

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Teja Žerdin

**Organizacijska identifikacija v majhnih in velikih organizacijah**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2018

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Teja Žerdin

Mentorica: doc. dr. Helena Kovačič

**Organizacijska identifikacija v majhnih in velikih organizacijah**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2018

## **Organizacijska identifikacija v majhnih in velikih organizacijah**

Zaposleni čedalje več časa preživijo v službi, raziskave pa kažejo, da se, poleg dobro počutiti, želijo na delovnem mestu tudi osebnostno razvijati in v svojem delu najti večji pomen. Organizacijska identifikacija je pri tem pomemben konstrukt, ki ima številne zaželene posledice, kot so večji trud zaposlenih, večja predanost delovnim nalogam, boljše sodelovanje med zaposlenimi, vse to pa vodi do boljšega doseganja skupnih ciljev organizacije. V magistrskem delu sem se osredotočila na tri dejavnike in njihov vpliv na organizacijsko identifikacijo, in sicer na skladnost vrednot posameznika z vrednotami organizacije, na stopnjo zadovoljstva zaposlenih ter na dolžino delovnega staža zaposlenih. S pomočjo pregleda literature in izvedbe treh intervjujev ter treh fokusnih skupin sem ugotovila, da vpliv zgoraj omenjenih dejavnikov v vseh organizacijah ni enako močan, rezultati pa se razlikujejo tudi glede na velikost in starost proučevane organizacije ter na stopnjo življenjskega cikla organizacije, na kateri se trenutno nahaja. Dejavnika skladnost vrednot in dolžina delovnega časa zaposlenega le delno vplivata na stopnjo organizacijske identifikacije, medtem ko je zadovoljstvo zaposlenega tisti dejavnik, ki je pozitivno povezan s stopnjo organizacijske identifikacije. Zaposleni od dela pričakujejo več kot le plačilo, v njem želijo najti nek smisel, česar se mora zavedati tudi vodstvo organizacij. S pomočjo raznih aktivnosti lahko spodbuja ali izboljša organizacijsko identifikacijo zaposlenih, kar lahko vpliva na boljšo delovno klimo, večjo motivacijo zaposlenih in nenazadnje na boljše rezultate organizacije.

**Ključne besede:** organizacijska identifikacija, zadovoljstvo zaposlenih, organizacijske vrednote.

## **Organizational identification in small and large organizations**

Employees spend more and more time at work and researches show, that in addition to only feeling well, they also want to personally develop and find greater meaning in their work. Organizational identification is an important construct that has many desirable results: increased effort of employees, greater commitment to work tasks, improved cooperation among teams etc., all of which lead to greater organizational goal achievement. In my research I focused on three factors and their impact on organizational identification: coherence of employee and organizational values, employee satisfaction and the employee's length of service. The results obtained through interviews and focus groups show that not all factors affect the organizational identification in the same amount. The results also vary according to the stage of Adizes corporate lifecycle. Factors consistency of values and the employee's length of service only partly affected the level of organizational identification, in contrast employee satisfaction was the factor that positively affected the level of organizational identification. The management should be aware that employees expect more than just paycheck; through various activities they can promote or improve organizational identification, which can have a greater impact on a better working climate, motivation of employees and can lead to a better performance of the organization.

**Key words:** organizational identification, employee satisfaction, organizational values.

# KAZALO

1 UVOD .....	6
2 POSAMEZNIK IN IDENTIFIKACIJA.....	8
2.1 Opredelitev identifikacije.....	9
2.2 Motivi za identifikacijo .....	11
2.3 Organizacijska identifikacija.....	14
2.3.1 Opredelitev organizacijske identifikacije in njen pomen v organizaciji .....	14
2.3.2 Komponente organizacijske identifikacije.....	15
2.3.3 Opredelitev organizacijske zaveze in razlika med organizacijsko identifikacijo ter organizacijsko zavezo .....	16
2.3.4 Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko identifikacijo.....	17
2.4 Moč organizacijske identifikacije .....	23
2.4.1 Močna organizacijska identifikacija.....	23
2.4.2 Šibka organizacijska identifikacija in nezmožnost identifikacije.....	25
2.5 Posledice organizacijske identifikacije.....	25
2.5.1 Zmanjšanje negotovosti zaposlenih, večja učinkovitost in zvestoba organizaciji .....	25
2.5.2 Boljše medsebojno sodelovanje zaposlenih .....	26
2.5.3 Večja osredotočenost na naloge, ki koristijo organizaciji.....	26
2.5.4 Povečanje tekmovalnosti.....	26
2.5.5 Cilji zaposlenega postanejo skladni s cilji organizacije .....	26
2.5.6 Večja samozavest zaposlenih.....	26
2.5.7 Negativne posledice organizacijske identifikacije .....	27
3 ZAVZETOST IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	28
4 ŽIVLJENJSKI CIKEL ORGANIZACIJE.....	30
5 EMPIRIČNI DEL .....	35
5.1 Hipoteze.....	35
5.2 Metode raziskovanja.....	38
2.3.5 Intervjuji .....	38
2.3.6 Fokusne skupine.....	38
5.3 Opis treh proučevanih organizacij .....	39
5.3.1 Organizacija A.....	39
5.3.2 Organizacija B .....	40
5.3.3 Organizacija C .....	41

5.4 Umestitev proučevanih organizacij v življenjski cikel organizacije .....	42
5.4.1 Organizacija A.....	43
5.4.2 Organizacija B .....	43
5.4.3 Organizacija C.....	43
5.5 Rezultati in interpretacija.....	44
5.5.1 Rezultati intervjujev in fokusnih skupin.....	44
5.5.2 Ocena posameznih dejavnikov .....	55
5.5.3 Ugotovitve in interpretacija.....	57
5.6 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	61
6 SKLEP .....	62
7 VIRI.....	65

# 1 UVOD

Doba, v kateri živimo, je (ob vseh drugih oznakah) doba organizacij, Berlogar (1996, str. 604) pa pravi, da "tako, kot je človek družbeno, je tudi ali celo predvsem organizacijsko bitje, organizacijsko življenje pa ena njegovih temeljnih izkušenj." Značilnost sodobnih organizacij, ali bolje, ena izmed značilnosti sodobnega delavca je ta, da preživlja čedalje več časa na delovnem mestu. Narava dela se s časom spreminja in priznati moramo, da se spreminjajo tudi želje in potrebe zaposlenih. Služba je pomemben del posameznikovega življenja, saj povprečna odrasla oseba preživi skoraj četrtino svojega življenja v službi (Harter, Schmidt in Keyes, 2003, str. 2). Dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu je v najboljšem interesu delodajalca, ki zaposlenim običajno ponujajo poleg plačila še druge oprijemljive ugodnosti. Vendar raziskave kažejo, da zaposleni želijo več kot le službo z ugodnostmi. Večina zaposlenih se želi na delovnem mestu osebno razvijati in v svojem delu najti večji pomen – delo vidijo kot prijetno, družbeno koristno in izpopolnjujoče (prav tam).

Managerji se čedalje bolj zavedajo, da identifikacija zaposlenih vpliva na ključne rezultate pri delu kot so trud, sodelovanje, organizacijska podpora in vedenje (Cooper in Thatcher, 2010, str. 516), z organizacijsko identifikacijo pa se povezuje tudi zmanjšana namera zapustiti organizacijo (Repovš in Kaše, 2010, str. 72). Organizacije ne morejo funkcionirati brez zaposlenih, zato je pomembno, da del svoje pozornosti namenijo tudi njim. Številni avtorji poudarjajo, da so zaposleni v primeru identifikacije z organizacijo bolj predani organizaciji in zato pripravljeni narediti več kot zgolj izpolnjevati postavke iz pogodbe o zaposlitvi. To vodi do bistveno večjega doseganja skupnih ciljev (prav tam). V literaturi najdemo različne opredelitve pojma organizacijske identifikacije, med drugim naj bi bil eden izmed temeljnih pogojev za ustvarjanje pripadnosti zaposlenih in tesno povezana z motivacijo in učinkovitostjo zaposlenih, večjim zadovoljstvom in boljšo izvedbo storitev.

Mir in drugi (2002) v svoji študiji zveze med novodobnimi zaposlenimi in organizacijo, v kateri so zaposleni, proučujejo organizacijsko zavezo (angl. organizational commitment), ki nastane med tema dvema subjektoma in prispeva k večji produktivnosti, zadovoljstvu zaposlenih in zvestobi zaposlenih organizaciji. Tudi Podnar (2006) opozarja, da sta pripadnost in zavezanost zaposlenih konkurenčni prednosti podjetja ter da je "podjetje, ki nima močno predanih ljudi, obsojeno na propad".

V magistrskem delu obravnavam organizacijsko identifikacijo, ki se od organizacijske zaveze razlikuje po tem, da bolj kot pozitiven odnos zaposlenega do organizacije poudarja samoopredelitev zaposlenega in njegovo dojemanje enosti z organizacijo – z drugimi besedami, zaposleni z visoko stopnjo organizacijske identifikacije menijo, da je to, da so zaposleni v tej organizaciji, pomemben del tega, kar so (Tanis in Beukeboom, 2011, str. 2). V teoretičnih in empiričnih delih pogosto prihaja do zmotnega primerjanja in enačenja organizacijske identifikacije z organizacijsko zavezo in drugimi sorodnimi konstrukti, vendar Ashforth in Mael (1989, str. 23) opozarjata, da obstaja pomembna razlika: organizacijsko zavezo bolj ustrezno definiramo kot predhodnico ali posledico identifikacije.

V nadaljevanju se zato osredotočam na problem identifikacije posameznika z organizacijo, v kateri je zaposlen. Razlagam organizacijsko identifikacijo, motive zanjo in stopnje ter posledice identifikacije posameznika z organizacijo. V prvem delu magistrskega dela sem se osredotočila na posameznika in njegovo potrebo po identifikaciji tako splošno kot v organizaciji. Opisala sem različne vrste identifikacije in skušala razjasniti pojem organizacijska identifikacija ter skušala razložiti pojma zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Na tej točki sem opisala tudi različne faze, skozi katere gredo organizacije v svoji življenjski dobi, in podrobneje razložila življenjski cikel organizacije po Adizesu (b. d.). V drugem, empiričnem delu sem skozi intervjuje z vodilnimi v treh organizacijah in z izvedbo fokusnih skupin z njihovimi zaposlenimi skušala ugotoviti, ali je njihova stopnja identifikacije z organizacijo povezana s tremi različnimi faktorji: s skladnostjo vrednot zaposlenega z vrednotami organizacije, z zadovoljstvom zaposlenega in z delovnim stažem zaposlenega v organizaciji. Rezultati raziskave so pokazali, da se omenjeni faktorji in njihov vpliv na organizacijsko identifikacijo razlikujejo glede na velikost in starost organizacije pa tudi na stopnjo, na kateri se nahajajo na življenjskem ciklu organizacije po Adizesu. Rezultati, pridobljeni v organizaciji A, ki je manjša in mlajša in jo uvrščam med start-up podjetja, se namreč znatno razlikujejo od rezultatov pridobljenih v organizaciji C, ki spada med družbe srednje velikosti in je del multinacionalnega podjetja.

## 2 POSAMEZNIK IN IDENTIFIKACIJA

Vsak posameznik ima svojo osebno identiteto, ki pomeni edinstveno občutenje samega sebe in izhaja iz značajskih lastnosti, sposobnosti in interesov (Postmes in Jetten, 2006, str. 260). Tajfel (1981, str. 255) posameznikovo socialno identiteto opredeli kot del predstave, ki jo ima posameznik o sebi in izvira iz njegove vednosti o tem, kateri socialni skupini pripada. Posameznik ima tudi potrebo po pripadnosti, osebni atribut, ki ustreza posameznikovim željam za družbeni stik ali pripadnost in je povezan s težnjami po družbenem zadoščenju iz harmoničnih odnosov in občutkom skupnosti (Wiesenfeld, Raghuram in Garud, 2001, str. 216).

V nadaljevanju bom več kot o identiteti govorila o identifikaciji. Identifikacija je proces nastajajoče identitete in je predpogoj za identiteto. Zlasti v simbolnih izrazih pomeni ustvarjanje, vzdrževanje in spreminjanje povezav med osebami in skupinami (Scott, Corman in Cheney, 1998, str. 304). Proces identifikacije v organizaciji poteka tako od zgoraj navzdol (angl. top-down process), kjer organizacija vpliva na posameznika kot tudi od spodaj navzgor (angl. bottom-up process), kjer zaposleni osmislijo svojo vlogo v organizaciji (Tanis in Beukeboom, 2011, str. 6).

Cooper in Thatcher (2010, str. 517) poudarjata, da moramo v povezavi z organizacijami razlikovati med dvema vrstama identifikacije. Gre za relacijsko identifikacijo (identifikacija s sodelavci, nadrejenimi ali podrejenimi) in kolektivno identifikacijo (identifikacija z delovno skupino, oddelkom ali organizacijo). Identifikacije s katerokoli izmed omenjenih tarč se ne izključujejo.

V povezavi z organizacijo se sicer največkrat omenjajo naslednje tri vrste identifikacije (prav tam, str. 518):

- Organizacijska identifikacija (spada med kolektivno identifikacijo), ki nastane, kadar se posameznik identificira z organizacijo, v kateri deluje.
- Identifikacija z delovno skupino (spada med kolektivno identifikacijo) nastane, kadar se posameznik identificira z delovno skupino znotraj organizacije, v kateri deluje.
- Identifikacija s sodelavcem (spada med relacijsko identifikacijo) nastane, kadar se posameznik identificira s svojim sodelavcem, nadrejenim ali podrejenim znotraj organizacije, v kateri deluje.



Ker identifikacija med drugim vpliva tudi na to, kako zaposleni vidijo organizacijo, bom v nadaljevanju govorila o identifikaciji v povezavi z organizacijo oz. organizacijski identifikaciji. Identifikacija posameznika z organizacijo predstavlja vez, ki povezuje zaposlenega z organizacijo. Šlo naj bi za proces, v katerem cilji in vrednote posameznika postajajo vedno bolj skladni s cilji in vrednotami organizacije, posameznik pa se posledično čuti vedno bolj povezan z organizacijo in del nje.

## 2.1 Opredelitev identifikacije

Identifikacijo opredelimo kot temeljni psihosocialni proces, ki se ga v vsakodnevnem življenju največkrat ne zavedamo, nanaša pa se na vrsto kategorij kot so same fizične značilnosti (barva kože, spol) do enot kot so narod, religija, domovina pa tudi poklic (Podnar, 2006).

Pratt (1998, str. 173) je v svojem članku na temo organizacijske identifikacije zbral definicije identifikacije različnih avtorjev. Prikazane so v Tabeli 2.1:

Tabela 2.1: Definicije identifikacije

<b>Avtorji</b>	<b>Definicija</b>
Aronson (1992)	"Identifikacija je odgovor na družbeni vpliv, ki ga povzroči želja posameznika, da bi bil podoben vplivu."
Ashforth in Mael (1989)	"Socialna identifikacija je zaznavanje enosti ali pripadnosti neki skupini ljudi."
Cheney (1983)	"Identifikacija, bodisi z organizacijo bodisi s čim drugim, je aktiven proces, s katerim se posamezniki povezujejo z elementi na družbenem prizorišču."
Dutton, Dukerich in Harquail (1994)	"Ko samopodoba osebe vsebuje iste lastnosti, kot so tiste v zaznani organizacijski identiteti, to kognitivno povezavo opredelimo kot organizacijsko identifikacijo."
Tajfel (1983)	"Da bi dosegli stanje identifikacije, sta potrebni dve komponenti: kognitivna, v smislu zavedanja o članstvu, in vrednostna komponenta v smislu, da je to zavedanje povezano z vrednostnimi konotacijami."

Vir: Pratt (1998, str. 173).

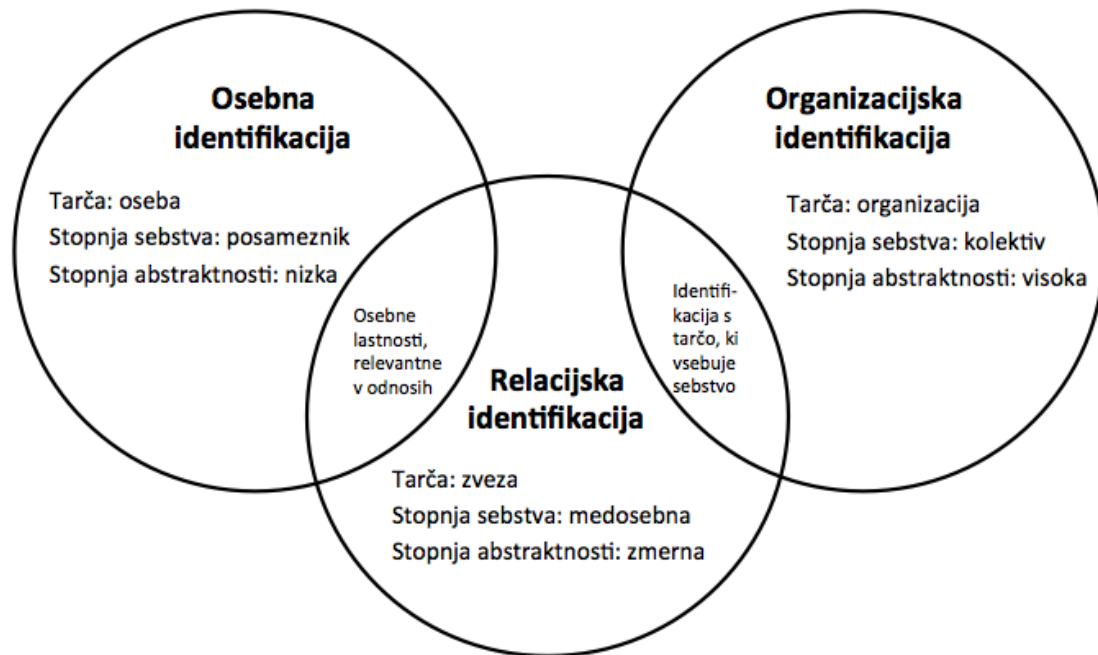
V organizacijskem kontekstu se pogosto pojavlja osebna identifikacija (angl. personal identification), ki se ji v svoji študiji posvečajo Ashforth, Schinoff in Rogers (2016, str. 28) in jo opredeljujejo kot "zaznana enost z drugim posameznikom, kjer se posameznik opredeljuje v smislu drugega posameznika." Osebna identifikacija je torej identifikacija enega posameznika z drugim.

Večina raziskav, ki se ukvarjajo z identifikacijo v organizacijskem kontekstu, se osredotoča na skupinsko raven sebstva vključno z identifikacijo posameznika s svojo ekipo, delovno skupino, službo, poklicem in organizacijo. Poleg identifikacije na skupinski ravni naj bi se posameznik v organizacijskem kontekstu identificiral tudi na relacijski ali medosebni ravni, na primer s sodelavcem ali nadrejenim. V literaturi, ki proučuje delovanje organizacij, se zato poleg osebne identifikacije najpogosteje omenjata socialna (angl. social identification) in relacijska identifikacija (angl. relational identification). Ashforth in drugi (prav tam, str. 31) pojasnjujejo njihove podobnosti in razlike:

1. Socialna identifikacija: Nanaša se na lastnosti, ki odražajo članstvo v skupini, medtem ko se osebna identifikacija nanaša na idiosinkratične lastnosti, ki ločujejo posameznika od drugih. Glavna razlika med identifikacijo s skupino in med identifikacijo z osebo je seveda tarča.
2. Relacijska identifikacija: Posamezniki imajo poleg kolektivne ravni sebstva, ki je sestavljena iz posameznikovega članstva v skupinah, tudi relacijsko ali medosebno raven sebstva. Ta je sestavljena iz posameznikovih vlog v zvezah, kot na primer vloga partnerja ali sodelavca. Ključna razlika med osebno in relacijsko identifikacijo je v tem, da je v relacijski identifikaciji tarča zveza sama, medtem ko je v osebni identifikaciji tarča določena oseba.

Avtorji so v svoji študiji prikazali povezavo med osebno, relacijsko in organizacijsko identifikacijo (prav tam), kar je prikazano na Sliki 2.1. Kljub razlikam med osebno identifikacijo, relacijsko identifikacijo in socialno identifikacijo vidimo, da se identifikacija z osebo, identifikacija z zvezo in identifikacija s kolektivom dopolnjujejo in medsebojno krepijo.

