh obravnavale vpliv delovnega staža na organizacijsko identifikacijo in hkrati potrdile močno povezavo med obema spremenljivkama, pa naša raziskava tega ni potrdila. Obstaja pa verjetnost, da je na rezultat vplivala tudi močna povezanost ostalih dveh neodvisnih spremenljivk. Prva od spremenljivk, ki je močno povezana z odvisno spremenljivko organizacijska identifikacija, je postopkovna pravičnost. Rezultati raziskave torej

potrjujejo povezavo med tema dvema spremenljivkama, kar je skladno z ugotovitvami, ki so jih v preteklih raziskavah podali Blader in Tyler (2009, 457) ter Hakonen in Lipponen (2008, 171). Druga spremenljivka iz našega modela, ki je močno povezana z organizacijsko identifikacijo, pa je komunikacijska klima. Tudi pri tej obravnavi rezultati potrjujejo močno povezavo med obema spremenljivkama, kar je skladno z ugotovitvami, ki so jih v preteklih raziskavah podali Smidts in drugi (2001, 1055).

Drugi regresijski model je pokazal močno povezanost med vplivom organizacijske identifikacije, ki v tem primeru nastopa kot neodvisna spremenljivka, in njeno posledico zadovoljstvom na delovnem mestu, ki nastopa v vlogi odvisne spremenljivke. Rezultati analize kažejo, da organizacijska identifikacija statistično značilno vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu. Enako pa so pokazale že korelacijska analiza, ki smo jo opravili pred tem, kakor tudi raziskave drugih avtorjev (Van Dick 2008, 395).

S tretjim in četrtem regresijskim modelom smo želeli preveriti vpliv neodvisnih spremenljivk iz prvega dela teoretičnega modela, to so delovni staž, postopkovna pravičnost in komunikacijska klima, na posamezna dela organizacijske identifikacije, ki ju predstavljata skupinska in korporacijska identifikacija. Ker smo že v teoretičnem delu naloge opozarjali na pomembno obravnavanje pojma organizacijske identifikacije kot dvojnega in ne koherentnega konstrukta, smo želeli to preveriti tudi v empiričnem delu naloge.

Tretji regresijski model je tako pokazal, da sta v prvem delu teoretičnega modela, ki ga sestavljajo dejavniki delovni staž, postopkovna pravičnost in komunikacijska klima, ki predstavljajo neodvisne spremenljivke in skupinsko identifikacijo, močno povezana samo komunikacijska klima in skupinska organizacijska identifikacija, spremenljivki sta statistično značilno povezani. Medtem ko spremenljivki delovni staž in postopkovna pravičnost z njo nista statistično značilno povezani. Kar pomeni, da kakovost komunikacije na vseh nivojih v organizaciji predstavlja pomemben dejavnik vpliva na stopnjo skupinske identifikacije ter da korektnost in ustreznost postopkov na področju organizacije in delovni staž na skupinsko identifikacijo nimata tolikšnega vpliva.

Četrty regresijski model pa je pokazal, da sta s korporacijsko identifikacijo povezani neodvisni spremenljivki postopkovna pravičnost in komunikacijska klima. Postopkovna pravičnost in komunikacijska klima sta statistično značilno povezani s korporacijsko identifikacijo, povezava med neodvisnima in odvisno spremenljivko je močna, medtem ko povezava med delovnim stažem in korporacijsko identifikacijo ni statistično značilna.

Sklenemo lahko, da je pričujoča raziskava med 163 zaposlenimi podjetja AMZS d. d. prinesla nova spoznanja na področju identifikacije z organizacijo. Bistven je prispevek, ki dokazuje, da delovni staž ne vpliva na organizacijsko identifikacijo. Poleg tega pa smo dokazali in potrdili predhodne raziskave na tem področju, ki so dokazale močno povezanost med postopkovno pravičnostjo, komunikacijsko klimo in organizacijsko identifikacijo, ter pokazali razlike med vplivom omenjenih delavnikov na oba njena dela. Hkrati pa smo potrdili tudi močno povezanost med organizacijsko identifikacijo in zadovoljstvom na delovnem mestu, kar so potrdile že predhodne raziskave. Kljub temu da pričujoča raziskava ni potrdila statistično značilne povezave med delovnim stažem in organizacijsko identifikacijo, pa smo vseeno mnenja, da je delovni staž zelo pomemben dejavnik na področju raziskovanja organizacijske identifikacije.

5.7 Omejitve empirične raziskave in predlogi za prihodnje raziskave

V anketi je sodelovalo 163 respondentov, kar je malo več kot polovica vsega vzorca, ki smo ga obravnavali. Respondenti so se glede na vzorec razporedili enakomerno oziroma v skladu z razmerjem, ki ustreza zaposlitveni strukturi organizacije. Anketni vprašalnik je bilo moč izpolniti pisno ali preko spleta, kar pomeni, da so lahko vprašalnik izpolnjevali tudi tisti, ki nimajo računalnika na delovnem mestu oziroma možnosti dostopa do spleta in predstavljajo, kar tretjino vseh zaposlenih.

