

Kristinka Ovesni,<sup>1</sup>  
Ana Milojković<sup>2</sup>

UDK: 331.1:37.013.83

## ANDRAGOŠKI ZNAČAJ IDENTIFIKACIJE ZAPOSLENIH S ORGANIZACIJOM<sup>3</sup>

### - Sažetak -

*U radu je predstavljena kritička analiza dostupne, relevantne konceptualne i empirijske literature o problemu identifikacije zaposlenih s organizacijom. Osnovni razlog zbog koga smo se opredelili da na ovaj način prezentujemo rezultate našeg proučavanja je pokušaj kreiranja adekvatne teorijske osnove za buduća istraživanja problema andragoškog značaja identifikacije zaposlenih s organizacijom. Detaljan pregled, kritička analiza i komparacija istraživanja relevantnih za proučavani problem dati su s ciljem da se naglase sličnosti u različitim pristupima i ocrtaju razlike između tradicionalnog i inovativnog, „proširenog” modela za proučavanje, posebno se fokusirajući na andragoške dimenzije i andragoški značaj identifikacije zaposlenih s organizacijom. Sinteza dobijenih nalaza ukazuje na potencijal njihove primene u razvoju strateškog delovanja organizacija i otvara prostor za jasnije sagledavanje istraživačkih mogućnosti daljih, prvenstveno andragoški orijentisanih istraživanja problema identifikacije zaposlenih s organizacijom.*

**Ključne reči: identifikacija zaposlenih s organizacijom, andragoški elementi identifikacije zaposlenih s organizacijom, andragoške implikacije identifikacije zaposlenih s organizacijom.**

- 
- 1 Prof. dr Kristinka Ovesni, andragoškinja, Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu; e-mail: kovesni@gmail.com, kovesni@f.bg.ac.rs.
  - 2 Ana Milojković, M. A., psihološkinja, doktorand Odeljenja za psihologiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu; e-mail: anamilojkovic.psi@gmail.com.
  - 3 Rad je nastao u okviru projekta "Modeli procenjivanja i strategije unapređivanja kvaliteta obrazovanja u Srbiji" (br. 179060, 2011–2015) koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije, a realizuje Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.

## **Uvod**

Identifikacija zaposlenih s organizacijom je pojava u kojoj osoba sebe doživljava kao deo tima ili organizacije. To „članstvo” je važan deo identiteta i ne predstavlja samo jednostavnu refleksiju kompatibilnosti između osobe i organizacije, već je preko dimenzija organizacije usmereno na određivanje selfa pojedinca u koji su, prema Kinperbergu i saradnicima (Kinppenber, Martin & Tyler 2006), inkorporirani struktura, procesi i ljudski resursi organizacije. Kao vrsta kognitivne povezanosti pojedinca i organizacije, identifikacija zaposlenih s organizacijom utiče na različite aspekte organizacije i ponašanja zaposlenih u njoj – organizacionu klimu i kulturu, lojalnost (normativnu posvećenost), performansu, fluktuaciju, zadovoljstvo poslom, obrt zaposlenih.

Problem identifikacije zaposlenih s organizacijom u istraživačkom smislu je posebno zanimljiv jer objedinjuje više perspektiva: individualnu, grupnu i organizacionu, te psihološku, sociološku, antropološku, andragošku. Njihov međusobni odnos, a posebno nedovoljno istaknut andragoški značaj nalaza dobijenih istraživanjima navedenim u dostupnoj konsultovanoj literaturi, ukazuje na neophodnost dubljeg andragoškog proučavanja problema identifikacije zaposlenih s organizacijom. Pored toga, dok je iz psihološke perspektive posmatrano identifikacija zaposlenih s organizacijom veoma detaljno ispitivana još od prve polovine dvadesetog veka (Taylor 1911, Simon 1947, all in: Ashforth, Harrison & Corley 2008: 325), pri čemu je poseban akcenat stavljan na isprepletenost identiteta pojedinca i njegove identifikacije s organizacijom, detaljno, sistematsko proučavanje problema identifikacije iz andragoške perspektive i dalje je „u začetku”.