Slika 2.1: Identifikacija v organizacijah: Tri primarne tarče



Medtem ko so razlike v posameznikovi potrebi po pripadnosti pomemben napovedovalec stopnje njihove organizacijske identifikacije, je lahko identifikacija povezana tudi s posameznikovo izpostavljenostjo simbolom in artefaktom, ki kažejo, da so člani organizacije. Ti simboli (logotipi organizacije, uniforme, arhitektura ipd.), artefakti, obredi in ceremonije (izleti, praznovanja, "teambuildingi") so pozitivno povezani z močjo identifikacije posameznikov v organizacijah (Wiesenfeld in drugi, 2016, str. 217), torej naj bi se posamezniki, ki so tem simbolom vsakodnevno izpostavljeni, močnejše identificirali z organizacijo, katere člani so.

## 2.2 Motivi za identifikacijo

Zdi se, da vsa živa bitja sodelujemo v neki obliki identifikacije. Mnogi teoretiki jo vidijo celo kot osnovno človeško funkcijo. Pri ljudeh je potreba po identifikaciji enaka potrebi po psihološki in fizični varnosti (Pratt, 1998, str. 181).

Socialni psihologi trdijo, da posameznikovo članstvo v družbenih skupinah lahko postane velik del njegove samopodobe in posledično vpliva na to, kako vidi samega sebe ter kako vidi svet okrog sebe. Ugotavljajo, da identifikacija z družbeno skupino vpliva na kognicijo, čustveno

vrednotenje, vedenje, koristi pa tudi psihološkemu zdravju posameznika (Easterbrook in Vignoles, 2012, str. 1066). Zaradi tega je pomembno tudi, da razumemo motive, ki se pojavljajo ob identifikaciji posameznika z družbenimi skupinami.

Teoretiki, ki se ukvarjajo s socialno identiteto, predpostavljajo, da na identifikacijo s skupinami vplivajo različni motivi. Easterbrook in Vignoles (prav tam, str. 1067) sta v svoji študiji zbrala trditve različnih avtorjev, ki so predstavljeni v Tabeli 2.2:

Tabela 2.2: Motivi za identifikacijo

<b>Avtorji</b>	<b>Motivi za identifikacijo</b>
Tajfel in Turner (1979)	Ključna predpostavka teorije socialne identitete je, da skupine stremijo k občutku pozitivne razlikovalnosti; raziskovalci to razumejo kot odraz samospoštovanja in prepoznavnosti, kar sta motiva za identifikacijo.
Brewer (1991)	Njegova teorija optimalne razlikovalnosti predpostavlja, da se ljudje identificirajo s skupinami z namenom zadovoljitve osnovnih motivov za vključenost in razlikovalnost.
Hogg (2000)	Njegova teorija negotovosti identitete predpostavlja, da identifikacijo s skupino motivira potreba po subjektivnemu smislu.

Vignoles in drugi (2006, str. 309) v svoji študiji identificirajo več konceptualno ločenih motivacijskih ciljev; predpostavljajo, da naj bi bili ljudje motivirani za konstruiranje identitete zaradi občutka samospoštovanja, pozitivne samopodobe, kontinuitete, razlikovalnosti, pripadnosti, učinkovitosti in smisla.

Ljudje za konstruiranje identitete niso motivirani samo zato, da lahko sami sebe vidijo v pozitivni luči (motiv samospoštovanja in pozitivne samopodobe), ampak tudi zaradi tega, da lažje verjamejo, da so njihove identitete ponavljajoče skozi čas kljub pomembnim življenjskim spremembam (motiv kontinuitete), da se razlikujejo od drugih ljudi (motiv razlikovalnosti), da so njihova življenja smiselna (motiv smiselnosti), da so sposobni vplivati na njihovo okolje (motiv učinkovitosti) ter da so vključeni in sprejeti znotraj njihovega družbenega konteksta (motiv pripadnosti) (Vignoles, 2011, str. 18).

Posameznika organizacijska identiteta običajno pritegne takrat, ko med njegovo lastno samopodobo in organizacijsko identiteto obstaja podobnost. Posameznik v tem primeru vidi priložnost za samoizražanje (Shamir, 1991, str. 582). Zdi se, da je identifikacija povezana s

socialnimi potrebami posameznika, saj nas postavlja v zadovoljiv odnos z osebo ali več osebami, s katerimi se identificiramo (Pratt, 1998, str. 182).

Podobno kot Vignoles in drugi (2006, str. 309), tudi Pratt (1998, str. 182) v svoji študiji identificira motive za identifikacijo:

1. Potreba po pripadnosti in odnosu: En izmed razlogov za identifikacijo naj bi se nanašal na potrebo po pripadnosti in zvezi ali odnosu. Namen identifikacije je lahko tudi pomagati članom organizacije premagati socialno izolacijo, ki lahko v organizacijah nastane zaradi delitve dela.
2. Potreba po pozitivni samopodobi: Nekatere teorije se osredotočajo na posameznikovo potrebo in prizadevanje do pozitivnega pogleda nase, torej do pozitivne samopodobe. Identifikacija lahko služi za izpolnjevanje te samopodobe.
3. Potreba po smislu: Posamezniki se skušajo identificirati z organizacijo zato, ker imajo potrebo, da v svojem življenju najdejo smisel.

Zakaj se torej ljudje identificirajo? Pratt (1998, str. 185) pravi, da je motivacija za identifikacijo posameznikov izpolnjevanje potreb. Posamezniki se želijo identificirati z družbenimi skupinami, kot so organizacije, da bi občutili varnost, pripadnost, samospoštovanje ali zadovoljili iskanje transcendentnega pomena.

En izmed prevladujočih pristopov k proučevanju identifikacije je povezan s teorijo socialne identitete Tajfla in Turnerja iz leta 1979. Glavni poudarek teorije socialne identitete je, da identifikacija vsebuje predpostavko, da ima samopodoba dve komponenti: osebno identiteto in večje število socialnih identitet. Zagovorniki teorije pravijo, da si morajo ljudje poenostaviti socialni svet na tak način, da kategorizirajo ljudi v skupine (t. j. spol, rasa, narodnost itd.) in da so ljudje dodeljeni (ali se sami pridružijo) določeni skupini ali kategoriji. Posamezniki se v procesu gradnje samopodobe pridružijo več različnim socialnim/družbenim skupinam ali kategorijam. Ta družbena kategorizacija je le ena izmed značilnosti teorije socialne identitete. Drugi del teorije je načelo, da imajo posamezniki težnjo po družbeni primerjavi, da bi lahko tako lažje razumeli svet. Ljudje se pogosto primerjajo z drugimi ljudmi na podlagi članstva v določeni skupini. Poleg tega ima vsak posameznik potrebe, ki se tičejo njegove pozitivne samopodobe, zato je njihova motivacija pri vključitvi v določeno družbeno skupino pogosto potreba po zagotovitvi, da je določena družbena skupina ali kategorija vir pozitivne identitete (Edwards, 2005, str. 211).

Dutton in drugi (1994, str. 239 v Edwards 2005, str. 212)<sup>1</sup> so teorijo socialne identitete aplicirali na organizacijsko identifikacijo z nekaj izboljšavami: trdijo, da organizacijsko identifikacijo lahko definiramo kot obseg, v katerem posameznikova samopodoba vsebuje enake lastnosti, kot so lastnosti zaznane organizacijske identitete.

## **2.3 Organizacijska identifikacija**

### **2.3.1 Opredelitev organizacijske identifikacije in njen pomen v organizaciji**

Koncept organizacijske identifikacije je označen kot ključna determinanta morale zaposlenih in njihovega vedenja na delovnem mestu. Pomen identifikacijskih procesov v organizacijah je, da usmerijo prizadevanja zaposlenih v smer koristnih rezultatov za organizacijo (Maneerat, Hale, Singhal, 2005, str. 3), Podnar (2006) pa dodaja, da je organizacijska identifikacija pomembna, saj velja za enega izmed temeljnih pogojev za ustvarjanje pripadnosti zaposlenih, večjega zadovoljstva z delom in posledično večje delovne motiviranosti, hkrati pa je pomembna tudi za učinkovito obvladovanje notranjih konfliktov v organizaciji.

Organizacijsko identifikacijo obravnavamo kot psihološko stanje, ki odraža temeljno povezavo ali vez med zaposlenim in organizacijo, z njo pa lahko razložimo ali napovemo odnose in vedenja na delovnem mestu (Edwards, 2005, str. 207). Organizacijska identifikacija je torej povezana s pripadnostjo zaposlenih, čustveno navezanostjo, privlačnostjo organizacije, dojemanjem podobnosti med samim sabo in organizacijo itd. (Tanis in Beukeboom, 2011, str. 2). Ashforth in Mael (1989, str. 22) pravita, da je organizacijsko identifikacijo mogoče opredeliti kot posebno obliko socialne identifikacije, Tanis in Beukeboom (prav tam) pa dodajata, da je organizacijska identifikacija povezana z opredelitvami samega sebe v odnosu do organizacije kot celote skupaj z zaznavanjem enosti z organizacijo ali pripadnosti organizaciji.

Kadar posameznikova samopodoba vsebuje enake lastnosti oziroma attribute, kot so tisti v zaznani organizacijski identiteti, to povezavo definiramo kot organizacijska identifikacija. Organizacijska identifikacija je stopnja, do katere se posameznik definira z enakimi atributi, za katere verjame, da so značilni za določeno organizacijo (Dutton in drugi, 1994, str. 239). Organizacijska identifikacija je vrsta psihološke navezanosti, ki se zgodi, ko člani organizacije

---

<sup>1</sup> Dutton, J. E., Dukerich, J. M. in Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.

sprejmejo značilne karakteristike organizacije in jih ponotranjijo kot svoje značilne karakteristike kot svojo samopodobo (prav tam, str. 242). Harquail (1998, str. 225) pravi, da "organizacijska identifikacija vključuje več kot našo kognitivno samokategorizacijo in naše možgane, vključuje tudi naše srce".

Ljudi pritegnejo organizacije, ki jim omogočajo, da se razkrijejo in da ustvarjajo vrsto značilnosti in vrednot v svoji samopodobi. Triatlonca na primer, ki vrednoti fizično sposobnost in vključenost v tekmovalne športe, bo bolj pritegnilo podjetje kot je Nike, ki spodbuja zaposlene, da se športno udeležujejo med delovnim časom. Ljudi pritegnejo organizacije, v katerih se lahko izražajo in ne skrivajo svoje samopodobe (Dutton in drugi, 1994, str. 244). Tudi kulturne oblike, kot so rituali, simboli, slovesnosti in zgodbe organizacije, spodbujajo širjenje organizacijskih vzorcev obnašanja in komunicirajo kolektivno organizacijsko identiteto članom organizacije (prav tam, str. 243). Organizacijska identifikacija pri zaposlenih vzbuja občutke povezanosti in pripadnosti ter občutek, da so del nečesa večjega (Ashforth, Harrison in Corley, 2008, str. 334).

### **2.3.2 Komponente organizacijske identifikacije**

Čeprav najdemo številne definicije in konceptualizacije organizacijske identifikacije, obstaja konsenz o tem, da organizacijsko identifikacijo sestavljata več kot dve komponenti. Na primer, Patchen (1970 v Witting, 2006, str. 1)<sup>2</sup> pravi, da organizacijska identifikacija vključuje tri komponente: občutek solidarnosti z organizacijo, odnosno in vedenjsko podporo organizacije in zaznavanje skupnih značilnosti z drugimi člani organizacije.

Kljub temu dve komponenti zavzemata ključno vlogo v večini konceptualizacij. Edwards (2005, str. 216) pravi, da organizacijska identifikacija poudarja tako čustvene kot kognitivne elemente in da je ni mogoče razumeti brez upoštevanja obeh komponent:

1. Kognitivna komponenta, ki se nanaša na samoopredelitev osebe v povezavi z njenim članstvom v organizaciji.
2. Afektivna komponenta, ki se nanaša na čustveno pripadnost skupini in čustva, ki jih posameznik občuti o svojem članstvu v organizaciji, vključujoč ponos, hvaležnost in pripadnost.

---

<sup>2</sup> Patchen, M. (1970). *Participation, achievement, and involvement on the job*. New Jersey: Prentice-Hall.

Kognitivna in afektivna komponenta organizacijske identifikacije sta torej osrednji, povezani ampak hkrati različni in ločeni druga od druge, zato ta dva dela organizacijske identifikacije lahko sprožijo različni dejavniki (Tanis in Beukeboom, 2011, str. 3).

Kognitivna komponenta identifikacije se vrti okoli zavedanja, da je posameznik del določene skupine (Tajfel, 1982, str. 2). V skladu s teorijo socialne identitete je pomemben del posameznikovega lastnega koncepta izpeljan iz "njegovega poznavanja članstva v družbeni skupini" (Tajfel, 1978, str. 63 v Tanis in Beukeboom, 2011, str. 3)<sup>3</sup>, afektivna komponenta organizacijske identifikacije pa se nanaša na to, kako se posameznik počuti kot član skupine, in označuje vrednost ter čustveni pomen pripadnosti skupini (prav tam). Afektivna komponenta je zato tesno povezana s čustveno stranjo identifikacije in odraža posameznikovo oceno svojega članstva v skupini (Cameron, 2004, str. 240). Afektivna identifikacija se nanaša na navezanost ali pripadnost in vključuje proces, v katerem zaposleni postane povezan z organizacijo na globok in pomenljiv način (Edwards, 2005, str. 216).

### **2.3.3 Opredelitev organizacijske zaveze in razlika med organizacijsko identifikacijo ter organizacijsko zavezo**

Edwards (2005, str. 219) razlikuje med dvema podobnima konstruktoma, organizacijsko identifikacijo in organizacijsko zavezo. Organizacijska zaveza je širši, bolj splošen konstrukt kot organizacijska identifikacija, ki ima bolj specifičen fokus. Vzroki in rezultati organizacijske identifikacije in organizacijske zaveze so lahko drugačni, odvisno od tega, kako so konceptualizirani.

Organizacijsko zavezo Mowday, Steers in Porter (1979, str. 226) definirajo kot moč posameznikove identifikacije z in vključevanjem v določeno organizacijo. Cook in Wall (1980, str. 40) pojem definirata v terminih: identifikacija (internalizacija ciljev in vrednost organizacije), vpletenost (pripravljenost investirati lasten trud kot član organizacije za dobrobit organizacije) in zvestoba (naklonjenost in pripadnost organizaciji, občutek pripadnosti). Vidimo, da se definicija organizacijske zaveze močno prepleta z definicijo organizacijske identifikacije.

Med organizacijsko identifikacijo in organizacijsko zavezo obstaja pomembna razlika, in sicer v tem, da je organizacijska zaveza predhodnica ali posledica identifikacije (Ashforth in Mael, 1989, str. 23). Na Sliki 2.2 je razvidno, da je organizacijska zaveza torej obsežnejši konstrukt,

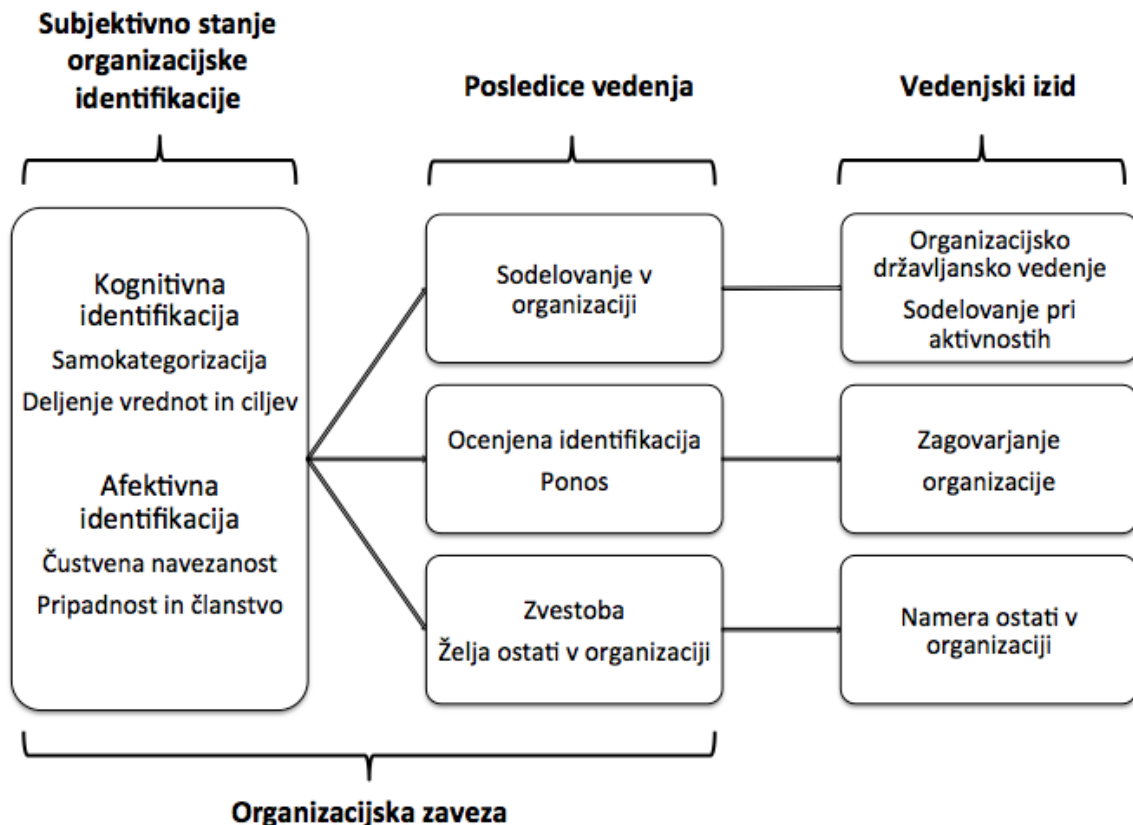
---

<sup>3</sup> Tajfel, H. (1978). *Differentiation between groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.



ki vsebuje subjektivno stanje organizacijske identifikacije in vedenjske rezultate, ki nastanejo, kadar se posameznik identificira z organizacijo: pripravljenost ali namen sodelovanja v aktivnostih, ki koristijo organizaciji, pozitivno oceno organizacije in namen ostati v organizaciji (Edwards, 2005, str. 219).

Slika 2.2: Organizacijska identifikacija: Konceptualni pregled



### 2.3.4 Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko identifikacijo

Na posameznikovo identifikacijo z organizacijo vplivajo številni dejavniki. Dutton in drugi (1994, str. 239) v svoji študiji raziskujejo, kako posameznikova mnenja in podobe o organizaciji, v kateri deluje, vplivajo na moč njegove organizacijske identifikacije. Osredotočajo se na dva ključna dejavnika: kaj posameznik meni, da njegovo organizacijo razlikuje od drugih, in kaj meni, da je v njegovi organizaciji osrednje in trajno; to poimenujemo kot zaznano organizacijsko identiteto. Drugi dejavnik je konstruirana zunanja podoba, ki je tisto, kar posameznik verjame, da drugi mislijo o organizaciji.

Članstvo v organizaciji lahko zaposlenim prinese številne pozitivne posledice, ljudje lahko občutijo ponos, da pripadajo organizaciji, za katero se domneva, da ima družbene vrednote. Članstvo v organizaciji pa lahko članom prinese tudi negativne posledice; če zaposleni

interpretirajo zunanjo organizacijsko podobo kot neugodno, ima lahko to zanje številne negativne posledice, kot sta stres in depresija (prav tam, str. 240), posameznik pa lahko tudi zapusti organizacijo (Hirschman, 1970 v Dutton in drugi, 1994, str. 240)<sup>4</sup>.

Več o pozitivnih in negativnih posledicah organizacijske identifikacije za zaposlene je zapisano v poglavju 2.5, v nadaljevanju pa so opisani dejavniki, ki tako ali drugače vplivajo na organizacijsko identifikacijo.

#### **2.3.4.1 Zaznana organizacijska identiteta**

Kolektivna organizacijska identiteta predstavlja skupek prepričanj, ki jih imajo člani o organizaciji, zaznana organizacijska identiteta pa se nanaša na prepričanje posameznika, ki je član organizacije. Zaznana organizacijska identiteta lahko odstopa od kolektivne organizacijske identitete (Dutton in drugi, 1994, str. 243). Zaznana organizacijska identiteta služi kot močan dejavnik, ki vpliva na stopnjo identifikacije člana z organizacijo (prav tam, str. 244).