Prva omejitev, ki iz tega izhaja, je majhnost vzorca, ki je kasneje vplivala na možnost izvedbe določene analize, kot je faktorska analiza za vse indikatorje, ki so bili obravnavani v pričujoči raziskavi. Kar pomeni, da smo za analizo skupne faktorske analize uporabili samo štiri najboljše indikatorje od vsake latentne spremenljivke. Rezultati izvedene analize pa niso potrdili števila štirih faktorjev, kot smo jih

predvideli v teoretičnem delu naloge, ampak so za omenjene indikatorje potrdili razvrstitev v dva faktorja.

Omejitve pri raziskavi predstavljajo tudi težave, ki smo jih imeli pri izvajanju faktorskih analiz, saj le-te pri spremenljivkah organizacijska identifikacija in zadovoljstvo na delovnem mestu niso potrdile razvrstitve vključenih indikatorjev predvidenih v teoretičnem delu naloge. Faktorska analiza spremenljivke organizacijska identifikacija je namesto predvidenih štirih dimenzij indikatorje razvrstila samo v dva faktorja. Faktorska analiza spremenljivke zadovoljstvo na delovnem mestu pa namesto devetih predvidenih dimenzij v samo tri faktorje. Vendar se tudi kljub zmanjšanju števila faktorjev indikatorji niso pravilno razvrstili.

Za respondente je omejitev predstavljala dolžina ankete, saj je bil vprašalnik relativno dolg in podobnost določenih vprašanj pri posameznih sklopih, kar je pri njih vzbujalo nejasnost in nerazumevanje pri izpolnjevanju.

Nenazadnje pa sta bila tudi nemotiviranost in strah zaposlenih tista, ki sta prispevala k številu vrnjenih vprašalnikov.

Izziv nadaljnjemu raziskovanju zagotovo predstavlja preoblikovanje dimenzij in indikatorjev znotraj posamezne spremenljivke, saj so indikatorji pri skupinski identifikaciji po opravljeni faktorski analizi oblikovali čisto novo dimenzijo. Enako pa velja tudi za spremenljivko zadovoljstvo na delovnem mestu.

V prihodnje velja razmisliti tudi o ponavljanju raziskave v enakih časovnih intervalih z namenom spremljanja sprememb, ki bi se pojavile z uvedbo izboljšav na področju procesov, ki zajemajo obravnavane dejavnike.

6 ZAKLJUČEK

V magistrskem delu smo obravnavali organizacijsko identifikacijo, za katero smo ugotovili, da je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz skupinske identifikacije in korporacijske identifikacije. Organizacijska identifikacija že od konca prejšnjega stoletja predstavlja najbolj proučevano temo na področju socialne psihologije, vendar pa jo je večina avtorjev proučevala kot koherenten konstrukt. Pomembnost obravnave dvojnosti organizacije se kaže na način, da se posameznik z organizacijo identificira na eni strani kot s skupnostjo, kateri pripada, in na drugi strani kot organizacijo kot socialno entiteto. Dvojnost organizacije pa se kaže pri različnem povezovanju oziroma vplivanju različnih dejavnikov na oba dela organizacijske identifikacije.

Raziskovanje organizacijske identifikacije in dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko identifikacijo ter njenimi posledicami, s čimer smo se ukvarjali v pričujočem delu, je eno od ključnih področij socialne psihologije, saj obravnava vedenje posameznika v organizaciji. Poznavanje teh dejavnikov in njihov vpliv je za organizacije zelo pomembno, saj je od zadovoljstva zaposlenih s postopki v procesih odločanja in komunikacije odvisna stopnja njihove identifikacije z organizacijo, kar posledično vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu. Od identifikacije posameznika z organizacijo, ki vključuje tudi identificiranje le-tega s cilji organizacije, pa je nenazadnje odvisna tudi uspešnost organizacije na trgu. Za dejavnike obravnavane v teoretičnem delu velja, da je bil delovni staž vseskozi obravnavan le kot demografska spremenljivka, s katero se avtorji na področju raziskovanja organizacijske identifikacije niso veliko ukvarjali in je bila šele pred kratkim le delno raziskana na principu novejšega koncepta. Za ostale spremenljivke, to so postopkovna pravičnost in komunikacijska klima ter zadovoljstvo na delovnem mestu pa velja, da so bile raziskovane že desetletja.

Empirična raziskava, ki smo jo izvedli za potrebe magistrskega dela, je potrdila hipoteze, da postopkovna pravičnost in komunikacijska klima vplivata na organizacijsko identifikacijo. Enako pa velja tudi za hipotezo, da je zadovoljstvo na delovnem mestu posledica organizacijske identifikacije, kar dokazuje močna

povezanost med obema spremenljivkama. Edina hipoteza, ki je nismo uspeli potrditi v pričujoči raziskavi je vpliv delovnega staža na organizacijsko identifikacijo.