Osnovni cilj ovog rada bila je kritička analiza i upoređivanje nalaza dostupnih, u radu obuhvaćenih relevantnih istraživanja o identifikaciji zaposlenih s organizacijom, naglašavanje njihovih sličnosti, ukazivanje na razlike između tradicionalnog i „proširenog” modela proučavanja te izdvajanje andragoški relevantnih dimenzija i ukazivanje na andragoški značaj proučavanja identifikacije zaposlenih s organizacijom.

## **Identifikacija zaposlenih s organizacijom**

Interesovanje za proučavanje identifikacije zaposlenih s organizacijom je doživelo nagli porast u poslednjoj deceniji jer taj konstrukt ima veoma važne implikacije na više različitih nivoa: ličnom, grupnom i organizacionom. Identifikacija zaposlenih s organizacijom se može pozitivno odraziti na osobu

i na njenu poslovnu performansu. Van Dick i saradnici smatraju da ona može da podstakne osećaj korisnosti, svrhovitosti i „pripadnosti nečemu većem” kod pojedinca (Van Dick et al. 2004b). U relevantnoj, konsultovanoj, literaturi identifikacija s organizacijom se obično definiše kao:

- deo self–koncepta individue deriviran iz znanja o pripadnosti grupi, koji uključuje vrednosti i emocionalni značaj koji se pridaje članstvu (Tajfel 1978, in: Van Dick et al. 2004b),
- refleksija „mere percipiranog preklapanja self–koncepta zaposlenog i normi, vrednosti i ciljeva organizacije” (Van Dick et al. 2004a: 353),
- osećaj jedinstva s organizacijom koji ima pojedinac, stepen u kome pojedinac definiše sebe kao člana neke grupe (Johnson, Morgeson & Hekman 2012).

Mnoga istraživanja su potvrdila pozitivnu korelaciju između identifikacije s organizacijom i: visoke performanse, stvaranja prijatnog radnog okruženja (Kreiner & Ashforth 2004), smanjenja fluktuacije zaposlenih, značenja posla, posvećenosti organizaciji (Ashforth et al. 2008; Johnson et al. 2012). U više istraživanja utvrđeno je da se identifikacija s organizacijom može opaziti čak i u neformalnom razgovoru sa zaposlenima. Rajh je ustanovio da kada bi pitao nekog od zaposlenih da mu kaže nešto o kompaniji u kojoj radi, ukoliko bi sagovornik započeo rečenicu sa „mi”, to bi bio prvi pokazatelj da se osoba identifikovala s organizacijom u kojoj radi (Reich, in: Rousseau 1998).

U konsultovanoj literaturi često je izražavano mišljenje da je identifikacija zaposlenih s organizacijom multidimenzionalna pojava koju odlikuju: afektivna, evaluativna, situaciona i kognitivna dimenzija.

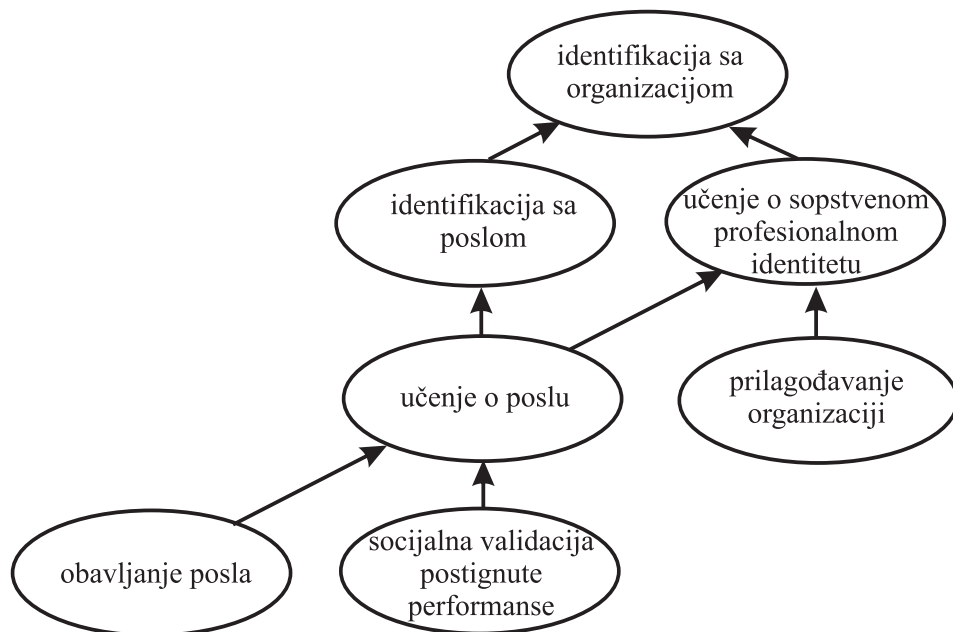
*Afektivna dimenzija* identifikacije zaposlenih s organizacijom predstavlja refleksiju personalne emocionalne uključenosti u određenu grupu, dok se *evaluativna dimenzija* odnosi na vrednosti pripisane organizaciji bilo iznutra, od zaposlenih, bilo spolja, od osoba koje joj ne pripadaju (Van Dick et al. 2004b).