Ljudje dojemajo organizacijsko identiteto kot privlačno, kadar se karakteristike organizacije ujemajo z njihovimi lastnimi karakteristikami oziroma z njihovim občutkom o samem sebi. To se zgodi preprosto zaradi tega, ker je tak tip informacij lažje procesirati in razumeti. Ljudje se lažje osredotočijo, procesirajo, prepoznajo in pridobivajo njim relevantne informacije kot pa tiste, ki jim niso pomembne. Posameznika organizacija tudi bolj pritegne, kadar se zaznana organizacijska identiteta sklada z njegovo samopodobo, saj naj bi taka organizacija članu ponujala enostavne možnosti za samoizražanje (prav tam).

Stopnja, do katere zaznana organizacijska identiteta vpliva na identifikacijsko raven posameznika, je odvisna od "privlačnosti" te "slike" osebi, kar zahteva subjektivno oceno. Privlačna zaznana organizacijska identiteta krepi organizacijsko identifikacijo zaposlenega (prav tam). Ko se torej zaposleni povezujejo z organizacijami s privlačno zaznano identiteto (angl. attractive perceived identity), to povečuje njihovo samozavest, saj pridobijo pozitivno oceno o samem sebi (prav tam, str. 246). Privlačnost zaznane organizacijske identitete se razlikuje tudi glede na časovno dolžino članstva posameznika in intenzivnost izpostavljenosti organizaciji (prav tam, str. 247); daljša je torej časovna izpostavljenost zaposlenega organizaciji, močnejša naj bi bila organizacijska identifikacija.

---

<sup>4</sup> Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

#### **2.3.4.2 Konstruirana zunanja podoba**

Na identifikacijo zaposlenih z organizacijo vpliva tudi njihovo lastno mnenje o tem, kako zunanji člani vidijo organizacijo. Medtem ko je zaznana organizacijska identiteta lastna ocena zaposlenega o značaju organizacije, se konstruirana zunanja podoba (angl. construed external image) nanaša na njegovo prepričanje o tem, kako zunanji opazovalci dojemajo organizacijo (prav tam, str. 248). Konstruirana zunanja podoba zaposlenim v organizaciji daje vedenje o tem, kako zunanji opazovalci vidijo organizacijo in obnašanje njenih zaposlenih, kar se povezuje s konceptom organizacijske podobe (angl. corporate image) (prav tam, str. 249).

Strokovnjaki uporabljajo izraz "organizacijska podoba" na različne načine. Eden izmed načinov razumevanja izraza je, da je organizacijska podoba vtis, ki ga organizacija naredi na zunanje in notranje opazovalce. Marketinški strokovnjaki trdijo, da je organizacijska podoba pomembna za stranke organizacije. Kadrovski strokovnjaki proučujejo, kako informacije oblikujejo privlačnost organizacijske podobe med iskalci zaposlitve (prav tam, str. 249).

Razlikujemo med dvema različnima uporabama termina "organizacijska podoba": prvi se osredotoča na mnenja in prepričanja zunanjih opazovalcev (organizacijski ugled), drugi pa se osredotoča na mnenja in prepričanja zaposlenih v organizaciji (konstruirana zunanja podoba) (prav tam, str. 249).

Ko je konstruirana zunanja podoba organizacije ocenjena kot privlačna (to pomeni, da zaposleni verjamejo, da podoba vsebuje attribute, ki označujejo organizacijo v pozitivnih, družbeno vrednotenih terminih), konstruirana zunanja podoba krepi organizacijsko identifikacijo članov (prav tam, str. 250). Zaposleni interpretirajo zunanjo podobo organizacije kot privlačno, kadar verjamejo, da ima ta podoba elemente, ki jih drugi cenijo – takrat organizacijska pripadnost ustvari pozitivno socialno identiteto (Tajfel, 1982, str. 24), kar poveča stopnjo prekrivanja med tem, kako zaposleni definirajo samega sebe in organizacijo (Dutton in drugi, 1994, str. 250). Zakaj člani vidijo konstruirano zunanjo podobo njihove organizacije privlačno (ali ne), kažejo načela samodefinitivnosti: samoumevnost, kontinuiteta in samoizboljšava (prav tam).

#### **2.3.4.3 Organizacijski ugled**

Organizacijski ugled (angl. organizational reputation) se nanaša na prepričanja zunanjih opazovalcev o tem, kaj razlikuje organizacijo od drugih organizacij; konstruirana zunanja podoba (angl. construed external image) zajema presojanje članov organizacije o prepričanjih zunanjih opazovalcev (Dutton in Dukerich, 1991, str. 547). Notranji (torej člani oz. zaposleni)

in zunanji opazovalci imajo dostop do različnih informacij o organizaciji in uporabljajo različne vrednote in cilje pri interpretiranju teh informacij. Razlikovanje med konstruirano zunanjo podobo in ugledom omogoča, da se ti dve organizacijski podobi medsebojno razlikujeta. Večina organizacij je sicer nesposobna v celoti uravnnavati prepričanja zunanjih opazovalcev o organizaciji (tj. ugled) in interpretacijo članov organizacije o teh prepričanjih (tj. konstruirana zunanja podoba) (Dutton in drugi, 1994, str. 249).

Člani organizacije imajo včasih popačen vtis o mnenju zunanjih opazovalcev o organizaciji: bodisi verjamejo, da je organizacija zaznana v bolj pozitivni luči, bodisi da je zaznana v bolj negativni luči, kot jo dejansko zaznavajo zunanji opazovalci (prav tam).

Tukaj lahko omenimo tudi organizacijski prestiž, ki naj bi vplival na pozitivno percepcijo zaposlenega – pozitivno naj bi dojemal svoj status in organizacijo, v kateri deluje. Ljudje naj bi bili bolj zadovoljni, kadar so del organizacije, ki ima dobro podobo in velja za prestižno (Bartels, Pruyn, de Jong in Joustra, 2007, str. 176). To lahko posledično vodi do večjega zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Ko člani organizacije verjamejo, da zunanji opazovalci vidijo organizacijo v pozitivni luči, so tudi sami ponosni in uživajo v "slavi" (Cialdini in drugi, 1976, str. 366).

#### **2.3.4.4 Organizacijska komunikacija**

Nekatere raziskave so pokazale, da v organizacijski identifikaciji igra pomembno vlogo tudi organizacijska komunikacija. Tanis in Beukeboom (2011, str. 2) pa ugotavljata, da je o tem, kateri vidiki organizacijske komunikacije spodbujajo organizacijsko identifikacijo, znanega bolj malo.

Študije kažejo, da lahko že samo informiranje oziroma komuniciranje, ki signalizira organizacijsko identiteto, poveča organizacijsko identifikacijo, ker posameznikom pomaga videti same sebe kot del organizacije. Raziskovalci pa ugotavljajo tudi, da je pomembna pozitivna in odprta komunikacijska klima, v kateri se posamezniki počutijo cenjene in spoštovane (prav tam). Te ugotovitve nakazujejo, da je organizacijsko identifikacijo mogoče pospeševati z organizacijsko komunikacijo, tako s povečanjem prepoznavnosti skupine, v kateri je vključen posameznik kot tudi s povečevanjem občutka, da posameznika organizacija spoštuje in ceni. Znaki v organizacijskih sporočilih, ki signalizirajo organizacijsko identiteto (kot je na primer logotip podjetja v e-mail sporočilu ipd.), lahko povzročajo, da se posamezniki prepoznajo in opredelijo kot člani te organizacije (prav tam, str. 3).

Študija Tanisa in Beukebooma (prav tam, str. 5) podpira idejo, da je organizacijska identifikacija večplasten konstrukt z jasno razliko med kognitivnim in afektivnim aspektom. Kljub temu da sta ti dve komponenti organizacijske identifikacije povezani, na njiju vplivajo različni dejavniki. Rezultati njune študije kažejo, da povečanje vidnosti ali pomembnosti identitete v organizacijskih e-mail sporočilih vpliva le na kognitivno komponento, povečanje personalizacije pa vpliva le na afektivno komponento. S tem študija prispeva k še vedno precej omejenemu znanju o tem, kako lahko organizacijski dejavniki na splošno in znaki v komunikacijskih sporočilih prispevajo k občutkom organizacijske identifikacije.

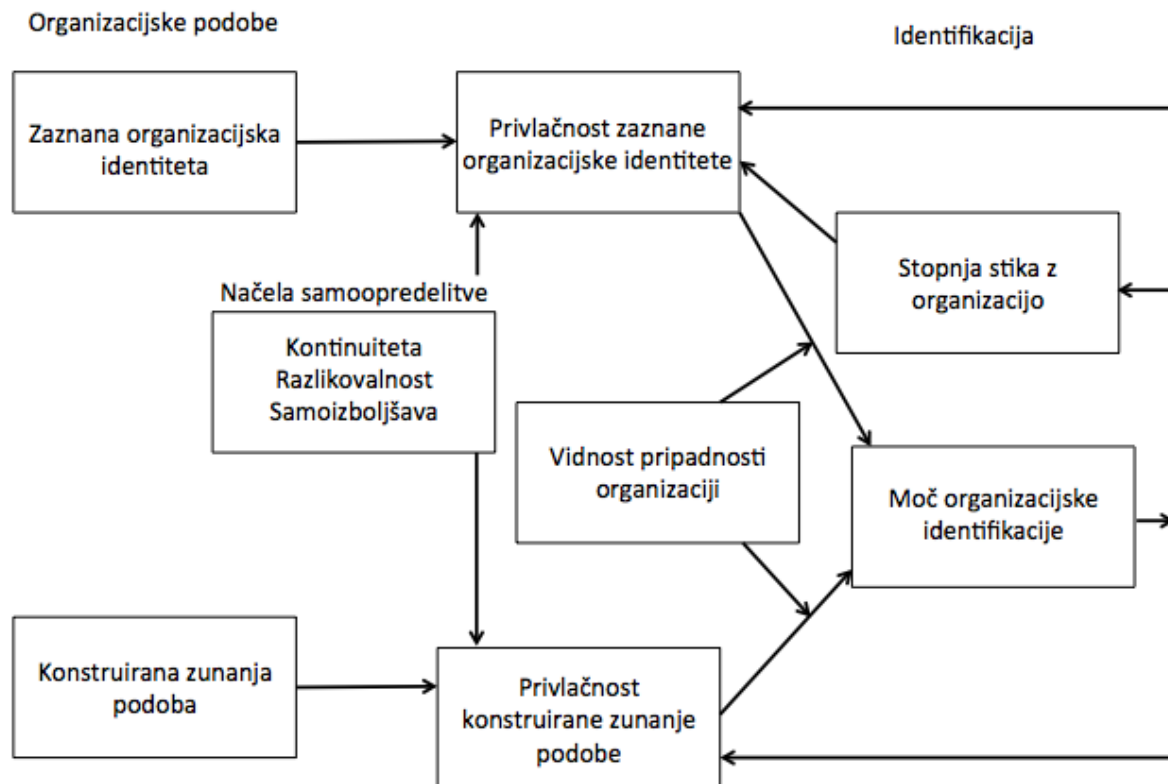
#### **2.3.4.5 Vidnost pripadnosti organizaciji**

Kadar so ljudje vidno povezani z organizacijo, so pogosteje opomnjeni na lastno članstvo v organizaciji. Takrat procesi samopodobe povečajo njihovo zaznavanje privlačnosti podobe organizacije. Kadar je član vidno povezan z organizacijo, bo privlačnost te podobe bolj vplivala na stopnjo identifikacije z organizacijo. Javno vedenje o tem, da je posameznik povezan z organizacijo, ustvari pričakovanja, kako naj se ta posameznik obnaša in kakšne odnose naj ima. Takrat je tudi želja po ustvarjanju vtisa na zunanje opazovalce intenzivnejša, kar krepi korelacijo konstruirane zunanje podobe in močjo organizacijske identifikacije (Dutton in drugi, 1994, str. 252).

Ko se ljudje soočajo z vidno pripadnostjo organizaciji, morajo pogosto razlagati in utemeljevati njihovo vlogo v organizaciji (Turner, 1978, str. 15). To krepi povezavo med privlačnostjo podobe organizacije in močjo identifikacije.

Slika 2.3 povzema model, ki ga v raziskavi predstavljajo Dutton in drugi (1994, str. 252), in predstavlja povezavo med zaznano organizacijsko identiteto in konstruirano zunanjo podobo s stopnjo identifikacije člana z organizacijo.

Slika 2.3: Povezava med zaznano organizacijsko identiteto in konstruirano zunanjo podobo ter močjo organizacijske identifikacije



#### 2.3.4.6 Prostorska oddaljenost

Organizacijska identifikacija je pomembna tudi v primeru prostorske oddaljenosti zaposlenega (delo od doma), saj lahko nadomesti elemente tradicionalnih organizacij, ki olajšajo sodelovanje, koordinacijo in dolgoročno prizadevanje zaposlenih. Ko zaposleni delajo od doma, se je težko zanašati na mehanizme kot je neposredni nadzor kot sredstvo usklajevanja in kontrole (Wiesenfeld in drugi, 2001, str. 215).

Organizacijska identifikacija ali moč psihološke povezave zaposlenih z organizacijo je povezana s stopnjo, do katere so zaposleni motivirani za izpolnjevanje organizacijskih potreb in ciljev, njihovo pripravljenostjo za izpostavljanje "organizacijskega državljanstva" in ostalimi vedenji ter njihovo težnjo po sodelovanju z organizacijo (prav tam).

Wiesenfeld in drugi (prav tam) trdijo, da identifikacijo povzročajo posamezniki, ki se kategorizirajo kot del organizacije, zato je pomemben vidik posameznikove identifikacije kognitiven in odvisen od značaja organizacijskega članstva posameznika. Pravijo tudi, da predhodna proučevanja identifikacije znotraj organizacij kažejo na več napovedovalcev

identifikacije, kot je obseg stika med posameznikom in organizacijo, opaznost organizacijskega članstva in privlačnost organizacijske identitete (prav tam).

Te predstave o identifikaciji se osredotočajo na tradicionalno delovno okolje, v katerem so zaposleni prisotni v prostorih organizacije. V porastu pa je tudi delo od doma, kjer zaposleni ni prisoten v prostorih organizacije, je torej prostorsko oddaljen. Tako delo vpliva na številne predstave o organizacijski identifikaciji. Prostorska oddaljenost med organizacijo in njenimi člani lahko zmanjša posameznikov stik z organizacijo, prepoznavnost ali opaznost njihovega organizacijskega članstva ter njihovo izpostavljenost organizacijski strukturi in procesom. Taki delavci tudi ne nosijo organizacijskih uniform, totemov in simbolov, ki so eni izmed ključnih označevalcev identifikacije v tradicionalnih delovnih okoljih. Taki delavci se običajno tudi ne udeležujejo ritualov in ceremonij, ki sicer pospešujejo identifikacijo v tradicionalnih delovnih okoljih (prav tam, str. 216).

Raziskave sicer kažejo, da prostorsko oddaljeni delavci kljub temu izražajo znake identifikacije z organizacijo, v kateri so zaposleni. To kaže, da lastnosti posameznikov, kot je potreba po pripadnosti, pomagajo poganjati identifikacijo v takih primerih (prav tam).

Posamezniki se identificirajo z organizacijo kot način izražanja osebnostnih značilnosti, za katere menijo, da jih imajo in jih cenijo (Dutton in drugi, 1994, str. 245).

## **2.4 Moč organizacijske identifikacije**

Obseg, v katerem se zaposleni identificirajo z organizacijo, za katero delajo, je zelo pomemben tako za zaposlene kot za organizacijo (Tanis in Beukeboom, 2011, str. 1). Organizacijska identiteta in identifikacija namreč močno vplivata na številna organizacijska vedenja in posledično na delovanje organizacije in doseganje njenih ciljev (Witting, 2006, str. 1).

Posamezniki se razlikujejo po tem, kako močno se identificirajo z organizacijo, v kateri so zaposleni. Moč organizacijske identifikacije odraža stopnjo, do katere je vsebina samega koncepta posameznika vezana na njegovo organizacijsko članstvo (Dutton in drugi, 1994, str. 242). Ko se močno identificirajo z organizacijo, atributi, s katerimi opisujejo le-to, definirajo tudi njih same (prav tam, str. 239).

### **2.4.1 Močna organizacijska identifikacija**

Zaposleni, ki verjamejo, da ima organizacija značilno kulturo, strategijo, strukturo in nekatere

druge razlikovalne značilnosti, bodo bolj verjetno doživeli višjo stopnjo organizacijske identifikacije (prav tam, str. 246).

Posameznik je močno identificiran z organizacijo, ko (prav tam, str. 239):

- je njegova identiteta zaposlenega v organizaciji poglavitnejša kot alternativne identitete,
- njegova samopodoba vključuje veliko podobnih karakteristik, za katere meni, da opredeljujejo organizacijo kot družbeno skupino.

Organizacijska identifikacija je močna takrat, kadar zaposleni v svojo samopodobo vključi velik del značilnosti organizacije, za katere verjame, da so pomembne, osrednje in trajne, tako za organizacijo kot za njega kot osebo (prav tam, str. 242). Takrat se druge identitete v samopodobi posameznika umaknejo in članstvo v organizaciji postane centralna in pogosto uporabljena osnova za samodefincijo (Kramer, 1991 v Dutton in drugi, 1994, str. 242)<sup>5</sup>.

Ko zaposleni sami sebe definirajo z lastnostmi, ki se prekrivajo z lastnostmi uporabljenimi za definiranje organizacije, so močno identificirani z organizacijo (Dutton in drugi, 1994, str. 256). Bolj kot se zaposleni identificirajo z organizacijo, bolj so njihova prepričanja o organizaciji pozitivna. Bolj verjetno je, da zaposleni, ki se močno identificirajo z organizacijo, verjamejo, da njihova organizacija proizvaja dragocene rezultate (prav tam, str. 253).

Močna organizacijska identifikacija vpliva tako na prepričanja kot tudi na vedenja zaposlenih. Posamezniki želijo ohraniti konsistentnost med njihovo samopodobo in vedenjem. Tisti, ki se močneje identificirajo z organizacijo, bodo iskali več stikov z njo, kar povečuje občutek kontinuitete samopodobe, ki jo ljudje cenijo (prav tam, str. 254).

Povezava med kontinuiteto, privlačnostjo zaznane organizacijske identitete in stopnjo organizacijske identifikacije članom pomaga vzdrževati stabilno samopodobo. S svojo organizacijo se močno identificirajo, kadar so njihovi občutki o sebi podobni temu, kar verjamejo, da je osrednje, trajno in značilno za njihovo organizacijo. Ta zveza naredi organizacijsko identifikacijo recipročen in rekurziven proces (prav tam, str. 245).

---

<sup>5</sup> Kramer, R. M. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. V L. L. Cummings in B. M. Staw (ur.), *Research in Organizational Behavior*, 13, 191–228. Greenwich, CT: JAI Press.



## **2.4.2 Šibka organizacijska identifikacija in nezmožnost identifikacije**

Lahko se zgodi, da so aktivnosti organizacije inkonsistentne s kolektivno identiteto organizacije ali posamezni člani organizacije delujejo na način, ki je v nasprotju s kolektivno organizacijsko identiteto. Te aktivnosti prekinajo običajno organizacijsko rutino in vplivajo na posameznika ter njegovo zaznavanje organizacije, kar lahko vpliva na jakost moči njegove identifikacije s to organizacijo (prav tam, str. 243).

Zaposleni, ki se ne uspejo identificirati z organizacijo, lahko nadaljujejo odnos z organizacijo, vendar se njihovo zaupanje in podpora ciljev te organizacije zmanjša. Zaposleni, ki se ne identificira z organizacijo, torej zaupa organizaciji in podpira njene cilje le v obsegu, ki koristijo njemu samemu. Šibka identifikacija je povezana z lastnimi interesi, saj so zanimanja ljudi fokusirana na njihove lastne potrebe in ne na potrebe organizacije (Scott in Lane, 2000, str. 52).

Zaposleni lahko tudi zavrnejo identifikacijo z organizacijo in tako zavrnejo pripadnost organizaciji. To se lahko zgodi tako, da se fizično ločijo od organizacije (na primer delničar proda svoj delež, zaposleni zapusti organizacijo), v skrajnem primeru pa celo tako, da aktivno skušajo diskreditirati ali uničiti organizacijo (prav tam).

## **2.5 Posledice organizacijske identifikacije**

Organizacijska identifikacija ima številne posledice, ki vplivajo na posameznikova prepričanja in vedenja (Dutton in drugi, 1994, str. 253). Številne raziskave kažejo, da ima organizacijska identifikacija pozitivne učinke tako za organizacijo kot za zaposlenega. Močna organizacijska identifikacija naj bi bila povezana z zmanjšanjem negotovosti zaposlenih, z boljšo motivacijo in večjo učinkovitostjo zaposlenih, posledično pa z boljšo izvedbo storitev in večjim zadovoljstvom.