Stopnja identifikacije posameznika z organizacijo je v veliki meri odvisna od zadovoljstva posameznika s postopki pri procesih, ki vodijo do pomembnih odločitev znotraj organizacije ter zadovoljstva posameznika s komunikacijo med zaposlenimi s pomočjo formalnih in neformalnih kanalov. Stopnja organizacijske identifikacije vpliva tudi na zadovoljstvo na delovnem mestu, kar je potrdila tudi empirična raziskava. Razlika pa se je pokazala pri merjenju vpliva neodvisnih spremenljivk delovni staž, postopkovna pravičnost in komunikacijska klima na posamezna dela organizacijske identifikacije, iz česar lahko zaključimo, da imajo vpliv na posameznika kot skupino v organizaciji isti vendar ne vsi obravnavani dejavniki v pričujoči organizaciji, kot na tisti del, ki organizacijsko identifikacijo obravnava s strani socialne entitete.

Navsezadnje pa moramo poudariti tudi to, da je vsaka organizacija enota zase, s katero se posamezniki na podlagi procesa kategorizacije, ki temelji na poudarjanju psiholoških razlik med kategorijami z namenom sistematiziranja in poenostavljanja svojega okolja, identificirajo v smislu enosti ali vsaj delnega članstva v njej, zato so vplivi posameznih dejavnikov v različnih okoljih z različnimi posamezniki zelo različni.

7 LITERATURA

- Abrams, Dominic in Michael A. Hogg. 1990. An introduction to the social identity approach. In *Social identity theory, constructive and critical advances*, ur. Dominic Abrams in Michael A. Hogg, 1–9. London: Harvester Wheatsheaf.
- Abu-Shamaa, Rasha, Wafaa A. Al-Rabayah in Rawan T. Khasawneh. 2015. The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. *IUP Journal of Organizational Behavior* 15 (4): 7–27.
- Almonaitiene, Junona. 2007. Organizational identification and its determinants: the case of public sector employees. *Social Sciences* 57 (3): 25–31.
- Arif, Sumra, Aisha Zubair in Yasmin Manzoor. 2012. Innovative Work Behavior and Communication Climate among Employees of Advertising Agencies. *Journal of Social Sciences* 6 (1): 65–72.
- Ashforth, B. E., S. H. Harrison in K. G. Corley. 2008. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management* 34 (3): 325–374.
- Ashforth, Blake E. in Fred Mael. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of management review* 14 (1): 20–39.
- Bartels, Jos, Ad Th. H. Pryun in Menno de Jong. 2009. Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82 (1): 113–128.
- Bartels, Jos, Rynke Douwes, Menno de Jong in Ad Pruyn. 2006. Organizational identification during a merger: Determinants of employees expected identification with the new organization. *British Journal of Management* 17 (3): S49–S67.
- Bhattacharya, C. B., Hayagreeva Rao in Mary Ann Glynn. 1995. Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of marketing* 59 (4): 46–57.
- Blader, Steven L. in Tom R. Tyler. 2009. Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology* 94 (2): 445–464.

- Bourhis, Richard Y. in Peter Hill. 1982. Intergroup perceptions in British higher education: A field study. V *Social identity and group relations*, ur. Henri Tajfel, 423–468. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boyas, Javier F., Leslie H. Wind in Erika Ruiz. 2013. Organizational tenure among child welfare workers, burnout, stress, and intent to leave: Does employment-based social capital make a difference? *Children and Youth Services Review* 35 (10): 1657–1669.
- Bradford, Ben, Paul Quinton, Andy Myhill, Gillian Porter in Durham Constabulary. 2014. Why do ‘the law’ comply? Procedural justice, group identification and officer motivation in police organizations. *European Journal of Criminology* 11(1): 110–131.
- Brebels, Lieven, David De Cremer in Marius Van Dijke. 2014. Using self-definition to predict the influence of procedural justice on organizational, interpersonal, and job/task-oriented citizenship behavior. *Journal of Management* 40 (3): 731–763.
- Carmon, Anna F., Amy N. Miller, Amber N. W. Raile in Michelle M. Roers. 2010. Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy* 1 (4): 210–223.
- Catrina, Sonia. 2012. Social categorization as a manner of creating boundaries, avoiding and discriminating against the other(s). *Sphere of Politics / Sfera Politicii* 20 (2): 3–10.
- Chen, Su-Yueh, Wu Wen-Chun, Chang Ching-Sheng, Lin Chia-Tzu, Kung Jung-Yuan, Weng Hui-Ching, Lin Yu-Tz in Lee Shu-I. 2015. Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research* 15 (1): 1–17.
- Cho, Jeewon in Darren C. Treadway. 2011. Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice–citizenship behaviour relationship: A cross-cultural constructive replication. *European journal of work and organizational psychology* 20 (5): 631–653.
- Colquitt, Jason A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology* 86 (3): 386–400.