U trenucima organizacionih promena, povezanost s organizacijom dovodi se u pitanje jer organizacione promene predstavljaju mogućnost da se značajan deo identiteta naruši. Istražujući da li se i zašto zaposleni u turbulentnim uslovima poistovećuju s kompanijom, Ruso (Rousseau 1998) naglašava značaj situacione dimenzije identifikacije zaposlenih. *Situaciona dimenzija* (Ashforth et al. 2008) manifestuje se kao snažna povezanost s organizacijom, posebno u periodima izraženih ograničenja, intenzivne kompeticije s organizacijama u okruženju ili oblasti, zabrinutosti organizacije za imidž koji ima u javnosti i sl.

Iz andragoške perspektive posmatrano, od posebnog značaja su istraživanja koja naglašavaju *kognitivnu dimenziju* identifikacije zaposlenih s organizacijom. Ona se odnosi na znanje pojedinca da pripada određenoj organizaciji (ibidem). Poseban značaj kognitivne dimenzije identifikacije zaposlenih s organizacijom ističu Ešfort i saradnici (ibid.: 328–329), kao i mnogi sociolozi (Coleman 1990, Etzioni 1961, Parsons 1951, all in: Rousseau 1998).

Ruso identifikaciju zaposlenih s organizacijom smatra „kognitivnom ekspanzijom selfa”. Ona izdvaja dve forme kognitivne dimenzije identifikacije zaposlenih s organizacijom – (a) *situacionu formu*, u kojoj individua prepoznaje zajedničke interese s organizacijom i mogućnost da ostvari sopstvene ciljeve delovanjem u organizaciji, pri čemu identifikacija može da bude vremenski ograničena – do ostvarenja personalnog cilja i (b) *duboku strukturnu formu*, koja je deo „self–koncepta” individue.

**Slika 1: Andragoške dimenzije identifikacije s organizacijom**



Pratt i saradnici (Pratt, Rockmann & Kaufmann 2006) naglašavaju andragoške dimenzije identifikacije s organizacijom, ukazujući na andragoški značaj duboke strukturne forme kognitivne dimenzije identifikacije zaposlenih s organizacijom kao „prostora” u kome se međusobno prepliću u organizaciji

situirani procesi „učenja o poslu” i „učenja o sopstvenom profesionalnom identitetu”. Kako smo prikazali na Slici 1, oni objašnjavaju da je identifikacija s poslom posledica učenja o poslu koje se oslanja na njegovo obavljanje i na socijalnu validaciju postignute performanse, dok se učenje o sopstvenom profesionalnom identitetu oslanja na učenje o poslu i na proces prilagođavanja organizaciji. Međusobna povezanost tih procesa je veoma kompleksna. S jedne strane, duboko prožeti procesi učenja o poslu i učenja o sopstvenom profesionalnom identitetu omogućavaju zaposlenima da se identifikuju s organizacijom u kojoj su zaposleni. Isprepletenost ta dva procesa učenja posebno je intenzivirana kroz socijalnu validaciju postignute performanse – povratnih informacija koje zaposleni dobijaju od nadređenih i od saradnika. Sa druge strane, identifikacija zaposlenih s organizacijom olakšava i ubrzava procese učenja o poslu i učenja o sopstvenom profesionalnom identitetu.