### **2.5.1 Zmanjšanje negotovosti zaposlenih, večja učinkovitost in zvestoba organizaciji**

Organizacijska identifikacija lahko posredno zmanjša negotovost zaposlenih (Hogg, 2000, str. 248). Za organizacije, katerih zaposleni se identificirajo z organizacijo, je to pomembno, saj lahko organizacijska identifikacija poleg povečanja zvestobe zaposlenih preprečuje tudi njihovo odtujitev, vodi do večjega zadovoljstva pri delu in na splošno povečuje učinkovitost (Ashforth in drugi, 2008, str. 336). Številni drugi avtorji predpostavljajo tudi, da organizacijska

identifikacija poveča verjetnost, da bodo zaposleni ostali v organizaciji (Edwards, 2005, str. 207).

### **2.5.2 Boljše medsebojno sodelovanje zaposlenih**

Ko se posamezniki močno identificirajo s svojo organizacijo, je njihov občutek preživetja vezan na preživetje organizacije. Močna identifikacija z organizacijo povzroča boljše sodelovanje z drugimi člani organizacije zaradi povečanega občutka zaupanja in vzajemnosti v skupini, povečane družbene privlačnosti do članov v skupini in zaradi predstavljene ugodne podobe podjetja (Kramer, 1991 v Dutton in drugi, 1994, str. 255)<sup>6</sup>.

### **2.5.3 Večja osredotočenost na naloge, ki koristijo organizaciji**

Ko se posamezniki močno identificirajo s svojo organizacijo, si še dodatno prizadevajo za naloge, ki pozitivno prispevajo organizaciji in njihovim sodelavcem (Dutton in drugi, 1994, str. 254). Ta pojav se imenuje organizacijsko državljansko vedenje (zaposlenih) (angl. organizational citizenship behavior) (prav tam, str. 255).

### **2.5.4 Povečanje tekmovalnosti**

Ko se ljudje identificirajo kot člani organizacije, se zanašajo na organizacijske kategorije, da določijo ustrezne skupine članov znotraj in zunaj organizacije. Poleg povečanja sodelovanja med ljudmi, ki so del skupine znotraj organizacije, identifikacija povečuje tudi tekmovalnost tako med člani organizacije kot do drugih, zunanjih skupin (prav tam). V medsebojno odvisnih družbenih situacijah, v katerih ena skupina "zmaga" in pridobi nekaj vrednega, cenjenega, druga skupina pa "izgubi", se člani, ki se identificirajo z organizacijo, bolj zavedajo kolektivnih posledic "zmage" in so zato bolj tekmovalni z zunanjimi skupinami kot člani, ki se z organizacijo ne identificirajo (prav tam).

### **2.5.5 Cilji zaposlenega postanejo skladni s cilji organizacije**

Identifikacija lahko na zaposlene vpliva tudi tako, da cilji organizacije postanejo tudi cilji zaposlenega. Posamezniki, ki se močno identificirajo z organizacijo, bodo bolj verjetno motivirani za trdo delo za doseganje teh ciljev (Edwards, 2005, str. 208).

### **2.5.6 Večja samozavest zaposlenih**

Če člani organizacije menijo, da so kvalitete njihove organizacije povezane s kompetenco,

---

<sup>6</sup> Kramer, R. M. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. V L. L. Cummings in B. M. Staw (ur.), *Research in Organizational Behavior*, 13, 191–228. Greenwich, CT: JAI Press.

močjo, učinkovitostjo ali moralno vrednostjo, je večja verjetnost, da bodo videli zaznano organizacijsko identiteto kot privlačno (Dutton in drugi, 1994, str. 246), zato povezovanje z organizacijo, ki nosi te lastnosti, krepi samozavest članov. Pripadnost tej organizaciji jim daje priložnost, da te pozitivne lastnosti enačijo s svojimi lastnostmi, kar krepi njihovo samopodobo.

### **2.5.7 Negativne posledice organizacijske identifikacije**

Članstvo v organizaciji pa lahko zaposlenemu prinaša tudi negativne attribute, v primeru, da zunanjo organizacijsko podobo dojema kot neugodno. Takrat lahko člani organizacije doživljajo negativne osebne rezultate, kot sta stres in depresija (prav tam, str. 240). Ti osebni rezultati lahko kasneje vodijo do neželenih organizacijskih rezultatov, kot so povečanje konkurence med člani organizacije ali pa zmanjšanje prizadevanja za naloge. Sčasoma lahko člani organizacije odstopijo od predhodnih organizacijskih vlog (Kahn, 1990, str. 701) ali celo izstopijo iz organizacije (Hirschman, 1970, str. 272).

### 3 ZAVZETOST IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zavzetost zaposlenih je definirana na mnogo različnih načinov, najbolj pogosto pa kot čustvena in intelektualna zaveza organizaciji ali količina diskrecijskega napora, ki ga zaposleni vložijo v svoje delo (Saks, 2006, str. 601).

Zavzetost lahko opredelimo tudi kot poseben in edinstven konstrukt, ki je sestavljen iz kognitivnih, čustvenih in vedenjskih komponent, ki so povezane z uspešnostjo posameznikove vloge (prav tam, str. 602).

V povezavi z občutki posameznikov na delovnem mestu poleg zavzetosti govorimo tudi o zadovoljstvu. Zadovoljstvo zaposlenih se nanaša na stopnjo, do katere delovno okolje ustreza željam in pričakovanjem zaposlenih (Van der Voordt, 2004, str. 139). Zadovoljstvo zaposlenih oz. zadovoljstvo z delom lahko preprosto opišemo kot občutek posameznika o svoji službi in o različnih vidikih službe oziroma dela (Spector, 1997, str. 3).

Mafini (2014, str. 2) je v svoji študiji zbral številne definicije zadovoljstva zaposlenih z delom, ki jih predstavljam v Tabeli 3.1:

Tabela 3.1: Definicije zadovoljstva zaposlenih

<b>Avtorji</b>	<b>Definicija</b>
Bernhardt, Donthu in Kennett (2000)	"Osebna ocena trenutnih pogojev na delovnem mestu in rezultatov, ki nastanejo kot posledica zaposlitve."
Koys (2003)	Zadovoljstvo zaposlenih konceptualizira v smislu percepcije zaposlenega in vrednotenja dela.
Wangenheim, Evanschitzky and Wunderlich (2007)	"Zadovoljstvo zaposlenih je funkcija zaznanega razmerja med tem, kaj posameznik hoče od svojega delovnega mesta, in kaj posameznik zaznava kot ponujeno."
Chi and Gursoy (2009)	Zadovoljstvo zaposlenih opredeljujeta glede na obseg, v katerem je zaposlenim všeč njihovo delovno mesto.

Zadovoljstvo zaposlenih se lahko nanaša na samo delo (vsebina, kompleksnost, zahtevano znanje in veščine, stopnja avtonomije), na družbeno delovno okolje (sodelavci, vodstvo, stil upravljanja organizacije, pogoji zaposlovanja, plača, ureditev dopusta, poklicne možnosti), na fizično delovno okolje (delovno mesto, osvetlitev, dnevna svetloba itd.) in na interakcije med temi vidiki (Van der Voordt, 2004, str. 139). Na zadovoljstvo zaposlenih lahko vplivajo tudi dejavniki, kot so počutje posameznika, (ne)monotonost dela in tudi psihološko ter čustveno stanje zaposlenega. Zadovoljstvo z delom velja za enega najboljših kazalcev dobrega duševnega zdravja na delovnem mestu in sreče zaposlenih (Yuan, Jia in Zhao, 2016, str. 189).

Raziskave kažejo, da višja je stopnja organizacijske identifikacije, bolj se organizacijske vrednote, norme in interesi ponotranjijo v samo-koncept posameznika (prav tam, str. 193). Kadar se zaposleni močno identificirajo z organizacijo, tudi bolj zaupajo odločevalskemu procesu vodstva in imajo občutek, da je organizacija pravična, kar rezultira v večjem zadovoljstvu na delu (prav tam).

Zadovoljstvo zaposlenih je povezano s številnimi zaželenimi posledicami (Mafini, 2014, str. 2):

- večja produktivnost,
- večja samozavest zaposlenih,
- večja predanost zaposlenih,
- večja zvestoba zaposlenih,
- manjša fluktuacija zaposlenih,
- izboljšano organizacijsko vedenje zaposlenih.

Pomen zadovoljstva zaposlenih lahko povežemo z uspehom organizacije, saj je le-ta v veliki meri odvisen od prizadevanja vseh zaposlenih. Kadar je zadovoljstvo zaposlenih višje, je večja verjetnost, da bo tudi uspeh organizacije večji (prav tam).

## 4 ŽIVLJENJSKI CIKEL ORGANIZACIJE

Vsa živa bitja tako rastline kot tudi živali in ljudje imajo svoj življenjski cikel, ki se začne z rojstvom, konča pa s smrtjo (Rahimi in Fallah, 2015, str. 51). Številni avtorji ugotavljajo, da tudi organizacije rastejo in se razvijajo ter tako napredujejo skozi različna življenjska obdobja. Organizacije so torej "rojene", se "razvijajo" in nenazadnje tudi "umrejo" (Lester, Parnell in Carraher, 2003, str. 339). Ta proces se imenuje življenjski cikel organizacije.

Različni avtorji v svojih delih definirajo različne modele življenjskih ciklov organizacije, ki imajo tudi različno število stopenj. Osnovni življenjski cikel organizacije se po Jonesu (2010 v Lawton in Macaulay, 2017, str. 721) <sup>7</sup>giblje skozi štiri faze: rojstvo, rast, upad, smrt. Medtem ko nekateri drugi avtorji uporabljajo druge termine: rast, zorenje, upad in smrt, nekateri pa celo trdijo, da obstajajo več kot samo štiri stopnje življenjskega cikla organizacije.

Lester in drugi (2003, str. 341) v svoji študiji opisujejo petstopenjski model življenjskega cikla organizacije, za katerega pravijo, da se od drugih petstopenjskih modelov razlikuje po tem, da ni zasnovan samo za majhne ali samo za velike organizacije, ampak je relevanten za vse velikosti organizacij. Pomembnost njihovega petstopenjskega modela se kaže tudi v tem, da padec prepozna kot ločeno entiteto organizacijske strukture. Šibkost tega modela je, da ne prikaže različnih manjših stopenj, na katerih se lahko v določenem obdobju nahajajo manjša podjetja, ampak manjša podjetja postavlja v eno izmed prvih dveh stopenj, obstoj in preživetje (prav tam, str. 342).

Lester in drugi (prav tam) definirajo stopnje svojega petstopenjskega modela:

### 1. Prva stopnja: Obstoj

Ta stopnja je znana tudi kot faza rojstva, označuje pa začetek organizacijskega razvoja. Na tej stopnji je poudarek na sposobnosti preživetja in prepoznavanju zadostnega števila strank, ki podpirajo obstoj organizacije. Odločanje in lastništvo sta v rokah enega ali nekaj ljudi. Organizacije na tej stopnji običajno ustvarjajo svoje okolje.

### 2. Druga stopnja: Preživetje

Ko organizacije "napredujejo" na stopnjo preživetja, želijo rasti, razviti določeno formalizacijo strukture in izpostaviti lastne kompetence. Na tej stopnji so oblikovani

---

<sup>7</sup> Jones, G. R. (2010). *Organizational Theory, Design, and Change*, 5th ed. London: Pearson.

cilji organizacije. Glavni cilj je ustvarjanje zadostnih prihodkov za nadaljevanje rasti in konkurenčnost organizacije na trgu. Na tej stopnji nekatere organizacije rastejo še naprej in postanejo uspešne ter napredujejo na tretjo stopnjo, nekatere pa ne ustvarijo zadosti prihodkov za preživetje.

### **3. Tretja stopnja: Uspeh**

Tretja stopnja je pogosto imenovana tudi faza zrelosti. Predstavlja organizacijsko obliko, kjer sta norma formalizacija organizacije in kontrola skozi birokracijo. Pogost problem na tej stopnji je rigidnost birokratskega sistema in pretirane regulacije, ki ovirata odločevalski proces. Opisi delovnih nalog, politika poslovanja in postopki postanejo bolj formalni. Organizacije, ki se nahajajo na tej stopnji, so prestale preizkus preživetja.

### **4. Četrta stopnja: Obnova**

Obnavljajoča se organizacija izkazuje željo po vrnitvi v čas, kjer sta sodelovanje in timsko delo spodbujala inovativnost in ustvarjalnost. Ta ustvarjalnost je včasih olajšana z uporabo matrične strukture, odločevalski proces je zelo decentraliziran. Organizacija je še vedno velika in birokratska. Potrebe strank so postavljene pred potrebe članov organizacije.

### **5. Peta stopnja: Upad**

Čeprav organizacije lahko izstopijo iz življenjskega cikla na katerikoli stopnji, lahko peta stopnja, stopnja upada, sproži propad. Za stopnjo upada sta značilni politika in moč, saj se organizacijski člani bolj ukvarjajo z osebnimi kot z organizacijskimi cilji. Nekatere organizacije nezmožnost izpolnjevanja zunanjih zahtev iz prejšnje stopnje vodi do obdobja upada, kjer doživijo pomanjkanje dobička in izgubo tržnega deleža. Nadzor in odločevalski proces se na tej stopnji običajno vrmeta peščici ljudi, saj je želja po moči in vplivu v zgodnejših fazah poslabšala sposobnost preživetja organizacije.

Petstopenjski model življenjskega cikla organizacij daje vodilnim osebam možnost, da identificirajo stopnjo, na kateri se nahaja njihova organizacija, kar jim omogoča spremembe, s katerimi organizacija bodisi napreduje ali pa se spremeni v inovativnejšo obliko (prav tam, str. 349).

O življenjskem ciklu organizacije govori tudi Adizes (b. d.). Za razliko od prej opisanega modela ima njegov model življenjskega cikla organizacije deset stopenj, upošteva pa tudi različne kontigenčne in organizacijske situacijske spremenljivke. Njegov prispevek je spoznanje, da je organizacijska rast niz poti, od katerih prvih devet karakterizira eno ali več

posebnih vlog – PAEI, pri katerem črka "P" predstavlja doseganje rezultatov, "A" predstavlja administracijo, "E" predstavlja podjetništvo, "I" pa predstavlja integracijo. Po Adizesu je na prvi stopnji pomembna vloga "E", torej podjetništvo, na drugi stopnji je ključ do uspeha "P" - doseganje rezultatov, tretja stopnja potrebuje "P" in "E", četrta stopnja potrebuje vlogo "A", administracijo, peta "P", "A" in "E", šesta "P", "A" in "I", torej doseganje rezultatov, administracijo in integracijo, sedma "A" in "I", osma "A" in "I", deveta "A" in deseta nobene od naštetih vlog. Ta model daje vodstvu vpogled v funkcionalne vloge na določenih stopnjah rasti, ki zagotavljajo uspešne prehode med samimi stopnjami v življenjskem ciklu organizacije (Tam in Gray, 2016, str. 21).

Adizes pravzaprav govori o življenjskem ciklu korporacije, stopnje življenjskega cikla pa definira kot (Adizes, b. d.):

### **1. Prva stopnja: Urjenje**

Na tej stopnji se ljudje začnejo pogovarjati o ustanovitvi podjetja. Na tej stopnji se sicer ne zgodi še nič oprijemljivega, zbirajo se ideje in predlogi. Mnoga potencialna podjetja nikoli ne napredujejo na naslednjo stopnjo, saj se ustanovitelji odločijo, da ideja ni vredna razvoja.

### **2. Druga stopnja: Otroštvo**

Ko podjetje dejansko nastane, napreduje na drugo stopnjo, tako imenovano stopnjo otroštva. Danes lahko podjetje na tej stopnji poimenujemo start-up. Ustanovitelji na tej stopnji počnejo vse, kar lahko, da podjetje »zaženejo«. Na tej stopnji se pogosto zanemari osnovna dokumentacija, saj se podjetje bolj osredotoča na svoje proizvode in prodajo. Da se podjetje premakne na naslednjo stopnjo, je za ustanovitelje velik izziv in predstavlja veliko stresa, običajno pa je tudi, da delajo dlje kot samo osem ur na dan.

### **3. Tretja stopnja: "Gremo, gremo"**

Ko podjetje preraste stopnjo otroštva, a je še vedno večinoma osredotočeno samo na prodajo, se znajde na tretji stopnji. Sprejemanje odločitev je običajno še vedno v rokah ustanoviteljev, kar je lahko tako pozitivno kot negativno. Na tej stopnji so pogoste napake, saj podjetje pridobiva na samozavesti in še naprej dela v smeri ustvarjanja prihodka.

### **4. Četrta stopnja: Adolescenca**

Adolescenca je težko obdobje rasti za podjetja. Na tej stopnji podjetja začnejo prevzemati obliko zrelega podjetja, vendar še vedno obstajajo nekatera vprašanja nezrelosti, s katerimi se morajo spoprijeti. V ekipi so pogosti konflikti ob sprejemanju



odločitev, zlasti med tistimi, ki so v podjetju že od začetka in tistimi, ki so se podjetju priključili na novo.

#### **5. Peta stopnja: Vrhunec**

Stopnja vrhunca je za podjetja najbolj idealna točka in podjetja, ki napredujejo do te stopnje, se bodo borila, da se na tej stopnji čim dlje zadržijo. V takih podjetjih je vzpostavljena organizacijska struktura, podjetje deluje učinkovito, vendar je še vedno dovolj mlado, da se zaveda pomembnosti inovacij in razvoja. Na tej stopnji se lahko razvijejo novi produkti in smeri poslovanja, kar lahko povečuje potencial za prihodnjo rast podjetja.

#### **6. Šesta stopnja: Padec**

Na stopnji padca mnogo podjetij začne izgubljati fokus oziroma tisto nekaj, kar je podjetje naredilo tako uspešno. Namesto, da bi si prizadevala za večji uspeh, so samozadovoljna, kar je pogosto na tej stopnji življenjskega cikla organizacije. Podjetje še vedno služi denar, vendar je morda izgubilo ambicijo, ki jo je nekoč imelo, in išče bližnjice do zaslužka.

#### **7. Sedma stopnja: Aristokracija**

Na tej stopnji podjetja obtičijo v svojem načinu delovanja in lahko začnejo nazadovati in se celo vračati na prejšnje stopnje. Na tej stopnji postanejo pomembne tudi druge stvari, kot sta podoba in ugled organizacije, in ne samo vodenje uspešnega podjetja. Vodstvo se lahko začne zanimati za nakup drugega podjetja ali produkta in se ne ukvarja toliko z lastnimi inovacijami. Za to stopnjo je značilna pretirana in toga regulacija ter skladnost s formalnimi predpisi, kar ovira odločevalski proces. Če se v kulturi in odločevalskemu procesu podjetja ne zgodijo spremembe, se lahko kmalu znajde v fazi upada.

#### **8. Osma stopnja: Medsebojno obtoževanje**

Na tej stopnji mnoga podjetja, namesto da bi iskala rešitev, iščejo krivca za lastne težave. Organizacijska kultura je na tej stopnji izredno nezdrava, kar se kaže v številnih nesoglasjih in argumentih, ki lahko potekajo na dnevni ravni. Podjetje je popolnoma izgubilo fokus, saj se zaposleni, namesto da bi opravljali svoje delo, borijo za svoja delovna mesta, to pa vodi v upad organizacije.

#### **9. Deveta stopnja: Birokracija**

Podjetje lahko preneha s poslovanjem oz. umre, še preden doseže to stopnjo. Če pa podjetje pride do te stopnje, ga bo birokratska narava njihovega delovanja sčasoma uničila. To je vrsta organizacije, ki ima za vse svoje sisteme priročnike, njihovi

zaposleni pa so preveč zasedeni z upoštevanjem vseh pravil, da bi se ukvarjali z inovacijami ali s kakršnimkoli drugim načinom prinašanja vrednosti podjetju. Kadar se podjetje nahaja na tej stopnji, je verjetnost preživetja že zelo zmanjšana.

#### **10. Deseta stopnja: Smrt**

Nekatera podjetja "umrejo" v naglici, medtem ko druga "umirajo" počasi. Ta stopnja pomeni konec življenjskega cikla organizacije. Če podjetje ni več zmožno poslovati in prinašati denarja, ki ga potrebuje za vzdrževanje poslovanja, bo organizacija tako ali drugače izumrla. Malo verjetno je, da bi podjetja, ki se nahajajo na tej točki, znova začela uspešno poslovati.