- Crawshaw, J. R., R. van Dick in F. C. Brodbeck. 2012. Opportunity, fair process and relationship value: career development as a driver of proactive work behaviour. *Human Resource Management Journal* 22(1): 4–20.
- Crosling, G. in L. Ward. 2002. Oral communication: The workplace needs and uses of business graduate employees. *English for Specific Purposes* 21(1), 41–57.
- De Cremer, David in Tom R. Tyler. 2007. The effects of trust in authority and procedural fairness on cooperation. *Journal of Applied Psychology* 92 (3): 639–649.
- De Moura, Georgina Randsley, Dominic Abrams, Carina Retter, Sigridur Gunnarsdottir in Kaori Ando. 2008. Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology* 39 (4): 540–557.
- De Poel, Frouke M., Janka I. Stoker in Karen I. Van der Zee. 2014. Leadership and organizational tenure diversity as determinants of project team effectiveness. *Inetrapersonal behaviour* 39 (5): 532–560.
- Deschamps, Jean-Claude in Thierry Devos. 1998. Regarding the relationship between social identity and personal identity. V *Social identity: International perspectives*, ur. S. Worchel, J. F. Morales, D. Paez in J-C. Descames, 1–2. London: Sage.
- Dutton, Jane E. in Janet M. Dukerich. 1991. Keepmig an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal* 34 (3): 517–554.
- Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich in Celia V. Harquail. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39 (2): 239–263.
- Elsbach, Kimberly D. in C. B. Bhattacharya. 2001. Defining who you are by what you are not: Organizational identification and the national rifle association. *Organization science* 12 (4): 393–413.
- Emler, Nicholas in Nicholas Hopkins. 1990. Reputation, social identity and the self. In *Social identity theory, constructive and critical advances*, ur. Dominic Abrams in Michael A. Hogg, 113–130. London: Harvester Wheatsheaf.
- English, Brian, David Morrison in Christopher Chalon. 2010. Moderator effects of organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment. *Journal of Management Development* 29 (4): 394–408.

- Finkelstein, Sydney, Donald. C. Hambrick. 1990. Top-management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly* 35 (3): 484–503.
- Fuchs, Sebastian in Martin R. Edwards. 2012. Predicting pro-change behaviour: the role of perceived organisational justice and organisational identification. *Human Resource Management Journal* 22 (1): 39–59.
- Furnham, Adrian. 1997. *The psychology of behaviour at work: The individual in organization*. Hove and New York: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Galvin, Benjamin M., Donald Lange in Blake E. Ashforth. 2015. Narcissistic organizational identification: seeing oneself as central to the organization's identity. *Academy of Management Review* 40 (2): 163–181.
- 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 (3): 301–315.
- Gillet, Nicolas, Philippe Colombat, Estelle Michinov, Anne-Marie Pronost in Evelyne Fouquereau. 2013. Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: the mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing* 69 (11): 2560–2571.
- Greenberg, J. 1990. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management* 16 (2): 399–432.
- Gümüş, Murat, Bahattin Hamarat, Ertugrul Colak, Erol Duran. 2012. Organizational and occupational identification: Relations to teacher satisfaction and intention to early retirement. *Career Development International* 17 (4): 300–313.
- Hakonen, Marko in Jukka Lipponen. 2008. Procedural justice and identification with virtual teams: The moderating role of face-to-face meetings and geographical dispersion. *Social Justice Research* 21 (2): 164–178.
- Hall, T. Douglas in Benjamin Schneider. 1972. Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science quarterly* 17 (3): 340–350.
- Hameed, Imran, Oliver Roques in Ghulam Ali Arain. 2013. Nonlinear moderating effect of tenure on organizational identification and the subsequent role of OID in fostering readiness for change. *Group & Organization Management* 38 (1): 101–127.

- Haslam, S. Alex. 2001. *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage.
- Hassan, Shahidul. 2010. Fair treatment, job involvement, and turnover intention of professional employees in government: The importance of organizational identification as a mediator. Dostopno prek: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.1311&rep=rep1&type=pdf> (1. marec 2016).
- Hatch, Mary J. in Majken Schultz. 2004. *Organizational identity*. New York: Oxford University Press.
- He, Hongwei, Weichun Zhu in Xiaoming Zheng. 2014. Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of Business Ethics* 122 (4):681–695.
- Hill, Susan Kogler in Peter G., Northouse. 1978. A research design for studying communication climate within a organization. *Journal of Business Communication* 15 (2): 37–44.
- Hogg A. Michael in Dominic Abrams. 2001. *Intergroup relations: Essential readings*. Philadelphia: Psychology Press.
- Hogg, A. Michael. 1992. *The social psychology of group cohesiveness, from attraction to social identity*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Karanika-Murray, Maria, Nikita Duncan, Halley M. Pontes in Mark D. Griffiths. 2015. Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology* 30 (8): 1019–1033.
- Katrinli, Alev, Gulem Atabay, Gonca Gunay in Burcu Guneri. 2009. Exploring the antecedents of organizational identification: the role of job dimensions, individual characteristics and job involvement. *Journal of Nursing Management* 17 (1): 66–73.
- Kim, Jungsik, Eugene Song in Seongsoo Lee. 2013. Organizational change and employee organizational identification: mediation of perceived uncertainty. *Social behaviour and personality* 41 (6): 1019–1034.
- Kim, Taehee, Sangyoon Park in Kyungro Chang. 2011. Antecedents of organizational citizenship behaviours among part-time employees of service organizations in Korea. *Asia Pacific Business Review* 17 (1): 85–101.

- Krivonos, Paul D. 1978. The relationship of intrinsic-extrinsic motivation and communication climate in organizations. *Journal of Business Communication* 15 (4): 53–65.
- Lee, Hyunsu. 2014. The influence of followership on organizational identification and the mitigating effect of communication climate. Dostopno prek: http://www.eai.or.kr/data/bbs/kor_report/epik2014_j1.pdf (1. marec. 2016)
- Loi, Raymond, Ka W. Chan in Long W. Lam. 2013. Leader–member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 87 (1): 42–61.
- Lovett, Steve, Suzanne Hardebeck, Tom Coyle in Jose-Ramon Torres Solis. 2006. Job satisfaction and organizational tenure in three mexican assembly plants. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 11 (1): 36–57.
- Ma, Bing, Liu Shanshi in Liu Donglai. 2014. The impact of organizational identification on the relationship between procedural justice and employee work outcomes. *Social behaviour and personality* 42 (3): 437–444.
- Mael, A. Fred 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 (2): 103–123.
- Mahanta, Monoshree. 2012. Personal Characteristics and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment: An Empirical Investigation. *South Asian Journal of Management* 19 (4):46–58.
- Michel, Alexandra, Ralf Stegmaier in Karheinz Sonntag. 2010. I scratch your back – you scratch mine. Do procedural justice and organizational identification matter for employees cooperation during change? *Journal of Change Management* 10 (1): 41–59.
- Moorman, R. H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology* 76(6): 845–855.
- Nakra, Rashmi. 2006. Relationship between communication satisfaction and organizational identification: An empirical study. *Vision (09722629)* 10 (2): 41–51.
- Nastran Ule, Mirjana. 2000. *Sodobne identitete. V vrtincu diskurzov*. Znanstveno in publicistično središče. Ljubljana.

- Ng, Thomas W. H. in Daniel C. Feldman. 2011. Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior* 79 (2). 528–537.
- Nordin, Shahrina Md, Subarna Sivapalan, Ena Bhattacharyya, Hezlina Hashim Wan Fatimah Wan Ahmad in Azrai Abdullah. 2014. Organizational communication climate and conflict management: Communications management in an oil and gas company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109: 1046–1058.
- Ohana, Marc. 2014. A multilevel study of the relationship between organizational justice and affective commitment The moderating role of organizational size and tenure. *Personnel Review* 43 (5): 654–671.
- Olkkonen, Maria-Elena in Jukka Lipponen. 2006. Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational behavior and human decision processes* 100 (2): 202–215.
- Peltier, James W., Lucille Pointer in John A. Schibrowsky. 2006. Internal marketing and the antecedents of nurse satisfaction and loyalty. *Health Marketing Quarterly* 23 (4): 75–108.
- Perez, Juan A. in Gabriel Mugny. 1990. Minority influence, manifest discrimination and latent influence. In Dominic Abrams in *Social identity theory, constructive and critical advances*, ur. Michael A. Hogg, 152–168. London: Harvester Wheatsheaf.
- Pietersen, Charlotte. 2005. Job satisfaction of hospital nursing staff. *Journal of Human Resource Management* 3 (2): 19–25.
- Podnar, Klement in Urša Golob. 2015. The twin foci of organizational identification and their relevance for commitment: A study of marketing communications industry. *Journal of Business Economics and Management* 16 (1): 214–227.
- Podnar, Klement, Urša Golob in Zlatko Jančič. 2011. Identification with an organization as a dual construct. *European Journal of Marketing* 45 (9/10): 1399–1415.
- Podnar, Klement. 2004. Organizacijska identifikacija in participacija zaposlenih pri upravljanju. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju* 8 (9): 7–9.
- Podnar, Klement. 2004. *Ugled, organizacijska identifikacija in zavezanost zaposlenih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Podnar, Klement. Upravljanje organizacijske identifikacije. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju* 8 (9): 7–9.
- Pomirleanu, Nadia in John Mariadoss Babu. 2015. The influence of organizational and functional support on the development of salesperson job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 35 (1): 33–50.
- Pratt, G. Michael. 1998. To be or not to be? Central question in organizational identification. V *Identity in organizations: Building theory through conversations*, ur. D. A. Whetten in P. C. Godfrey, 185–199. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Pruyn, Ad, Menno De Jong, Jos Bartels in Rynke Douwes. 2005. Organizational identification during a merger - Determinants of expected organizational identification. *Conference Papers -- International Communication Association, Annual Meeting*, New York, NY: 1–23.
- Riketta, M. 2005. Organizational identification: A metaanalysis. *Journal of Vocational Behavior* 66 (2): 358–384.
- Robbins, Stephen P. in Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Schneider, Benjamin. 2014. *Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford : Oxford University Press.
- Shearman, M. Sachiyo. 2013. American workers organizational identification with a Japanese multinational manufacturer. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (10): 1968–1984.
- Simpson, Patricia A. in Michelle Kaminski. 2007. Gender, organizational justice perceptions, and union organizing. *Employee Responsibilities & Rights Journal* 19 (1): 57–72.
- 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* 44 (5):1051–1062.
- Spector, Paul E. 1997. *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications. London.
- Steffens, Niklas K., Meir Shemla, Jürgen Wegge in Stefan Diestel. 2014. Organizational tenure and employee performance: A multilevel analysis. *Group & Organization Management* 39 (6): 664–690.