Cilj vsake organizacije je, da pride do in ostane na "zdravih" srednjih stopnjah življenjskega cikla organizacije, vendar je za mnoga podjetja težko uskladiti rast in inovacije s stabilnostjo in profitabilnostjo. Cilj podjetja na začetku je, da pride do pete stopnje Adizesovega življenjskega cikla organizacije, torej do faze vrhunca, in potem čim dlje časa ostane na tej stopnji. Ohranjanje uspeha organizacije ni enostavno, vendar razumevanje njenega življenjskega cikla prispeva k boljšemu prepoznavanju nevarnosti in groženj (Adizes, b. d.).

## 5 EMPIRIČNI DEL

Avtorji poudarjajo, da naj bi bila organizacijska identifikacija en izmed temeljnih pogojev za ustvarjanje pripadnosti zaposlenih in je tesno povezana z motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih. V raziskovalnem delu se osredotočam predvsem na dejavnike, kot so skladnost vrednot posameznika in organizacije, dolžina delovnega staža posameznika in stopnja zadovoljstva posameznika, ki potencialno lahko vplivajo na stopnjo organizacijske identifikacije posameznika. Po pregledu literature sem zasnovala tri hipoteze, ki jih predstavljam v naslednji točki.

### 5.1 Hipoteze

Prejšnje generacije so običajno ostale zveste svoji organizaciji celo življenje, kar pa dandanes ni več norma. Posamezniki sedaj v zaposlitvi iščejo smisel in ne samo dobrega plačila (Sullivan, Sullivan in Buffton, 2001, str. 247). Številni avtorji ugotavljajo, da so kritična orodja za ohranjanje zaposlenih (poleg plačila) tudi ostale strateške kadrovske prakse, kot so karierno napredovanje, usposabljanje in razvoj. Kadar so kadrovske prakse načrtovane in izvedene v okoljih z visoko skladnostjo vrednot med zaposlenimi in organizacijo, obstaja manjša verjetnost, da bodo zaposleni zapustili organizacijo, saj imajo občutek pripadnosti in naklonjenosti do svojega delovnega mesta (Presbitero, Roxas in Chadee, 2016, str. 637).

Vrednote so motiv za vedenje. So načela, po katerih živijo tako posamezniki kot organizacije (Sullivan in drugi, 2001, str. 248). Vrednote lahko širše definiramo kot osrednje želje ali prepričanja glede končnih stanj ali zaželenih ravnanj, ki presegajo specifične situacije, vodijo izbiro in oceno naših odločitev in torej naših dejanj. So sestavni del našega življenja in oblikujejo naš značaj (Argandoña, 2003, str. 16).

O vrednotah lahko govorimo tudi v organizacijskem smislu. Sullivan in drugi (2001, str. 248) v svoji študiji organizacijske vrednote opisujejo kot bistvena in trajna načela organizacije, majhen nabor splošnih vodilnih načel. Pravijo, da imajo dve funkciji: so primarno gonilo motivacije ter zagotavljajo nek standard, na podlagi katerega se ocenjujejo dejanja. Vodijo odločitve in aktivnosti organizacije. V organizacijah, ki imajo podrobno definirane vrednote, je manjša potreba po podrobnih postopkih in nadzoru odločitev ter konsistentnosti, saj je jasno, k

čemu organizacija dolgoročno stremi. Organizacijske vrednote so lahko tudi vir konkurenčne prednosti, saj njihova neoprijemljiva in nejasna narava preprečuje konkurentom organizacije, da jih posnemajo (Presbitero in drugi, 2016, str. 637). V smislu organizacije se največkrat pojavljajo vrednote, kot so integriteta, spoštovanje, usmerjenost k strankam, vključenost, kakovost, inovativnost in kreativnost, odgovornost in poštenost (Sullivan in drugi, 2001, str. 248).

Dutton in drugi (1994, str. 245) ugotavljajo, da ljudi pritegnejo organizacije, v katerih se lahko samoizražajo. Ko sta posameznikova samopodoba in zaznana organizacijska identiteta, torej vrednote in karakteristike organizacije, skladni, posameznik organizacijo zaznava kot privlačno, saj mu ta organizacija omogoča samoizražanje in avtentičnost. Poleg skladnosti ciljev zaposlenega s cilji organizacije naj bi bila ena izmed posledic močne organizacijske identifikacije tudi povečana samozavest zaposlenih (prav tam, str. 246), kar naj bi vplivalo na njihovo motivacijo za delo (Edwards, 2005, str. 208). Povečanje skladnosti vrednot posameznika in organizacije v prvem letu naj bi znatno in pozitivno povečalo stopnjo zadovoljstva člana (Dutton in drugi, 1994, str. 245).

Skladnost vrednot posameznika z vrednotami organizacije je torej relevantna tema tako za raziskovalce kot menedžerje. Izmerimo jo lahko s teorijo skladnosti posameznika z organizacijo (angl. person-organisation (P-O) fit theory). Teorija skladnosti med osebo in organizacijo je definirana kot kompatibilnost posameznika in organizacije, v kateri ta posameznik deluje (Kristof, 1996, str. 3). Teorija skladnosti med osebo in organizacijo pravi, da je bolj verjetno, da bo organizacija dosegala pozitivne rezultate, kadar so vrednote organizacije skladne z vrednotami zaposlenih (Presbitero in drugi, 2016, str. 637).

Številni avtorji ugotavljajo, da visoka kompatibilnost posameznika in organizacije privablja zaposlene, ki imajo podobne vrednote in prepričanja kot organizacija; zmanjšuje neskladnost in neujemanje med zaposlenim in organizacijo ter povečuje verjetnost, da bo zaposleni v organizaciji ostal (prav tam), kar posledično vpliva na višjo stopnjo organizacijske identifikacije.

**H1: Večja je skladnost vrednot posameznika z vrednotami organizacije, močnejša je organizacijska identifikacija.**

Številni avtorji poročajo o pozitivnih posledicah močne organizacijske identifikacije tako za organizacijo kot za zaposlenega. Za organizacijo to pomeni, da bodo njeni zaposleni bolj

zaupali v procese, za zaposlene pa, da bodo na delovnem mestu bolj zadovoljni. Organizacijska identifikacija naj bi namreč zaposlenim dajala občutek reda in tako zmanjševala njihovo negotovost (Hogg, 2000, str. 248), preprečevala odtujitev zaposlenih od organizacije in povečala učinkovitost (Ashforth in drugi, 2008, str. 336).

Močna organizacijska identifikacija naj bi povečala verjetnost, da bodo zaposleni ostali v organizaciji (Edwards, 2005, str. 207), povzročala boljše sodelovanje zaposlenega z drugimi člani organizacije, zaposleni pa naj bi si še dodatno prizadevali za naloge, ki pozitivno prispevajo organizaciji (Dutton in drugi, 1994, str. 254).

Ena izmed posledic močne organizacijske identifikacije zaposlenega je tudi večje zadovoljstvo pri delu (Ashforth in drugi, 2008, str. 337). Študije kažejo, da višja kot je stopnja identifikacije zaposlenega z organizacijo, večja je verjetnost, da se vrednote, norme in interesi organizacije ponotranjijo v samo-koncept posameznika, posledice tega pa so boljše zaupanje zaposlenih v organizacijo in njene procese, kar posledično vodi do večjega zadovoljstva (Yuan in drugi, 2016, str. 193). Zaposleni, ki imajo močno organizacijsko identifikacijo, so na delovnem mestu bolj angažirajo, imajo več energije in se na splošno bolj posvečajo delu samemu, kar rezultira v večjem zadovoljstvu (Karanika-Murray, 2015, str. 1026).

## **H2: Zaposleni z močno organizacijsko identifikacijo so na delovnem mestu bolj zadovoljni.**

Dutton in drugi (1994, str. 247) pravijo, da se privlačnost zaznane organizacijske identitete stopnjuje s časovno izpostavljenostjo in intenzivnostjo izpostavljenosti člana organizaciji. Daljša je časovna izpostavljenost in intenzivnost izpostavljenosti zaposlenega, močnejša naj bi bila organizacijska identifikacija.

March in Simon (1958 v Witting, 2006, str. 5)<sup>8</sup> v svoji raziskavi predpostavljata, da dlje časa kot posameznik deluje v organizaciji, več interakcij ima z organizacijo in več potreb, ki jih mora zadovoljiti znotraj organizacije, zato se tudi bolj identificira z njo. Tudi Hall in Schneider (1972, str. 347) v svoji študiji ugotavljata, da je čas članstva oz. delovanja zaposlenega v organizaciji pozitivno povezan z močjo identifikacije z organizacijo.

Ko zaposleni doživljajo večjo vključenost in stik z organizacijo, se povečuje privlačnost zaznane organizacijske identitete, kar krepi organizacijsko identifikacijo. Rastoča raven

---

<sup>8</sup> March, J. G. in Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

identifikacije spodbuja zaposlene, da povečajo stopnjo stika z organizacijo (Dutton in drugi, 1994, str. 248).

**H3: Daljše je delovanje zaposlenega v organizaciji in večja je njegova stopnja stika z organizacijo, močnejša je organizacijska identifikacija.**

## **5.2 Metode raziskovanja**

Zaradi večplastnosti predmeta proučevanja sem se odločila za kombinacijo dveh metod raziskovanja, in sicer sem uporabila delno strukturiran intervju in fokusno skupino. Kombinacija teh dveh metod se mi je zdela za proučevanje problema najprimernejša, saj me je zanimalo tako razumevanje značilnosti organizacije s strani vodilnih oseb kot tudi razumevanje značilnosti organizacije s strani zaposlenih ter njihovi lastni občutki o organizaciji nasploh. Z uporabo intervjuja sem dobila vpogled v to, kako vodilne osebe vidijo organizacijo in njene vrednote, pridobila pa sem tudi njihovo mnenje o stopnji identifikacije zaposlenih z organizacijo in o stopnji zadovoljstva zaposlenih. Z uporabo fokusne skupine sem dobila vpogled v to, kako zaposleni vidijo organizacijo in njene vrednote ter kakšna sta njihova stopnja identifikacije z organizacijo in zadovoljstvo.

### **2.3.5 Intervjuji**

Intervjuje sem opravila z vodilno osebo v vsaki organizaciji. V organizacijah A in B sta bila to ustanovitelja in hkrati direktorja podjetja, v organizaciji C pa izvršni direktor podjetja. Intervju je zajemal sedem vprašanj, in sicer sem spraševala o velikosti podjetja in o številu zaposlenih, o ciljih in vrednotah podjetja, o metodah spodbujanja identifikacije zaposlenih in zadovoljstva zaposlenih ter o lastnem mnenju intervjuvanca o stopnji organizacijske identifikacije in o zadovoljstvu zaposlenih.

Intervju z vodilno osebo organizacije A sem izvedla v petek, 24. novembra 2017, ob 17. uri preko Skypa, trajal pa je 45 minut. Intervju z vodilno osebo organizacije B je trajal 60 minut, opravila pa sem ga 30. novembra 2017 ob 19. uri. Intervju z vodilno osebo organizacije C sem opravila 23. novembra 2017 ob 13. uri v prostorih organizacije, trajal pa je 50 minut.

### **2.3.6 Fokusne skupine**

Vse tri fokusne skupine z zaposlenimi iz organizacij A, B in C so bile opravljene v Ljubljani, in sicer med 22. in 25. januarjem 2018. Prva fokusna skupina je bila opravljena s tremi

zaposlenimi organizacije C; trajala je 45 minut. Druga fokusna skupina, ki je bila opravljena s tremi zaposlenimi organizacije B, je trajala 35 minut, tretja fokusna skupina s štirimi zaposlenimi organizacije A pa je trajala 50 minut.

### **5.3 Opis treh proučevanih organizacij**

Izbrala sem tri organizacije, ki so različnih velikosti in starosti. Prav velikost organizacije je bila glavni dejavnik za izbor proučevanih organizacij, saj bom v nadaljevanju rezultate raziskave interpretirala na podlagi velikosti organizacije in jih med sabo tudi primerjala. V nadaljevanju na podlagi podatkov pridobljenih z intervjuji in spleta organizacije na kratko opisujem in opredeljujem njihove glavne značilnosti.

#### **5.3.1 Organizacija A**

Organizacija A je manjše podjetje v zasebni lasti, ki po Zakonu o gospodarskih družbah spada med mikro družbe (Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1, 55. člen)<sup>9</sup>.

##### **Starost organizacije**

Podjetje je nastalo v začetku leta 2016, torej je staro skoraj 2 leti in spada med novoustanovljena podjetja. Po definiciji Rebernika in Jakliča (2014, str. 2), ki pravi, da je "start-up podjetje novonastalo podjetje, namen katerega je razvoj novega, običajno inovativnega proizvoda ali storitve v negotovih okoliščinah", lahko organizacijo A uvrstimo med, sicer ne najbolj tipična, start-up podjetja.

##### **Zaposleni**

Podjetje ima trenutno tri zaposlene, od katerih ima ena oseba vlogo direktorja podjetja, dve osebi pa delata na področju marketinga, prodaje in razvoja. Ker so zaenkrat še mikropodjetje, ločenih oddelkov nimajo vzpostavljenih, kot sami pravijo, "vsi delajo vse".

##### **Dejavnost**

Njihova glavna dejavnost je prodaja inovativnih in tehnološko naprednih izdelkov in materialov potrebnih pri zasaditvi rastlin, svetovanje za prehrano in nego le-teh ter prodaja in postavitve protitočnih sistemov. Obstranska dejavnost podjetja je prodaja inovativnih prehranskih izdelkov pod lastno blagovno znamko, trenutno imajo v svojem portfelju dva proizvoda.

---

<sup>9</sup> Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1. (2006). Sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 4. maja.

Naložbo vzpostavitve in proizvodnjo blagovne znamke sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega sklada za regionalni razvoj.

## **Cilji**

Ker je podjetje nastalo šele slabi dve leti nazaj, so kratkoročni cilji podjetja zaenkrat predvsem doseči dobro prepoznavnost podjetja in blagovne znamke ter zgraditi kvaliteten in zadovoljen tim ter pri vseh akterjih v podjetju doseči organizacijsko identifikacijo in pripadnost. Ekipi se prav tako zdi pomembno zasledovanje finančnih ciljev, ki kratkoročno ciljajo na zmožnost normalnega poslovanja podjetja, se pravi zagotovljeno likvidnost. Strateški dolgoročni cilji podjetja so povečanje tržnega deleža na domačem tržišču in vstop na trge sosednjih držav, posledično pa povečanje dobička. Pravijo, da bi jim bil tako omogočen vložek v nove tehnologije za izvajanje in implementacijo novih idej ter povečanje produktne palete.

## **Vrednote**

Podjetje zasleduje cilj pravičnih medsebojnih odnosov in produkcije. Pomembna vrednota podjetja je tudi zadovoljstvo zaposlenih, pravičnost do zaposlenih, dobaviteljev in odjemalcev ter transparentnost do njih. Izdelki podjetja so višjega kakovostnega razreda, zaradi česar jih želijo tako tudi obravnavati – uporabljajo kvalitetne surovine, kvaliteten dizajn in kvalitetno pakiranje, prav zaradi tega pa si prizadevajo tudi poslovati v skladu s temi vrednotami.

### **5.3.2 Organizacija B**

Organizacija B je srednje veliko podjetje v zasebni lasti, po Zakonu o gospodarskih družbah pa spada med manjše družbe (Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1, 55. člen)<sup>10</sup>. So družba z omejeno odgovornostjo.

## **Starost**

Podjetje je nastalo leta 2011, po definiciji Statističnega urada Republike Slovenije (SURS, 2017) pa ga lahko označimo kot preživelo podjetje, ki je "novonastalo podjetje, ki je poslovalo v naslednjih največ petih letih od nastanka".

## **Zaposleni**

---

<sup>10</sup> Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1. (2006). Sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 4. maja.



Podjetje ima trenutno 23 zaposlenih. Od tega imata dve osebi vodstveno funkcijo – sta ustanovitelja podjetja in opravljata funkcijo direktorja in finančnega direktorja. Znotraj podjetja so vzpostavljeni trije oddelki: prodaja, podpora strankam in razvoj. Vsak oddelek ima svojega vodjo.

### **Dejavnost**

Podjetje spada v panogo informacijskih rešitev in računalniškega programiranja, ki je trenutno ena najhitreje rastočih panog. Njihova glavna dejavnost je razvoj informacijske rešitve za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti delovanja izobraževalnih institucij. S pomočjo informacijsko-komunikacijske tehnologije in prenove poslovnih procesov informatizirajo poslovanje izobraževalnih institucij in omogočajo hitrejši prenos dobre prakse med njimi, na ta način pa izboljšujejo njihovo uspešnost in učinkovitost.

### **Cilji**

Cilji podjetja so izboljšati učinkovitost in uspešnost strank, informatizacija poslovanja, hitrejši prenos dobre prakse in nadgradnja izobraževanja.

### **Vrednote**

Izpostavljajo, da sta najpomembnejši vrednoti podjetja iskrenost in transparentnost tako do zaposlenih kot do njihovih strank. Kot del strategije med zaposlenimi merijo in spodbujajo srečo in zadovoljstvo ter zavzetost zaposlenih. Svoje poslanstvo opisujejo kot pomoč pri nadgradnji izobraževanja z namenom, da vsak učenec pride do potrebnega znanja in kompetenc. Njihova vizija je, da produkt postane najboljša rešitev na področju izobraževanja.

### **5.3.3 Organizacija C**

Organizacija C je srednje do večje podjetje v zasebni lasti, po Zakonu o gospodarskih družbah spada med srednje družbe (Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1, 55. člen)<sup>11</sup>. Je del multinacionalnega podjetja.

### **Starost**

---

<sup>11</sup> Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1. (2006). Sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 4. maja.

Organizacija je nastala leta 2003. Posluje v okviru multinacionalne družbe, ki obstaja že več kot 25 let in je eno izmed vodilnih podjetij v regiji. Proučevana organizacija je distribucijsko podjetje omenjene multinacionalne družbe.

### **Zaposleni**

Podjetje ima trenutno 187 zaposlenih in ima izvršnega direktorja. Razdeljeni pa so na štiri enote: distribucija, ključni kupci, poslovna analiza in planiranje ter operativno upravljanje z blagovnimi znamkami. Vsaka enota ima direktorja, ki ima pod sabo več zaposlenih, nekatere enote pa se delijo še na oddelke, ki imajo vodje.

### **Dejavnost**

Podjetje se ukvarja z distribucijo blaga široke potrošnje. Je distribucijsko podjetje blagovnih znamk družbe in distributer znamk izdelkov široke potrošnje.

### **Cilji**

V interni publikaciji podjetja, ki sem jo dobila s strani direktorja na samem intervjuju, je zapisano, da želijo biti učinkovito, inovativno in sodobno mednarodno podjetje. Želijo proizvajati in distribuirati kvalitetne proizvode, hkrati pa želijo prispevati tudi h kakovosti življenja potrošnikov in graditi ter vzdrževati dolgoročne odnose s strankami in potrošniki.

### **Vrednote**

Podjetje izpostavlja številne vrednote, posebej pa izpostavljajo rast podjetja, kreativnost in strast. Zaposlenim nudijo dinamično in stimulatívno delovno okolje, spodbujajo timsko delo in profesionalizem, izvajajo pa tudi številne projekte in programe za izboljševanje korporativne kulture, učinkovitosti in zavzetosti zaposlenih.

## **5.4 Umestitev proučevanih organizacij v življenjski cikel organizacije**

Na podlagi teorije o življenjskem ciklu organizacije bom skušala opredeliti stopnjo, na kateri se trenutno nahajajo organizacije, ki jih proučujem. Uporabila bom Adizesov model (Slika 5.1), saj se mi zaradi svojih vmesnih stopenj in velikosti proučevanih organizacij zdi bolj primeren za njihovo umestitev na življenjski cikel organizacije.

### 5.4.1 Organizacija A

Organizacija A je najmanjša in najmlajša izmed proučevanih organizacij. Zaenkrat zaposluje le tri osebe, organizacija sama pa še nima vzpostavljene organizacijske strukture. Organizacija se trenutno osredotoča na proizvode in prodajo, zanemarija pa osnovno dokumentacijo, zato jo uvrščam na drugo stopnjo, stopnjo otroštva.