- Stinglhamber, Florence, Geraldine Marique, Gaetane Caesens, Donatiene Desmette, Isabelle Hansenz, Dorothee Hanin in Françoise Bertrand. 2015. Employees organizational identification and affective organizational commitment: An integrative approach. *PLoS ONE* 10 (4): 1–23.
- Tajfel, Henri in John C. Turner. 1986. The social identity theory of intergroup behaviour. In *Psychology of intergroup relations (2nd edition)*, ur. S. Worchel and L. W. Austin, 7–24. Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel, Henri. 2010. Social categorization, social identity and social comparison. In *Rediscovering social identity*, ur. Tom Postmes in Nyla R. Branscombe, 119–128. New York: Psychology Press.
- Tajfel, Henri. 2010. Social identity and intergroup behaviour. In *Rediscovering social identity*, ur. Tom Postmes in Nyla R. Branscombe, 77–96. New York: Psychology Press.
- Totawar, Abhishek K. in Ranjeet Nambudiri. 2014. Can fairness explain satisfaction? Mediation of quality of work life (QWL) in the influence of organizational justice on job satisfaction. *South Asian Journal of Management* 21 (2): 101–122.
- Turner, John C. 1982. Towards a cognitive redefinition of the social group. V *Social identity and group relations*, ur. Henri Tajfel, 15–40, Cambridge: Cambridge University Press.
- Tyler, Tom R. 1989. The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology* 57 (5): 830–838.
- Tyler, Tom R. in Steven L. Blader. 2003. The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review* 7 (4): 349–361.
- Van Dick, R., 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 (4): 351–360.
- Vec, Tomaž. Teorija socialne identitete in samokategorizacije. 2007. *Psihološka obzorja* 16 (1): 75–89.
- Veličković, Vladica M., Aleksandar Višnjić, Slađana Jović, Olivera Radulović, Čedomir Sargić, Jovan Mihajlović in Jelena Mladenović. Organizational

commitment and job satisfaction among nurses in Serbia: A factor analysis.
Nursing Outlook 62 (6): 415–427.

Wetherell, Margaret. 1982. Cross-cultural studies of minimal groups: Implications for the social identity theory of intergroup relations. V *Social identity and group relations*, ur. Henri Tajfel, 207–240. Cambridge: Cambridge University Press.

8 PRILOGE

Priloga A: Korelacijska analiza

		Correlations					
		Postopkovna pravičnost	Komunikacijska klima	Skupinska identifikacija	Korporacijska identifikacija	Zadovoljstvo na delovnem mestu	Delovni staž
Postopkovna pravičnost	Pearson Correlation	1	,255**	,320**	,562**	,725**	-,198*
	Sig. (2-tailed)		,004	,000	,000	,000	,026
	N	135	125	134	122	117	127
Komunikacijska klima	Pearson Correlation	,255**	1	,462**	,426**	,043	-,050
	Sig. (2-tailed)	,004		,000	,000	,628	,560
	N	125	145	144	133	127	138
Skupinska identifikacija	Pearson Correlation	,320**	,462**	1	,528**	,460**	-,125
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,130
	N	134	144	158	144	137	149
Korporacijska identifikacija	Pearson Correlation	,562**	,426**	,528**	1	,617**	-,075
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,379
	N	122	133	144	145	126	138
Zadovoljstvo na delovnem mestu	Pearson Correlation	,725**	,043	,460**	,617**	1	-,273**
	Sig. (2-tailed)	,000	,628	,000	,000		,002
	N	117	127	137	126	137	132
Delovni staž	Pearson Correlation	-,198*	-,050	-,125	-,075	-,273**	1
	Sig. (2-tailed)	,026	,560	,130	,379	,002	
	N	127	138	149	138	132	154

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Priloga B: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni, moje ime je Aleksandra Mravinec in v okviru magistrskega dela na Fakulteti za družbene vede opravljam anketo o identifikaciji zaposlenih v organizaciji in zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu.

Prosim vas, da si vzamete dobrih 10 minut vašega časa in s klikom na »NASLENDJA STRAN« pričnete z izpolnjevanjem anonimne ankete. Naprošam vas, da natančno preberete vprašanja oz. trditve in iskreno podate svoje mnenje. Rezultati ankete bodo uporabljeni samo za namen magistrskega dela.

Za vašo pripravljenost za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem.

V kolikšni meri za vas držijo spodnje trditve, ki se nanašajo na korektnost postopkov v vaši organizaciji? Strinjanje označite na lestvici od 1 (Sploh se ne strinjam) do 5 (Močno se strinjam).

1. Odločitve, ki vplivajo name v moji organizaciji, so običajno izvedene ustrezno.
2. Na splošno me obravnavajo na primeren način v organizaciji v kateri sem zaposlen.
3. Če sem povsem iskren, mi organizacija daje več kot jaz njej.
4. Moja organizacija se trudi pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo name, na način, da so izvedene korektno.
5. Postopki, ki določajo mojo plačo, so korektni.
6. Odločitve v organizaciji v kateri sem zaposlen, so običajno izvedene na primeren način.
7. Na splošno so zaposleni v moji organizaciji primerno obravnavani.
8. Imam občutek, da mi organizacija daje toliko, kot dajem jaz organizaciji.
9. Moja organizacija si prizadeva za ustrezno sprejemanje odločitev.
10. Postopki, ki vplivajo na odločanje o višini plač in napredovanjih, so izvedeni dobro.
11. Večina zadev, v katere sem vpleten, je v organizaciji, kjer delam, obravnavanih korektno.
12. Organizaciji dajem več kot ona meni.

13. Obstaja splošen občutek med zaposlenimi v organizaciji, da stvari niso ustrezno izvedene.

Zanima me v kolikšni meri za vas držijo spodnje trditve v zvezi s korektnostjo postopkov v organizaciji. Strinjanje označite na lestvici od 1 (Sploh se ne strinjam) do 5 (Močno se strinjam).

1. Organizacija spodbuja zaposlene, da sprožijo vprašanja in pomisleke, ki jih imajo pri delu.
2. Zadolžitve v organizaciji so podane na podlagi favoriziranja s strani vodstva, ne glede na izkoristek.
3. Zaposleni so v organizaciji obravnavani korektno.
4. Pomembne odločitve v organizaciji vodstvo sprejme brez posvetovanja z zaposlenimi.
5. Višje vodstvo se obnaša vljudno do zaposlenih.
6. Na odločitve v zvezi z zaposlenimi vplivajo dejavniki, kot so narodnost, starost ali spol zaposlenih.

Označite v kolikšni meri spodnje trditve , ki se nanašajo na komunikacijsko klimo, držijo za vas. Ocenite na lestvici od 1 (Sploh se ne strinjam) do 5 (Močno se strinjam).

1. Ko mi sodelavci nekaj povedo, jim zaupam, da so mi povedali resnico.
2. Ko mi nadrejeni pove nekaj, mu/ji zaupam, da je v svoji izjavi iskren in korekten.
3. Izjave, ki jih izrečem znotraj organizacije, so sprejete resno.
4. Ko vodstvo poda izjavo v zvezi z opravljanjem mojega dela, mu zaupam, da je povedalo resnico.
5. Moj nadrejeni je dojemljiv za predloge, ki mu/ji jih podam.
6. Moji sodelavci so dojemljivi za predloge, ki jim jih podam.
7. Naše vodstvo je dojemljivo za predloge, ki mu jih podamo.
8. V organizaciji, imam veliko priložnosti, da povem svoje mnenje.
9. Zaposleni bi morali biti v organizaciji v kateri sem zaposlen, bolj vključeni v procese odločanja.

10. Informacije, ki jih prejmem v organizaciji se pogosto nanašajo na nepomembne zadeve.
11. V pogovorih s sodelavci pogosto dobim več informacij o svoji organizaciji, kot s strani vodstva.
12. Cilji naše organizacije, so v večini primerov znani le tistim, ki so jih oblikovali.
13. Večina vsebine in informacij, ki vas dosežejo preko uradnih kanalov naše organizacije (kot so socialna omrežja, revija, ki jo izdaja organizacija ali kateri koli drugi interni kanal komuniciranja) že dolgo ni več aktualna.
14. Če v organizaciji prejmete informacije, ki zadevajo vas osebno, je to ponavadi po načelu 'slišala-rekla'.
15. V primeru, da postavim vprašanje sodelavcem iz drugega oddelka ali pisarne, sem deležen hitrejšega odgovora.

Prosim 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.