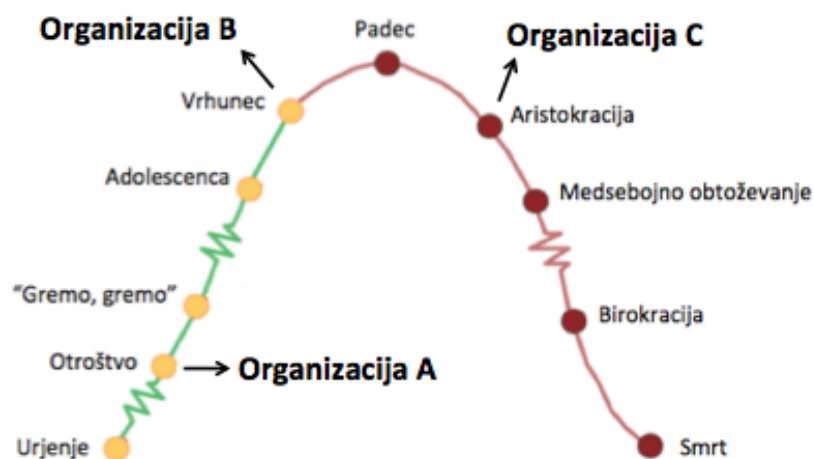
### 5.4.2 Organizacija B

Organizacija B uvrščam med zrela podjetja. Ima fokus in deluje učinkovito, vendar se kljub temu zaveda pomembnosti inovacij in razvoja. Organizacijska struktura je vzpostavljena, viden je tudi razvoj organizacijske kulture. Organizacijo uvrščam na peto stopnjo, stopnjo vrhunca.

### 5.4.3 Organizacija C

Tudi organizacijo C uvrščam med zrela podjetja. V podjetju je vzpostavljena organizacijska struktura, zelo dobro je razvita tudi organizacijska oz. v tem primeru korporativna kultura, ki je del večine poslovnih procesov v podjetju. Ima vzpostavljene sisteme, pravila in formalne predpise, vendar po mojem mnenju ti dejavniki zaenkrat ne vplivajo negativno na samo delovanje organizacije. Organizacija daje veliko na ugled in podobo tako z vidika zunanjih opazovalcev kot z vidika zaposlenih. Organizacijo C uvrščam na sedmo stopnjo, stopnjo aristokracije.

Slika 5.1: Umestitev proučevanih organizacij v življenjski cikel organizacije po Adizesu (b. d.).



## **5.5 Rezultati in interpretacija**

Najprej sem analizirala intervjuje ter izluščila potrebne informacije o ključnih pojmih magistrskega dela, ki so organizacijska identifikacija, vrednote in zadovoljstvo z delom. Ker sem intervjuje izvedla samo z vodilnimi osebami v organizacijah, ugotovitve predstavljajo le njihov subjektiven pogled na organizacijo. Ugotovitve bom v nadaljevanju primerjala z rezultati fokusnih skupin, ki so bile izvedene med zaposlenimi vseh treh organizacij, nato pa rezultate interpretirala ter skušala potrditi ali ovreči hipoteze zastavljene na začetku.

### **5.5.1 Rezultati intervjujev in fokusnih skupin**

V tem poglavju na kratko primerjam ugotovitve iz intervjujev, ki sem jih opravila z vodilnimi delavci podjetja, in ugotovitve iz fokusnih skupin, ki so bile izvedene med zaposlenimi.

Rezultate sem razdelila v tri sklope, ki sem jih poimenovala Vrednote organizacije in zaposlenih, Organizacijska identifikacija in Zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati intervjujev in fokusnih skupin so zaradi lažje primerjave zbrani v Tabeli 5.1.

Tabela 5.1: Rezultati

<b>Organizacija A</b>		
	<b>Mnenje vodstva (intervju)</b>	<b>Mnenje zaposlenih (fokusna skupina, N=3)</b>
<b>Vrednote organizacije in zaposlenih</b>		
<b>Vrednote organizacije / vrednote zaposlenih posameznikov</b>	Direktor izpostavi, da se v organizaciji zavzemajo za pravične medsebojne odnose, tako do zaposlenih kot do strank ("Zasledujemo cilj 'fair' medsebojnih odnosov in produkcije."). Kot pomembne vrednote izpostavlja še "transparentnost, kakovost ter zadovoljstvo zaposlenih".	Udeleženci fokusne skupine kot lastne vrednote izpostavljajo "poštenost, iskrenost, transparentnost, spoštovanje", ena udeleženka pa omeni tudi "kreativnost in inovativnost".
<b>Skladnost vrednot zaposlenega z vrednotami organizacije</b>	Direktor meni, da se vrednote zaposlenih "v veliki meri skladajo z vrednotami organizacije". Izpostavi, da je to logično, saj sta dva od treh zaposlenih določila in implementirala vrednote organizacije.	Udeleženci menijo, da se njihove lastne vrednote v večini skladajo z vrednotami organizacije ("Jaz mislim, da se skoraj 100% skladajo."). Dva izpostavita, da sta tudi sama sodelovala pri oblikovanju vrednot organizacije.
<b>Organizacijska identifikacija</b>		
<b>Stopnja organizacijske identifikacije</b>	Direktor meni, da je stopnja organizacijske identifikacije zaposlenih "visoka, saj kažejo interes, veliko mero samoiniciativnosti in zainteresiranosti za razvoj blagovne znamke, preko tega pa izkazujejo voljo do dela in željo po uspehu."	Vsi udeleženci fokusne skupine menijo, da se močno identificirajo z organizacijo ("Če se ne bi, bi bil po moje kar problem.").

<p><b>Spodbujanje organizacijske identifikacije s strani vodstva</b></p>	<p>Direktor organizacije A razloži, da so še zelo mlada organizacija in nimajo velikega števila zaposlenih, zato zaenkrat še ne izvajajo programov za spodbujanje identifikacije, kot je to značilno v večjih podjetjih. "Izkoristimo pa dane priložnosti za krepitev identifikacije zaposlenih z organizacijo", pove direktor. Izpostavlja sodelovanje na sejmih, kjer skušajo "z lastnim trudom vnesti domačnost in povečati zaupanje strank", s pripravo na te dogodke pa se tudi "veča zaupanje zaposlenih v lastne blagovne znamke". Pove še, da se po njegovem mnenju identifikacija zaposlenih "veča tudi na skupnih kosilih, večerjih, izletih, v prihodnosti bodo razmislili tudi o teambuildingu".</p>	<p>Na vprašanje o spodbujanju organizacijske identifikacije s strani vodstva sem pričakovano dobila zanimiv odgovor: "To je po moje za nas težko vprašanje, saj smo zelo mlado podjetje in še nimamo definiranih oddelkov, pravzaprav so tudi delovna mesta taka, da vsi delamo vse in vodstvo torej ni ena sama oseba." Kljub temu se vsi trije udeleženci strinjajo, da se identifikacija z organizacijo spodbuja ("Naša želja je, da se v prihodnosti razvijamo, dobimo na prepoznavnosti, predvsem pa, da zgradimo kvaliteten in zadovoljen tim. Iz svojega stališča lahko povem, da sem zelo zadovoljen z ekipo in sem sam zelo identificiran s podjetjem. Želim, da nam uspe.").</p>
<p><b>Zadovoljstvo zaposlenih</b></p>		
<p><b>Stopnja zadovoljstva</b></p>	<p>Direktor organizacije A meni, da so zaposleni zadovoljni v smislu zadovoljstva z delovnimi opravili, s timom in identifikacijo z znamko. "Seveda se je tudi s strani vodstva vedno potrebno truditi za zadovoljstvo zaposlenih in ne stagnirati. Verjamem, da bi k večjemu zadovoljstvu pozitivno doprinesle tudi finančne stimulacije, a ker trenutno te še niso možne, nam je pomembno, da zaposleni to tudi razumejo, saj bomo le tako skupaj profitirali od</p>	<p>Glede zadovoljstva na delovnem mestu ena izmed udeleženk fokusne skupine pravi tako: "Jaz bi rekla, da sem zadovoljna, vseeno je to nekaj, kar želim početi in mi je zanimivo. Morda kar se tiče finančnega vidika trenutno ni najboljše, ampak če bomo vsi delali na tem, upam, da se kmalu spremeni." Tudi ostala udeleženca povesta, da sta na delovnem mestu zadovoljna. Ena izmed</p>

	razvoja, za katerega se trudi vsak posameznik," pove direktor.	udeleženk izpostavi še, da jo delo v organizaciji "izpopolnjuje", ker ima občutek, da "soustvarja".
<b>Spodbujanje zadovoljstva s strani vodstva</b>	Direktor organizacije A pravi, da zadovoljstvo zaposlenih v prvi vrsti spodbujajo s pohvalo za narejeno delo. Pomembno jim je, da je vsak pozitiven dosežek tudi omenjen in priznan. "Pomembno nam je, da zaposleni vedo, da je njihov trud opažen, " pove direktor. Ker finančne stimulacije zaenkrat še niso možne, se trudijo vnesti fleksibilen delovni čas, kadar je to mogoče.	Zaposlenim v organizaciji A sem tudi na tej točki vprašanje zastavila drugače kot drugima dvema skupinama, in sicer zaradi tega, ker so že sami omenili, da funkcije vodstva še nimajo vzpostavljene v pravem pomenu besede. Povedali pa so, da na njihovo zadovoljstvo vplivajo dejavniki, kot so "prepoznavanje truda zaposlenega, pohvale, skupinska druženja in stimulacije" (omenjajo tudi finančne stimulacije).
<b>Organizacija B</b>		
	<b>Mnenje vodstva (intervju)</b>	<b>Mnenje zaposlenih (fokusna skupina, N=3)</b>
<b>Vrednote organizacije in zaposlenih</b>		
<b>Vrednote organizacije / vrednote zaposlenih posameznikov</b>	Direktor organizacije B kot najpomembnejši vrednoti izpostavlja iskrenost in transparentnost do zaposlenih in strank. "Ker postajamo čedalje bolj resno podjetje, smo pred kratkim začeli tudi meriti srečo, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih, saj so nam ti dejavniki čedalje bolj pomembni," pove direktor. Podjetje se tudi trudi, da zaposlenim nudi napredovanje, spodbuja njihov osebni	Udeleženci kot lastne vrednote izpostavljajo "spoštovanje, iskrenost in inovativnost."

	razvoj, jim daje dobra navodila za delo in spodbuja timsko delo.	
<b>Skladnost vrednot zaposlenega z vrednotami organizacije</b>	Direktor organizacije B o skladnosti vrednot zaposlenega z vrednotami organizacije meni, da se "v večji meri skladajo."	Ena izmed udeleženk fokusne skupine je izpostavila, da vrednot organizacije ne pozna ("Jaz ne vem, katere vrednote ima naše podjetje."), zato tudi ni komentirala skladnosti svojih vrednot z vrednotami organizacije. Ostala udeleženca, ki poznata vrednote podjetja, menita, da se njune osebne vrednote v veliki meri skladajo z vrednotami organizacije. Vsi trije se strinjajo, da so jim vrednote podjetja pomembne za zaposlitev ("Ja, ker s tem se podjetje promovira, pa če se vidiš v temu, če je podjetje inovativno, da veliko z mladimi dela, da ima prijazen življenju stil, se mogoče malo bolj najdeš in si misliš, da bo »fajn« delati.").
<b>Organizacijska identifikacija</b>		
<b>Stopnja organizacijske identifikacije</b>	Direktor organizacije B pravi, da sam opaža močno organizacijsko identifikacijo zaposlenih. "Iz preprostega razloga, saj jih je bila večina pri nas od nastanka podjetja, tako da temelji so in bi rekel, da se močno identificirajo," pove direktor.	Vsi udeleženci fokusne skupine menijo, da se identificirajo z organizacijo B. En udeleženec meni, da se močno identificira, dve udeleženki pa delno ("Jaz tako, kakor kdaj. Mogoče malo več kot delno, vendar pa ne čisto.").



<p><b>Spodbujanje organizacijske identifikacije s strani vodstva</b></p>	<p>Kot primer spodbujanja identifikacije direktor izpostavlja skupinsko telovadbo, ki poteka v sklopu organizacije in je plačana za vse zaposlene oziroma tiste, ki se telovadbe želijo udeležiti. "Tako spodbujamo timski duh," pove direktor organizacije. Direktor pove tudi, da organizacija zaposlenim na dnevni ravni nudi sveže sadje in ostala živila za zajtrk, vendar obenem izpostavi, da je ta praksa sedaj postala že obvezen element v njihovem vsakdanu in po njegovem mnenju zaposleni tega ne vidijo kot spodbujanje identifikacije z organizacijo. Pove še, da se občasno odpravijo na skupno večerjo, drugih aktivnosti za spodbujanje identifikacije pa zaenkrat ne izvajajo.</p>	<p>Vsi trije udeleženci menijo, da vodstvo spodbuja identifikacijo zaposlenih z organizacijo. Izpostavijo, da jim nudi skupinsko telovadbo, občasno tudi kakšen promocijski material. Na teambuilding so se do sedaj odpravili le enkrat, izvajajo pa skupinska kosila in večerje. Vsi trije se strinjajo, da jim takšna druženja veliko pomenijo in si želijo, da bi jih bilo več. Kljub temu dve udeleženci izpostavita, da si ne želita izpostavljeni povezave s samim produktom podjetja, zato ne želita uporabljati promocijskih materialov, na katerih je viden logotip oz. ime produkta.</p>
<p><b>Zadovoljstvo zaposlenih</b></p>		
<p><b>Stopnja zadovoljstva</b></p>	<p>Direktor organizacije B je glede zadovoljstva zaposlenih povedal naslednje: "Osebnostno sicer menim, da je polovica zaposlenih zadovoljna, polovica pa ne. To pa zato, ker imamo v našem podjetju vrh oziroma najbolj naporno delo ravno v obdobju od septembra pa do decembra, zato menim, da trenutno v oddelku, ki se ukvarja s podporo strankam, zadovoljstvo ni tako, kot mora biti. V bistvu, človek je nesrečen ali pa nezadovoljen takrat, ko njegova pričakovanja in realnost nista skladna. Za oddelek prodaje bi rekel, da so zadovoljni, saj se jim ravno novembra</p>	<p>En udeleženec fokusne skupine svoje zadovoljstvo oceni z oceno 8-9 od 10 ("Lahko pustimo še en prostor, ampak to je to."). Ena udeleženka svoje zadovoljstvo oceni kot srednje ("Jaz sem bolj srednje zadovoljna, ker se še kar ni uresničilo to, kar se govori. Že štiri mesece se govori o nekih spremembah, pa se nič ni zgodilo."). Ena udeleženka pa svoje zadovoljstvo oceni z "malo več kot srednje".</p>

	začnejo dobri prodajni meseci, za razvojnike pa tudi menim, da se jim je zmanjšal pritisk in so zadovoljni."	
<b>Spodbujanje zadovoljstva s strani vodstva</b>	Organizacija B kot obliko spodbujanja določenega obnašanja, tudi zadovoljstva, uporablja aplikacijo, s katero spodbujajo k zavzetosti zaposlenih. S pomočjo aplikacije vsak zaposleni definira svoje lastnosti, na podlagi katerih spozna svoje odlike. Vsak posameznik ima možnost razvijati svoje sposobnosti, dosegati cilje, povečati produktivnost ipd. Aplikacija pa pomaga tudi vodjem, saj jim z rezultati omogoča lažjo komunikacijo z določenim tipom osebnosti in jim pomaga z nasveti, kako delegirati naloge, motivirati in se izogibati konfliktom z vsakim posameznikom. "Za zadovoljstvo zaposlenih se mi zdi ključno, da jim nudimo neko varnost zaposlitve in spodbujamo njihov osebni razvoj," pove direktor.	Udeleženci fokusne skupine menijo, da se je v zadnjem času v organizaciji B začelo spodbujati tudi zadovoljstvo zaposlenih ("Se mi zdi, da zadnje pol leta delamo na tem, prej se nismo toliko s tem ukvarjali."). Izpostavijo, da vodstvo zadovoljstvo spodbuja z implementacijo 8-urnega delovnika (prej 9-urni delovnik), obljubljen jim je tudi povišanje plač. Udeleženci omenijo tudi program za spodbujanje zavzetosti, ki se uporablja v organizaciji.
<b>Organizacija C</b>		
	<b>Mnenje vodstva (intervju)</b>	<b>Mnenje zaposlenih (fokusna skupina, N=4)</b>
<b>Vrednote organizacije in zaposlenih</b>		
<b>Vrednote organizacije / vrednote zaposlenih posameznikov</b>	Organizacija C z dolgoletnim stažem poslovanja ima jasno definirane vrednote. Izpostavljajo številne vrednote, posebej pa "rast podjetja, kreativnost in strast." Zaposlenim nudijo "dinamično in stimulatívno delovno okolje",	Udeleženke fokusne skupine so kot osebne vrednote izpostavile poštenost, spoštovanje, odgovornost in kreativnost. Omenijo tudi, da poznajo vrednote organizacije C, saj so le-te javno objavljene in se trudijo za njihovo implementacijo

	spodbujajo "timsko delo in profesionalizem", izvajajo pa tudi številne projekte in programe za izboljševanje korporativne kulture, učinkovitosti in zavzetosti zaposlenih.	("Že na razgovoru te vprašajo, če si v stiku s temi vrednotami.").
<b>Skladnost vrednot zaposlenega z vrednotami organizacije</b>	O skladnosti vrednot organizacije in zaposlenih direktor meni, da se v veliki meri skladajo, saj je to "nek prvi in nujen korak h grajenju pripadnosti in identifikaciji zaposlenega z organizacijo."	Vse udeleženske menijo, da se njihove lastne vrednote skladajo z vrednotami organizacije ("Zdi se mi, da bi težko delala tukaj, če bi imela čisto drugačne vrednote."). Menijo tudi, da v kolikor bi se izkazalo, da se vrednote zaposlenega ne skladajo z vrednotami organizacije, sodelovanje ne bi bilo uspešno ("Pa najbrž bi te hitro odpikali, če bi oni začutili, da se ne skladajo.").
<b>Organizacijska identifikacija</b>		
<b>Stopnja organizacijske identifikacije</b>	Direktor organizacije C meni, da se zaposleni močno identificirajo z organizacijo, saj se vodstvo trudi, da zaposleni korporativno kulturo živijo, da prenašajo svojo angažiranost tudi na zasebna življenja zaposlenih in se trudijo, da se le-ti poistovetijo z blagovnimi znamkami. "Menim, da se 90% zaposlenih zelo močno oziroma popolnoma identificira z organizacijo," pravi direktor. Vodstvo se trudi tudi čim bolj transparentno poslovati in zaposlene seznanjati z bistvenimi premiki. Direktor meni,	Večina udeleženk fokusne skupine meni, da se z organizacijo delno identificirajo ("Kadar se kaj pogovarjam o podjetju in kaj komentiram, rečem "mi", se pač poistovetim s podjetjem."). Ena izmed udeleženk izpostavi, da se bolj identificira z organizacijo, kadar sliši pozitivne stvari o njej ("Če je kaj pozitivnega, sem malo bolj glasna, če je negativno, pa sem bolj tiho in ne komentiram."). Izpostavijo, da jih sicer zanima, kaj drugi govorijo

	<p>da se tako "še bolj gradi pripadnost zaposlenih organizaciji". Opaža tudi, da zaposleni organizacijo branijo in se čutijo z njo povezani.</p>	<p>o organizaciji, ampak se ne čutijo zaslužne za uspeh organizacije in ob pohvali organizacije tega ne zaznajo kot osebni kompliment. Udeleženka, ki je v organizaciji C zaposlena najmanj časa izmed udeleženk, pove, da meni, da je identifikacija zelo odvisna od zadovoljstva. "Če bo v prihodnosti kakšno napredovanje ali pa da me bodo dobro stimulirali, potem bo ta identifikacija še večja. Če pa stagniraš, pa padata zadovoljstvo in identifikacija", pove. Udeleženka fokusne skupine, ki je najdlje zaposlena v organizaciji, pa meni, da daljši delovni staž v organizaciji ni dejavnik, zaradi česar bi se sama z organizacijo bolj identificirala, ampak na to vplivajo drugi dejavniki.</p>
<p><b>Spodbujanje organizacijske identifikacije s strani vodstva</b></p>	<p>Organizacija C spada med zrela podjetja in ima že zelo dolgo dobo delovanja. Ker ima dobro vzpostavljeno organizacijsko strukturo in je v krovnem podjetju prisoten tudi oddelek kadrovske službe, izvaja številne programe in projekte, ki so namenjeni spodbujanju organizacijske identifikacije, zavzetosti, zadovoljstva itd. Izvajajo programe za promocijo korporativnih vrednot, programe za spodbujanje zaposlenih pri prepoznavanju in nagrajevanju sodelavcev, katerih vedenje in delo v največji meri</p>	<p>Vse udeleženke fokusne skupine menijo, da organizacija C spodbuja organizacijsko identifikacijo zaposlenih. To počne z različnimi programi, ki vključujejo zaposlene (od dneva vrednot do spodbujanja inovativnosti), teambuildingi, dodatnimi izobraževanji, tečaji in podobno. Udeleženke fokusne skupine izpostavijo, da kljub temu, da se organizacija trudi, ji po njihovem mnenju ne uspeva najbolje, saj so</p>