1. Lahko bi rekel, da so moji najožji sodelavci del mene.
2. Z najožjimi sodelavci smo dobra klapa.
3. V nekaterih pogledih se zelo podoben mojim najožjim sodelavcem.
4. Skupaj z najožjimi sodelavci dosežemo več, kot pa bi vsak posameznik sam.
5. V moji skupini sodelavcev se lahko zanesemo drug na drugega.
6. Ne čutim se del skupine najožjih sodelavcev.
7. Rad se družim z najožjimi sodelavci.
8. Sebe vidim povsem drugače od ostalih najožjih sodelavcev.
9. Z najožjimi sodelavci se družim tudi izven delovnega časa.

Prosim 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.

1. Imam občutek, da je organizacija, v katerem sem zaposlen, del mene.
2. V splošnem lahko rečem, da so problemi/cilji organizacije tudi moji problemi/cilji.
3. Podoba organizacije me dobro predstavlja v javnosti.
4. Ob predstavljanju drugim ljudem z veseljem povem, kje sem zaposlen/da delam za organizacijo.
5. Vrednote organizacije, v katerem sem zaposlen, so zelo podobne mojim lastnim vrednotam.
6. Čutim, da je prihodnost organizacije tudi moja prihodnost.
7. Zlahka se identificiram z organizacijo.
8. S ponosom v javnosti nosim napis (npr. na majici, na kapi...) naše organizacije.
9. Razjezi me, ko slišim govoriti slabo o organizaciji, v katerem sem zaposlen.
10. Ponosen sem, da sem zaposlen v tej organizaciji.

Zanima me v kolikšni meri spodnje trditve v zvezi z zadovoljstvom na delovnem mestu veljajo za vas. Strinjanje ocenite na lestvici od 1 (Sploh se ne strinjam) do 5 (Močno se strinjam).

1. Menim, da sem korektno plačan za delo, ki ga opravljam.
2. Na mojem delovnem mestu je malo možnosti za napredovanje.
3. Moj nadrejeni je dokaj kompetenten za izvajanje svojega dela.
4. Nisem zadovoljen z ugodnostmi, ki jih prejeman.
5. Ko dobro opravim delo, sem za to pohvaljen, kot si zaslužim.
6. Veliko pravil in postopkov v naši organizaciji pripomore k temu, da je težko delati dobro.
7. Rad imam ljudi s katerimi delam.
8. Včasih imam občutek, da je moje delo brez pomena.
9. Komunikacija znotraj organizacije je zadovoljiva.
10. Povišice pri plači so malokrat izplačane in v dolgih časovnih intervalih.

11. Tisti, ki dobro opravljajo svoje delo, imajo dobre možnosti za napredovanje.
12. Moj nadrejeni ni korekten do mene.
13. Ugodnosti, ki smo jih deležni v organizaciji so enake, kot jih ponujajo druge organizacije.
14. Nimam občutka, da je delo, ki ga opravljam cenjeno.
15. Prizadevanja posameznika, da dobro opravlja delo so redko blokirana zaradi birokracije.
16. Občutek imam, da moram na mojem delovnem mestu delati več, zaradi nekompetentnosti svojih sodelavcev.
17. Rad delam stvari, ki jih počnem na delovnem mestu.
18. Cilji te organizacije mi niso jasni.
19. Ko gre za plačilo se ne počutim cenjenega s strani organizacije.
20. Ljudje v tej organizaciji napredujejo enako hitro, kot v drugih organizacijah.
21. Moj nadrejeni kaže premalo zanimanja za občutke svojih podrejenih.
22. Paket ugodnosti, ki ga prejemamo v organizaciji je korekten.
23. Obstaja majhen nabor nagrad za zaposlene v tej organizaciji.
24. V službi imam preveč dela.
25. Uživam v družbi sodelavcev.
26. Pogosto imam občutek, da ne vem, kaj se dogaja z organizacijo.
27. Počutim se ponosen, ko opravljam svoje delo.
28. Zadovoljen sem z zmožnostmi, ki jih imam v zvezi z zvišanjem plače.
29. Obstajajo ugodnosti, ki jih zaposleni nismo deležni, a bi jih morali biti.
30. Zadovoljen sem s svojim nadrejenim.
31. Pri delu imam preveč papirologije.
32. Nimam občutka, da so moja prizadevanja nagrajena, kot bi morala biti.
33. Zadovoljen sem s svojimi možnostmi za napredovanje.
34. Na delovnem mestu je preveč prepiranja in tekmovalnosti.
35. Pri svojem delu uživam.
36. Delovne naloge niso v celoti pojasnjene.

Označite na lestvici, koliko časa ste že zaposleni v tej organizaciji?

1. Do 2 leti
2. Nad 2 do 5 let
3. Nad 5 do 10 let
4. Nad 10 do 20 let
5. Nad 20 let

Spol (označite):

1. Moški
2. Ženski

Koliko ste stari (obkrožite):

1. Manj kot 20 let
2. 20-30 let
3. 31-40 let
4. 41-50 let
5. 51-60 let
6. Nad 60 let

Stopnja izobrazbe, ki jo imate ZADNJO končano (obkrožite):

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