	<p>izkazujeta korporativne vrednote, komunicirajo preko interne komunikacije, novim zaposlenim nudijo orientacijski program, zaposlenim pa razvojni program. Imajo tudi sistem nagrajevanja in bonitete za zaposlene, organizacijsko identifikacijo pa nenazadnje spodbujajo tudi s športnim klubom.</p>	<p>zaposleni preobremenjeni in za take stvari "ni časa, so bolj pomembni rezultati." Vse se sicer strinjajo, da jim ti programi veliko pomenijo in posledično vplivajo na njihovo zadovoljstvo ("Meni to kar dosti pomeni, čeprav je samo parkrat na leto, pa še takrat ni nujno, da se česa udeležiš. Ampak se trudijo, jaz to prepoznam kot nekaj pozitivnega.").</p>
<b>Zadovoljstvo zaposlenih</b>		
<b>Stopnja zadovoljstva</b>	<p>Direktor organizacije C meni, da je zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji visoko. "Imamo samo 5% fluktuacijo," pove. Pravi, da je vodilnim delavcem v interesu, da vedo, kako se zaposleni počutijo. Kadar se pojavi vzrok za težavo, ga skušajo skupaj odpraviti. Z zaposlenimi imajo razgovore vsaj 2x na leto, dajejo jim povratne informacije in merijo zavzetost. Obenem pove, da bi se dalo ravnovesje med delom in privatnim življenjem zaposlenih izboljšati in poudari, da jih tudi sami spodbujajo k temu. "Delavec nima samo dolžnosti, ima tudi pravice, in tega se zavedamo," pove direktor. Sam skrbi za zadovoljstvo zaposlenih posledično tudi s tem, da po 17.00 uri ne pošilja elektronskih sporočil in zaposlenih ne kliče.</p>	<p>Vse udeleženske so trenutno z zaposlitvijo srednje zadovoljne ("Meni je ta moment v redu, lahko bi bilo sicer boljše, ampak načeloma v redu."). Izpostavijo, da so zelo zadovoljne s sodelavci, neposrednim vodstvom, delno zadovoljne s plačilom in z ravnovesjem med zasebnim življenjem in službo ter ne najbolj zadovoljne s samim delom, ki ga označujejo za monotono in rutinsko, ter količino dela ("V enem dnevu nimaš nikoli vsega končanega.").</p>

<p><b>Spodbujanje zadovoljstva s strani vodstva</b></p>	<p>Organizacija C spodbuja zadovoljstvo zaposlenih na več različnih načinov, tako na organizacijski ravni kot tudi na ravni manjših ekip in timov. Direktor podjetja še posebej izpostavlja teambuildinge, ki jih izvajajo redno. "Tam se zaposleni sprostijo, se zabavajo, se še bolj povežejo s sodelavci," pove direktor. Organizacija zaposlenim ponuja še športne vikende, kamor se odpravijo brezplačno in se družijo s sodelavci iz drugih držav ter tekmujejo v športu, plačano rekreacijo, zaposlenim nudi popuste v določenih klubih. Direktor poudarja, da se mu zdi za zadovoljstvo zaposlenih ključno tudi to, "da ima vsak zaposleni lasten razvojni načrt in se tako počuti bolj vpetega v organizacijo in se mu ne zdi, da je samo številka". Pravi, da se velikokrat družijo tudi izven delovnega časa, proslavijo uspeh, grejo skupaj na kavo.</p>	<p>Udeleženke fokusne skupine menijo, da je za spodbujanje zadovoljstva v organizaciji C v večji meri poskrbljeno le na ravni oddelkov ("Naša direktno nadrejena kar skrbi za zadovoljstvo, se trudi, za druge pa ne morem reči oziroma slišim, da je zelo slabše."). Povejo tudi, da jim organizacija sicer nudi osebni razvoj in spodbuja timsko delo, kar pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo.</p>
---	--	--

## 5.5.2 Ocena posameznih dejavnikov

Na podlagi rezultatov fokusnih skupin sem skušala oceniti posamezne dejavnike, ki so pomembni za mojo nadaljnjo raziskavo: skladnost vrednot organizacije in zaposlenega, stopnjo organizacijske identifikacije in stopnjo zadovoljstva zaposlenih v vseh treh organizacijah.

### 5.5.2.1 Skladnost vrednot organizacije in zaposlenega

Skladnost vrednot organizacije in zaposlenega lahko v vseh treh organizacijah potrdim, saj večina udeležencev meni, da se njihove lastne vrednote v večji meri skladajo z vrednotami organizacije ("Zdi se mi, da bi težko delala tukaj, če bi imela čisto drugačne vrednote", zaposlena v organizaciji C; "Jaz mislim, da se skoraj 100% skladajo", zaposlen v organizaciji A).

	Organizacija		
	A	B	C
<b>Skladnost vrednot organizacije in zaposlenega</b>	da	da	da

### 5.5.2.2 Stopnja organizacijske identifikacije

Tako intervjuvanci kot udeleženci fokusne skupine poudarjajo, da v njihovi organizaciji potekajo aktivnosti na področju spodbujanja organizacijske identifikacije. Tudi vodstvu najmlajše in najmanjše izmed proučevanih organizacij (A), ki še ne izvaja aktivnosti na tem področju, se zdi spodbujanje organizacijske identifikacije pomembno, čeprav zaenkrat še nimajo velikega števila zaposlenih ("Izkoristimo pa dane priložnosti za krepitev identifikacije zaposlenih z organizacijo."). Udeleženci fokusnih skupin so povedali, da jim je spodbujanje organizacijske identifikacije s strani vodstva pomembno, večina si želi več skupinskih druženj, programov, ki spodbujajo identifikacijo ipd. ("Meni to kar dosti pomeni, čeprav je samo parkrat na leto, pa še takrat ni nujno, da se česa udeležiš. Ampak se trudijo, jaz to prepoznam kot nekaj pozitivnega.", organizacija C).

Vsi udeleženci fokusnih skupin se strinjajo, da se z organizacijo, v kateri so trenutno zaposleni identificirajo, vendar opažam razlike med zaposlenimi organizacije A in zaposlenimi iz ostalih dveh organizacij; medtem ko se zaposleni organizacije A z le-to močno identificirajo, se večina zaposlenih iz organizacij B (N=2) in C (N=4) identificira le delno (razen enega udeleženca iz organizacije B, ki svojo stopnjo organizacijske identifikacije označi kot močno). Zanimivo je, da vodstvo teh dveh organizacij meni, da se zaposleni močno identificirajo (direktor

organizacije B: "Iz preprostega razloga, saj jih je bila večina pri nas od nastanka podjetja, tako da temelji so in bi rekel, da se močno identificirajo"; direktor organizacije C: "Menim, da se 90% zaposlenih zelo močno oziroma popolnoma identificira z organizacijo.").

Na tej točki sem preverjala tudi povezavo med delovnim stažem zaposlenega in stopnjo organizacijske identifikacije, kar sem preverjala z vprašanji na fokusni skupini. Izkazalo se je, da se zaposleni organizacije A z organizacijo že sedaj močno identificirajo, čeprav v njej delujejo le kratek čas (organizacija je nastala v začetku leta 2016). Udeleženec, ki je v organizaciji B zaposlen že od samega nastanka, se na primer močneje identificira z organizacijo kot ostali udeleženci, ki sta se organizaciji pridružili kasneje, udeleženka iz organizacije C, ki je tam zaposlena najdlje od vseh udeležencev iz organizacije C, pa se identificira le delno in celo trdi, da dolžina delovnega staža po njenem mnenju ni nekaj, kar bi vplivalo na stopnjo organizacijske identifikacije.

Organizacijsko identifikacijo sem na podlagi odgovorov udeležencev fokusnih skupin v organizaciji A ocenila kot močno, v organizaciji B kot delno do močno ter v organizaciji C kot delno.

	Organizacija		
	A	B	C
<b>Organizacijska identifikacija</b>	močna	delna do močna	delna

### 5.5.2.3 Stopnja zadovoljstva zaposlenih

Vodstvo vseh treh organizacij se zaveda, da se morajo za zadovoljstvo zaposlenih truditi tudi sami in izpostavljajo, da se v organizaciji temu zelo posvečajo ("Seveda se je tudi s strani vodstva vedno potrebno truditi za zadovoljstvo zaposlenih in ne stagnirati", organizacija A; "Za zadovoljstvo zaposlenih se mi zdi ključno, da jim nudimo neko varnost zaposlitve in spodbujamo njihov osebni razvoj", organizacija B; "Delavec nima samo dolžnosti, ima tudi pravice, in tega se zavedamo", organizacija C). Direktorja organizacij A in C menita, da so zaposleni zadovoljni; direktor organizacije C poudari, da se na tem v njihovi organizaciji zelo veliko dela. Direktor organizacije B pa meni, da je polovica zaposlenih zadovoljna, polovica pa ne ("To pa zato, ker imamo v našem podjetju vrh oziroma najbolj naporno delo ravno v obdobju od septembra pa do decembra, zato menim, da trenutno v oddelku, ki se ukvarja s



podporo strankam, zadovoljstvo ni tako, kot mora biti. V bistvu človek je nesrečen ali pa nezadovoljen takrat, ko njegova pričakovanja in realnost nista skladna /.../").

Zaposleni organizacije A povejo, da so z delom zadovoljni ("Jaz bi rekla, da sem zadovoljna, vseeno je to nekaj, kar želim početi in mi je zanimivo."). Dve udeleženci fokusne skupine, zaposleni v organizaciji B, sta trenutno srednje oz. "malo več kot srednje" zadovoljni, medtem ko eden izmed udeležencev svoje zadovoljstvo oceni z oceno 8 do 9 od 10 ("Lahko pustimo še en prostor, ampak to je to."). Zaposleni v organizaciji C svoje zadovoljstvo označijo za srednje ("Meni je ta moment v redu, lahko bi bilo sicer boljše, ampak načeloma v redu.").

Stopnjo zadovoljstva zaposlenih sem na podlagi odgovorov udeležencev fokusnih skupin v organizaciji A ocenila kot visoko, v organizaciji B kot srednjo do visoko ter v organizaciji C kot srednjo.

	<b>Organizacija</b>		
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Stopnja zadovoljstva</b>	visoka	srednja do visoka	srednja

### **5.5.3 Ugotovitve in interpretacija**

Zanimalo me je, kakšne so povezave nekaterih dejavnikov s stopnjo organizacijske identifikacije. Glede na rezultate intervjujev in fokusnih skupin se je izkazalo, da se povezave dejavnikov s stopnjo organizacijske identifikacije razlikujejo glede na velikost in starost organizacije, saj se rezultati pridobljeni v organizaciji A (manjši in mlajši organizaciji) zelo razlikujejo od rezultatov pridobljenih v organizaciji C (večji in starejši organizaciji). Med primerjavo rezultatov intervjujev in fokusnih skupin se je pri rezultatih iz organizacije A pokazala večja skladnost kot pri rezultatih iz organizacije B in C.

#### **5.5.3.1 Analiza povezave skladnosti vrednot organizacije z vrednotami zaposlenih in stopnjo organizacijske identifikacije**

Predpostavljala sem, da sta dejavnika skladnost vrednot posameznika z vrednotami organizacije in stopnja organizacijske identifikacije med seboj povezana – večja kot je skladnost vrednot, močnejša je organizacijska identifikacija.

Raziskave kažejo, da ljudi pritegnejo organizacije, ki jim omogočajo, da se izražajo in ne skrivajo svoje samopodobe (Dutton in drugi, 1994, str. 244). V fokusnih skupinah se je izkazalo, da so udeležencem vrednote, s katerimi se promovira organizacija, pomembne, saj menijo, da se organizacija s tem "promovira" in če jim je privlačna, se v njej "malo bolj najdejo". Dutton in drugi (prav tam, str. 256) pravijo tudi, da so zaposleni močno identificirani z organizacijo, kadar sami sebe definirajo s podobnimi lastnostmi in vrednotami, kot menijo, da jih ima organizacija. Udeleženci vseh treh fokusnih skupin menijo, da se njihove lastne vrednote skladajo z vrednotami organizacije, vendar pa se zgornja trditev najbolj izraža v organizaciji A, kjer zaposleni menijo, da se njihove vrednote "100% skladajo" z vrednotami organizacije, ena izmed zaposlenih pa na fokusni skupini izpostavlja, da jo delo v organizaciji "izpopolnjuje" in ima občutek, da "soustvarja". Razlog za dobro skladnost vrednot organizacije in posameznika je v organizacijah A in B lahko v tem, da so v obeh podjetjih določeni zaposleni v organizaciji od samega nastanka in zato obstaja večja verjetnost, da so tudi sami sodelovali pri oblikovanju teh vrednot, v organizaciji C pa, da so uveljavljena organizacija z dolgoletnim stažem poslovanja in imajo vrednote jasno definirane. Udeleženke fokusne skupine, zaposlene v organizaciji C, izpostavijo tudi, da so vrednote organizacije javno objavljene, morebitne zaposlene pa "že na razgovoru vprašajo, če so v stiku s temi vrednotami", kar lahko doprinese k večji skladnosti le-teh z vrednotami posameznika.

Organizacijska identifikacija je močna takrat, kadar zaposleni v svojo samopodobo vključijo velik del značilnosti organizacije, za katere verjame, da so pomembne, osrednje in trajne (prav tam, str. 242). Bolj kot se zaposleni identificirajo z organizacijo, bolj so njihova prepričanja o organizaciji pozitivna in tudi bolj verjetno je, da zaposleni, ki se močno identificirajo z organizacijo, verjamejo, da njihova organizacija proizvaja dragocene rezultate (prav tam, str. 253). Tudi to se najbolj izraža v organizaciji A, kjer med zaposlenimi opažam močno identifikacijo z organizacijo; vsi zaposleni izražajo veliko željo po uspehu, pravijo, da vodstvo ni le ena oseba in "vsi delajo vse", kadar pa govorijo o organizaciji, se izražajo z "mi", kar je po nekaterih avtorjih znak močne organizacijske identifikacije (Ashforth in Mael, 1992). Organizacijsko identifikacijo sem v organizacijah B in C označila kot delno (organizacija C) oz. delno do močno (organizacija B); v organizaciji B sta dve izmed udeleženk kot primer le delne identifikacije izpostavili sam produkt organizacije, ki je povezan z vzgojno-izobraževalnimi inštitucijami in je lahko sam po sebi sporen; izpostavljata tudi, da v javnosti ne želita biti asociirani s samim produktom, saj se bojita odzivov. To lahko navežemo na teorijo Duttona in drugih (1994, str. 240), ki pravijo, da lahko članstvo v organizaciji članom prinese

tudi negativne posledice, kot je stres, in sicer v primeru, ko zaposleni interpretirajo zunanjo organizacijsko podobo kot neugodno. Ravno nasprotno pa se udeleženec fokusne skupine, ki je v organizaciji B prisoten od samega začetka, z organizacijo močno identificira in izraža ponos, zato sem njihovo skupno organizacijsko identifikacijo označila kot delno do močno. Organizacijsko identifikacijo zaposlenih organizacije C sem označila kot delno na podlagi samih izjav udeleženk fokusne skupine, ki trdijo, da se z organizacijo bolj identificirajo takrat, kadar o njej slišijo pozitivne stvari, nobena izmed udeleženk pa se ne čuti zaslužno za sam uspeh organizacije.

Predpostavko "večja, kot je skladnost vrednot posameznika z vrednotami organizacije, močnejša je organizacijska identifikacija" lahko delno potrdim, saj kljub temu, da se vrednote vseh proučevanih zaposlenih skladajo z vrednotami organizacije, v katerih so zaposleni, organizacijska identifikacija ni pri vseh enako močna. Predpostavka se potrdi v primeru organizacije A, v primeru organizacije B delno do močno, v primeru organizacije C pa le delno. Razlog za večjo stopnjo organizacijske identifikacije v organizaciji A je lahko v tem, da gre za manjšo, novonastalo organizacijo, ki ima majhno število zaposlenih, ti pa so zaradi trenutno neobstoječe organizacijske strukture med sabo veliko bolj povezani in imajo isti cilj – zagnati poslovanje organizacije. Vzrok za manjšo stopnjo identifikacije v organizacijah B in C je lahko v tem, da imata obe organizaciji že vzpostavljeno organizacijsko strukturo, kar lahko med drugim povzroča težave v komunikaciji med zaposlenimi in vodstvom, obenem pa pomeni, da lahko zaradi hierarhične razdelitve pride do visoke standardizacije, manj timskega in več administrativnega dela – to lahko vodi v monotonost dela, posledično pa v manjšo organizacijsko identifikacijo zaposlenih in nezadovoljstvo.

### **5.5.3.2 Analiza povezave stopnje organizacijske identifikacije in zadovoljstva na delu**

Predpostavljala sem, da so zaposleni z višjo stopnjo organizacijske identifikacije na delovnem mestu bolj zadovoljni kot tisti z nižjo stopnjo organizacijske identifikacije.

Zadovoljstvo zaposlenih se po Van der Voordtu (2004, str. 139) nanaša na stopnjo, do katere delovno okolje ustreza željam in pričakovanjem zaposlenih, Spector (1997, str. 3) pa ga opiše kot občutek posameznika o svoji službi. Na tej točki sem ugotavljala, ali se dejavnika stopnja organizacijske identifikacije in zadovoljstvo na delu pozitivno povezujeta. V poglavju 5.5.2.3 sem opredelila stopnjo zadovoljstva zaposlenih določene organizacije: ocenila sem, da je stopnja zadovoljstva najvišja v organizaciji A, srednja do visoka v organizaciji B in srednja v organizaciji C.

To predpostavko lahko potrdim, saj ugotavljam, da je v organizaciji A, kjer je stopnja organizacijske identifikacije močna, tudi stopnja zadovoljstva visoka, medtem ko je v organizacijah B in C stopnja organizacijske identifikacije delna do močna oziroma delna, zadovoljstvo pa srednje do visoko in srednje. Zadovoljstvo zaposlenih se nanaša na samo delo, družbeno delovno okolje (sodelavci, vodstvo, stil upravljanja, plača, ureditev dopusta, poklicne možnosti) ter na fizično delovno okolje (samo delovno mesto, svetloba ipd.) (Van der Voordt, 2004, str. 139), s čimer so zaposleni iz organizacij B in C v fokusnih skupinah izrazili rahlo nezadovoljstvo. Ena izmed udeleženk fokusne skupine organizacije C izpostavi tudi povezavo med napredovanjem in organizacijsko identifikacijo ter zadovoljstvom, in sicer omeni, da bosta njeno zadovoljstvo in organizacijska identifikacija večja, če ji bo v prihodnosti ponujeno napredovanje. V tej skupini udeleženke omenijo tudi, da kljub spodbujanju zadovoljstva s strani vodstva nimajo občutka, da se na tem področju kaj dogaja, saj so po njihovem mnenju "bolj pomembni delovni rezultati". Razlog za manjše zadovoljstvo zaposlenih organizacije C je lahko tudi v plačilu in ravnovesju med delom in službo, ki ga označijo kot "delno zadovoljivega", ter samim delom, ki ga označijo za "monotono in rutinsko".

### **5.5.3.3 Analiza povezave delovnega staža zaposlenega in stopnjo stika z organizacijo s stopnjo organizacijske identifikacije**

Predpostavljala sem, da se zaposleni z daljšim delovnim stažem in posledično višjo stopnjo stika z organizacijo močneje identificirajo z organizacijo kot zaposleni, ki imajo krajši delovni staž v tej organizaciji.

Avtorji pravijo, da na stopnjo organizacijske identifikacije posameznika vpliva tudi časovna izpostavljenost zaposlenega organizaciji in intenzivnost te izpostavljenosti (Dutton in drugi, 1994, str. 247). Glede na teorijo sem torej predpostavljala, da daljši delovni staž vpliva na večjo stopnjo organizacijske identifikacije. Izkazalo se je, da lahko predpostavko le delno potrdim, saj je bila najmočnejša stopnja organizacijske identifikacije ocenjena ravno v organizaciji A, ki deluje slabi dve leti. Kljub temu, da sem v organizaciji B stopnjo organizacijske identifikacije ocenila slabše kot v organizaciji A, sem opazila, da se udeleženec, ki je v organizaciji B zaposlen že od samega nastanka, zelo močno identificira z organizacijo, medtem ko se ostali udeleženki, ki sta se organizaciji pridružili kasneje, identificirata le srednje. Ravno nasprotno pa se udeleženka iz organizacije C, ki je tam zaposlena najdlje od vseh udeležencev iz organizacije C, identificira le delno in tudi meni, da daljši delovni staž v organizaciji ni dejavnik, zaradi česar bi bila njena stopnja organizacijske identifikacije večja.

## **5.6 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Ena glavnih omejitev raziskave je bila majhnost vzorca, saj sem izvedla le tri intervjuje z vodilnimi osebami treh organizacij in tri fokusne skupine s po tremi ali štirimi udeleženci zaposlenimi v teh organizacijah. Morebitna omejitev raziskave je tudi občutljiva tema, saj je možno, da zaposleni niso želeli deliti vseh informacij in svojih občutkov. Glede na vsebino raziskave bi bilo potrebno razmisliti tudi o izbiri metode, saj se morda nekateri udeleženci fokusnih skupin niso želeli izpostavljati pred svojimi sodelavci in so lahko njihovi odgovori pogojeni z odgovori drugih udeležencev.

Izpostaviti je potrebno tudi panogo in obliko organizacije. Glede na rezultate lahko namreč sklepamo, da na organizacijsko identifikacijo zaposlenih vpliva tudi panoga, znotraj katere podjetje deluje, ter oblika organizacije oziroma njena organizacijska struktura.

Menim, da je raziskovanje organizacijske identifikacije zaposlenih in dejavnikov, ki vplivajo nanje, pomembno predvsem za same delodajalce, da lahko identificirajo probleme in izzive, s katerimi se soočajo zaposleni, ter po potrebi ustrezno postopajo. V raziskavi sem dobila zanimive odgovore, ki pa bi zahtevali še nadaljnje raziskovanje, preden bi jih lahko posplošili na celotno populacijo. V raziskavo bi bilo torej potrebno zajeti več organizacij različnih velikosti, oblik in iz različnih panog.

## 6 SKLEP

V magistrskem delu sem se osredotočala na tri dejavnike, in sicer na skladnost vrednot posameznika z vrednotami organizacije, na stopnjo zadovoljstva zaposlenih ter na dolžino delovnega staža zaposlenih. Spraševala sem se, ali so ti dejavniki pozitivno povezani s stopnjo organizacijske identifikacije.

Postavila sem tri hipoteze:

- Hipoteza 1: Večja je skladnost vrednot posameznika z vrednotami organizacije, močnejša je organizacijska identifikacija.
- Hipoteza 2: Zaposleni z močno organizacijsko identifikacijo so na delovnem mestu bolj zadovoljni.
- Hipoteza 3: Daljše je delovanje zaposlenega v organizaciji in večja je njegova stopnja stika z organizacijo, močnejša je organizacijska identifikacija.

Rezultati fokusnih skupin so pokazali, da se zgoraj omenjeni faktorji in njihov vpliv na organizacijsko identifikacijo razlikujejo glede na velikost in starost organizacije ter na njeno umestitev na življenjski cikel organizacije (Adizes, b. d.). Rezultati pridobljeni v organizaciji A, ki je manjša in mlajša, uvrščam jo med start-up podjetja, se znatno razlikujejo od rezultatov pridobljenih v organizaciji C, ki spada med družbe srednje velikosti in je del multinacionalnega podjetja.

Nekateri avtorji, ki so proučevali vpliv skladnosti vrednot posameznika in organizacije na organizacijsko identifikacijo posameznika, ugotavljajo, da je stopnja organizacijske identifikacije močnejša, kadar so organizacijske vrednote, norme in interesi ponotranjeni v samo-konceptu posameznika (Yuan in drugi, 2016). Rezultati raziskave so pokazali na razlike pri povezavi med skladnostjo vrednot in organizacijsko identifikacijo, saj je le-ta največja v organizaciji A, delna do močna v organizaciji B, v organizaciji C pa le delna. Hipoteza 1 je bila torej potrjena le delno, saj kljub temu, da se vrednote vseh proučevanih zaposlenih skladajo z vrednotami organizacije, v katerih so zaposleni, se je izkazalo, da organizacijska identifikacija ni pri vseh enako močna.

Na pomembnost zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu opozarjata Van der Voordt (2004) in Spector (1997), v tej raziskavi pa sem preverjala, ali se zadovoljstvo zaposlenih pozitivno

povezuje z njihovo stopnjo organizacijske identifikacije. Rezultati raziskave potrjujejo hipotezo 2, saj ugotavljam, da je v organizaciji A, kjer je stopnja organizacijske identifikacije močna, tudi stopnja zadovoljstva visoka, medtem ko je v organizacijah B in C stopnja organizacijske identifikacije delna do močna oziroma delna, zadovoljstvo pa srednje do visoko (organizacija B) in srednje (organizacija C).

Na stopnjo organizacijske identifikacije posameznika naj bi vplivala tudi časovna izpostavljenost zaposlenega organizaciji, torej njegov delovni staž v organizaciji (Dutton in drugi, 1994) – daljši delovni staž naj bi bil pogojen z močnejšo organizacijsko identifikacijo. Rezultati raziskave kažejo ravno nasprotno, saj je bila najmočnejša stopnja organizacijske identifikacije ocenjena v organizaciji A, ki deluje slabi dve leti in je najmlajša izmed proučevanih organizacij. Povezava med stopnjo organizacijske identifikacije in dolžino delovnega staža je sicer opazna pri udeležencu fokusne skupine iz organizacije B, ki je v organizaciji prisoten že od njenega začetka, pri ostalih udeležencih pa je identifikacija le srednja ne glede na njihovo dolžino delovnega staža. Predpostavka je bila torej na podlagi rezultatov delno potrjena.

Rezultati kažejo, da na organizacijsko identifikacijo zaposlenega res vplivajo številni dejavniki od skladnosti vrednot posameznika z vrednotami organizacije do zadovoljstva in časovne izpostavljenosti zaposlenega organizaciji. Takšne rezultate lahko pripišemo tudi stopnji življenjskega cikla organizacije, na kateri se organizacija trenutno nahaja. Organizacijo A, ki je med vsemi obravnavanimi organizacijami najmanjša in najmlajša, namreč uvrščam na drugo stopnjo Adizesovega življenjskega cikla (b. d.), stopnjo otroštva. Za to stopnjo je značilno, da ustanovitelji počnejo vse, kar je v njihovi moči, da podjetje "zaženejo" in premaknejo na naslednjo stopnjo, bolj kot na birokracijo pa se osredotočajo na proizvode in prodajo. Temu lahko pripišem tudi močno organizacijsko identifikacijo zaposlenih, večje zadovoljstvo kot v ostalih proučevanih organizacijah in visoko stopnjo skladnosti vrednot. Organizacija B je srednje veliko podjetje, staro 7 let. Uvrščam jo med zrela podjetja, saj ima fokus, deluje učinkovito, zaveda se pomembnosti inovacij in razvoja, hkrati pa ima vzpostavljeno tudi organizacijsko strukturo. Uvrščam jo na peto stopnjo, stopnjo vrhunca. Za to stopnjo je značilna učinkovitost delovanja, razvoj novih produktov in smeri poslovanja, hkrati pa je že vzpostavljena neka organizacijska struktura. Menim, da je ravno to vzrok za rezultate (delna do močna organizacijska identifikacija, srednja do visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih), saj je nekaj zaposlenih v organizaciji že od samega začetka, ko še ni bila vzpostavljena organizacijska struktura, v zadnjem času pa zaradi rasti in uspešnosti podjetja prihaja tako do strukturnih kot

do kadrovske spremembe. To lahko vodi do manjšega pretoka informacij, več birokratskega dela in podobno, kar se lahko kaže v zmanjšanem zadovoljstvu in manjši organizacijski identifikaciji zaposlenih. Organizacijo C, ki je srednje do večje zrelo podjetje, posluje pa v okviru multinacionalne družbe, ki deluje že več kot 25 let, sem uvrstila na sedmo stopnjo življenjskega cikla organizacije po Adizesu, ki je stopnja aristokracije. Za to stopnjo je značilno to, da lahko bolj kot uspešno delovanje postaneta pomembna podoba in ugled organizacije. Vodstvo se lahko začne zanimati tudi za nakup drugega podjetja ali produkta, ne ukvarja pa se toliko z lastnimi inovacijami. Za to stopnjo je značilna tudi pretirana in toga regulacija ter skladnost s formalnimi predpisi, kar ovira odločevalski proces. Prav togi in pretirani regulaciji ter birokraciji pripisujem vzrok za srednje zadovoljstvo zaposlenih in delno organizacijsko identifikacijo, saj je možno, da se zaradi hierarhične strukture in birokratskih procesov zaposleni ne čutijo del podjetja in zaslužni za njene uspehe. To lahko vpliva na njihovo zadovoljstvo ter posledično manjšo organizacijsko identifikacijo.

Na tej točki je potrebno omeniti tudi omejitev raziskave, ki je majhnost vzorca, saj sem proučevala le tri organizacije in izvedla intervjuje z njihovimi vodilnimi osebami in fokusne skupine z njihovimi zaposlenimi. Izpostavim lahko tudi občutljivost teme, saj obstaja možnost, da zaposleni niso želeli deliti vseh svojih občutkov in informacij o tematiki, morebitna omejitev pa je tudi izbira metode, saj se morda nekateri udeleženci fokusnih skupin niso želeli izpostavljati pred svojimi sodelavci.

Vsekakor menim, da je tematika vredna nadaljnega raziskovanja, saj je pomembna tako za dober odnos med delodajalci in delojemalci kot tudi za zadovoljstvo obeh strani. Zavedati se moramo, da se življenjski stil vztrajno spreminja in vse več je zaposlenih, ki od dela pričakujejo več kot le plačilo, na delovnem mestu se želijo tudi dobro počutiti, osebnostno razvijati in najti nek smisel. Menim, da se mora tega zavedati predvsem vodstvo organizacij, ki lahko s pomočjo aktivnosti in različnih programov spodbuja ali izboljša organizacijsko identifikacijo ter zadovoljstvo zaposlenih, kar lahko vpliva na boljšo delovno klimo, večjo motivacijo zaposlenih in nenazadnje boljše rezultate organizacije.



## 7 VIRI

1. Adizes, I. (b. d.). Adizes corporate lifecycle. Dostopno prek <http://adizes.com/lifecycle/>
2. Argandoña, A. (2003). Fostering values in organisations. 15<sup>th</sup> Annual Eben Conference: "Sustaining humanity beyond humanism". *Journal of Business Ethics*, 45(1/2), 15–28.
3. Ashforth, B. E. in Mael, F. A. (1989). Social identity theory and organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. Dostopno prek [https://www.researchgate.net/publication/233729899\\_Social\\_Identity\\_Theory\\_and\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/233729899_Social_Identity_Theory_and_Organization)
4. Ashfort, B. E. in Mael, F. A. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2), 103–123.
5. Ashforth, B. E., Harrison S. H. in Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3): 325–374. Dostopno prek: [https://www.researchgate.net/publication/234021306\\_Identification\\_in\\_Organizations\\_An\\_Examination\\_of\\_Four\\_Fundamental\\_Questions](https://www.researchgate.net/publication/234021306_Identification_in_Organizations_An_Examination_of_Four_Fundamental_Questions)
6. Ashforth, B. E., Schinoff, B. S. in Rogers, K. M. (2016). "I identify with her," "I identify with him": Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, 41(1), 28–60.
7. Bartels, J., Pruyn, A., de Jong, M. In Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173–190.
8. Berlogar, J. (1996). Organizacijsko komuniciranje: Moč in nemoč kritičnega pristopa. *Teorija in praksa*, 33(4), 604–614.
9. Cameron, J. E. (2004). A three-factor model of social identity. *Self & Identity*, 3(3), 239–262. Dostopno prek: [https://www.researchgate.net/publication/263310245\\_A\\_Three-Factor\\_Model\\_of\\_Social\\_Identity](https://www.researchgate.net/publication/263310245_A_Three-Factor_Model_of_Social_Identity)
10. Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman S. in Reynolds Sloan L. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(3), 366–375.

11. Cook, J. in Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39–52.
12. Cooper, D. in Thatcher, S. M. B. (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, 35(4), 516–538. Dostopno prek [https://www.researchgate.net/publication/257123418\\_Identification\\_in\\_organizations\\_The\\_role\\_of\\_self-concept\\_orientations\\_and\\_identification\\_motives](https://www.researchgate.net/publication/257123418_Identification_in_organizations_The_role_of_self-concept_orientations_and_identification_motives)
13. Dutton, J. E. in Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554. Dostopno prek [https://www.researchgate.net/publication/248747897\\_Keeping\\_an\\_Eye\\_on\\_the\\_Mirror\\_Image\\_and\\_Identity\\_in\\_Organizational\\_Adaptation](https://www.researchgate.net/publication/248747897_Keeping_an_Eye_on_the_Mirror_Image_and_Identity_in_Organizational_Adaptation)
14. Dutton, J. E., Dukerich, J. M. in Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. Dostopno prek [https://www.jstor.org/stable/2393235?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2393235?seq=1#page_scan_tab_contents)
15. Eastbrook, M. in Vignoles, V. L. (2012). Different groups, different motives: Identity motives underlying changes in identification with novel groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(8), 1066–1080. Dostopno prek <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0146167212444614>
16. Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207–230. Dostopno prek [https://www.researchgate.net/publication/228134676\\_Organizational\\_Identification\\_A\\_Conceptual\\_and\\_Operational\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/228134676_Organizational_Identification_A_Conceptual_and_Operational_Review)
17. Hall, D. T. in Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 340–350. Dostopno prek <https://www.jstor.org/stable/2392147>
18. Harter, J. K., Schmidt, F. L. in Keyes, C. L. M. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. V C. L. Keyes in J. Haidt (ur.), *Flourishing: The positive person and the good life* (str. 205–224). Washington D.C.: American Psychological Association.
19. Harquail, C. V. (1998). Organisational identification and the “whole person”: Integrating affect, behaviour, and cognition. V D. A. Whetten in P. C. Godfrey (ur.), *Identity in organisations: Building theory through conversations* (str. 223–231). London: Sage.

20. Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Response to decline in firms, Organizations and States*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
21. Hogg, M. A. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European review of social psychology*, 11(1), 223–225.
22. Rebernik, M. in Jaklič, M. (2014). *Start:up manifest: Slovenija, pripravljena na prihodnost 2014-2020+*. Dostopno prek [http://www.startup.si/doc/Start-upManifest SI.pdf](http://www.startup.si/doc/Start-upManifest_SI.pdf)
23. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33(4), 692–724. Dostopno prek [https://www.researchgate.net/publication/275697337\\_Psychological\\_Conditions\\_of\\_Personal\\_Engagement\\_and\\_Disengagement\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/275697337_Psychological_Conditions_of_Personal_Engagement_and_Disengagement_at_Work)
24. Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M. in Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019–1033. Dostopno prek <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JMP-11-2013-0359>
25. Kristof, A. L. (1996). Person-organisation fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implication. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.
26. Lawton, A. in Macaulay, M. (2017). From birth to death: The life of the Standards Board for England. *Public Administration Review*, 77(5), 720–729.
27. Lester, D. L., Parnell J. A. in Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339–354. Dostopno prek <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb028979>
28. Mafini, C. (2014). Tracking the employee satisfaction-life satisfaction binary: The case of South African academics. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40(2). Dostopno prek <http://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1181>
29. Maneerat, N., Hale C. L in Singhal A. (2005). The communication glue that binds employees to an organizations: A study of organizational identification in two Thai organizations. *Asian Journal of Communication*, 15(2), 188–214. Dostopno prek <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01292980500118821>
30. Mir, A., Mir R. in Mosca J. B. (2002). The new age employee: An exploration of changing employee-organization relations. *Public Personnel Management*, 31(2),

- 187–200. Dostopno prek <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009102600203100205>
31. Mowday, R. T., Steers R. M in Porter L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 224–247. Dostopno prek <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0001879179900721>
32. Muharrem, T., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A. in Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 366–396.
33. Phelps, R., Adams, R. in Bessant, R. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1–30. Dostopno prek <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2007.00200.x/abstract>
34. Podnar, K. (2006). Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska demokracija*, 10(5), 4–9. Dostopno prek <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID060504.doc>
35. Postmes, T. in Jetten, J. (2006). Reconciling individuality and the group. V Postmes, T. in J. Jetten (ur.), *Individuality and the group: Advances in social identity* (str. 258–269). London: Sage. Dostopno prek [https://www.researchgate.net/publication/43502831\\_Reconciling\\_individuality\\_and\\_the\\_group](https://www.researchgate.net/publication/43502831_Reconciling_individuality_and_the_group)
36. Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. V D. A. Whetten. in P. C. Godfrey (ur.), *Identity in organizations* (str. 171–208). Thousand Oaks, CA: SAGE.
37. Presbitero, A., Roxas, B. in Chadee, D. (2016). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employe-organisation value fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 635–652. Dostopno prek <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2015.1035306>
38. Rahimi, F. in Fallah, S. (2015). Study of organizational life cycle and its impact on strategy formulation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 50–58. Dostopno prek <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815052854>
39. Repovš, E. in Kaše, R. (2010). Identifikacija zaposlenih z organizacijo ali s stroko: Primer slovenskih računovodij in revizorjev [Posebna številka revije]. *Economic and Business Review*, 12, 71–90. Dostopno prek <http://www.ebrjournal.net/ojs/index.php/ebr/article/view/63>

40. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. Dostopno prek <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02683940610690169>
41. Scott, C. R., Corman, S. R. in Cheney. G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8(3), 298–336. Dostopno prek <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2885.1998.tb00223.x/abstract>
42. Scott, S. G. in Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43–62. Dostopno prek <https://www.jstor.org/stable/259262>
43. Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies* 12(3), 405–424. Dostopno prek <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069101200304>
44. Spector, P. E. (1997). Advanced topics in organization behavior. *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Ltd.
45. Statistični urad Republike Slovenije [SURS]. (2017). *Metodološko pojasnilo: Demografija podjetij*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
46. Sullivan, W., Sullivan, R. in Buffton, B. (2001). Aligning individual and organisational values to support change. *Journal of Change Management*, 2(3), 247–254.
47. Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
48. Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1–39. Dostopno prek [https://www.researchgate.net/publication/234837307\\_Social\\_Psychology\\_of\\_Intergroup\\_Relations](https://www.researchgate.net/publication/234837307_Social_Psychology_of_Intergroup_Relations)
49. Tam, S. in Gray, D. E. (2016). What can we learn from the organizational life cycle theory? A conceptualization for the practice of workplace learning. *Journal of Management Research*, 8(2), 18–30.
50. Tanis, M. in Beukeboom, C. J. (2011). Organizational identification and the communication of identity: Effects of message characteristics on cognitive and affective identification. *The British Journal of Social Psychology*, 50(4), 784–791.
51. Turner, R. H. (1978). The role and the person. *American Journal of Sociology*, 84(1), 1–23. Dostopno prek [https://www.jstor.org/stable/2777976?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2777976?seq=1#page_scan_tab_contents)

52. Van der Voordt, T. J. M. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133–148. Dostopno prek <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14630010410812306>
53. Vignoles, V. L., Regalia, C., Manzi, C., Gollledge, J. in Scabini, E. (2006). Beyond self-esteem: Influence of multiple motives on identity construction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(2), 308–333.
54. Vignoles, V. L. (2011). Identity Motives. V S. J. Schwartz, K. Luyckx in V. Vignoles (ur.), *Handbook of identity theory and research*, 403–432. New York, NY: Springer.
55. Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. in Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213–229. Dostopno prek <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920630102700205?journalCode=joma>
56. Witting, M. (2006). *Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities*. Dostopno prek [https://www.researchgate.net/publication/237560464\\_Relations\\_between\\_organizational\\_identity\\_identification\\_and\\_organizational\\_objectives\\_An\\_empirical\\_study\\_in\\_municipalities](https://www.researchgate.net/publication/237560464_Relations_between_organizational_identity_identification_and_organizational_objectives_An_empirical_study_in_municipalities)
57. Yuan, G., Jia, L. in Zhao, J. (2016). Organizational identification moderates the impact of organizational justice on job satisfaction. *Work*, 54(1), 189–195.
58. Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1. (2006). Sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 4. maja. Dostopno prek <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4291>