### ***Promene i organizacija***

Današnje okruženje se ubrzano menja, a posledice tih promena se, pogotovo na planu poslovanja, snažno reflektuju. Promene koje se događaju u društvu, a utiču na organizacije, nazivaju se *makro* promenama (Đurišić-Bojanović 2011). Među makropromene spadaju globalizacija, tranzicija, razvoj tržišta i tehnološke promene. Jedno od ključnih pitanja organizacionog razvoja i, uopšte, opstanka organizacije jeste kako će ona odgovoriti na te promene. Najbolji odgovor obuhvata adaptivnost i inovativnost – da bi se došlo do adekvatnog odgovora na turbulentna događanja u društvu, potrebno je efikasno dijagnostikovanje potreba za promenom, donošenje efektivnih odluka i njihovo pravovremeno sprovođenje u delo (ibidem).

Makropromene mogu da imaju tako intenzivan uticaj da, npr., impliciraju potpunu promenu profesionalnog identiteta zaposlenih u organizaciji (Miscenko & Day 2015). Poseban značaj imaju preuzimanje ili integracija organizacije, krupne tehnološke promene, promena strategije organizacije kao refleksija promena u okruženju i sl. Kada promena počne da se odvija, uprkos pravovremenom dijagnostikovanju, dobrim odlukama i funkcionalnoj realizaciji, organizacija se može susresti s preprekama. Prepreke koje se uočavaju u toj fazi promene dolaze iz same organizacije: strukturalna inertnost, inertnost radne grupe, pretnja postojećoj ravnoteži moći ili raniji neuspeli pokušaji zbog kojih zaposleni sumnjaju u mogućnost uspeha promena. Prepreke koje se javljaju kod zaposlenih u odnosu na promene, takođe, mogu predstavljati problem: nemogućnost uočavanja potrebe za promenom, ekonomska nesigurnost, strah od nepoznatog, pretnja ustaljenim društvenim

odnosima, problemi vezani za lične stavove i spremnost zaposlenih da se uključe u promene (Đurišić-Bojanović 2011).

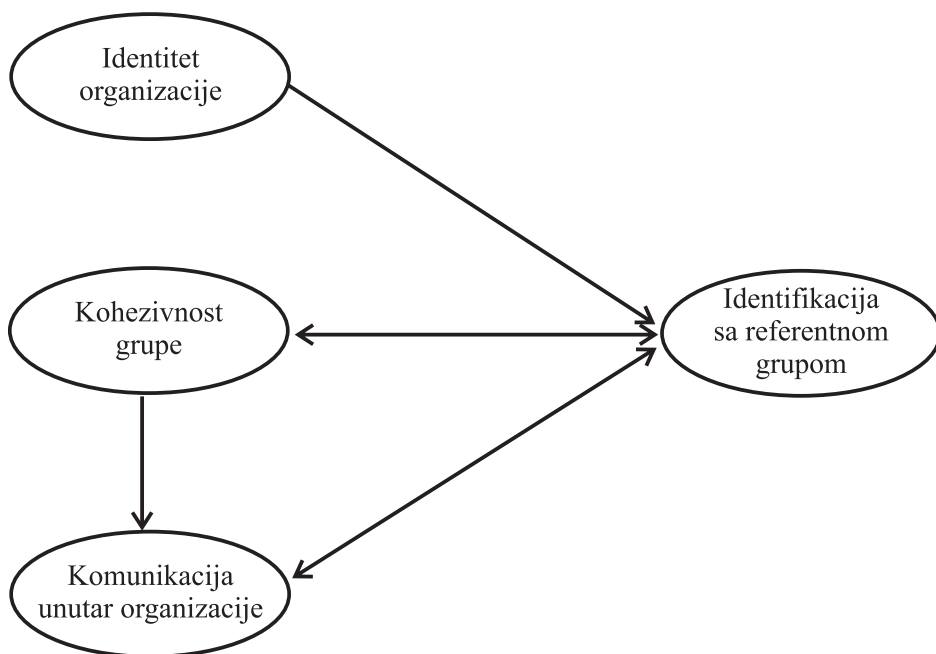
Uvođenjem promene menja se postojeća struktura organizacije i narušava osećaj sigurnosti pojedinca. Procesi u organizacijama, na koje su zaposleni navikli, menjaju se; modifikuju se ciljevi i načini dostizanja tih ciljeva. Osobi koja je visoko identifikovana s organizacijom, to može predstavljati veliki problem. U takvim situacijama dolazi do gubitka osećanja svrhovitosti. Radno okruženje se menja, a s njim i procesi, pravila, saradnici. Veoma je lako da se osoba ne snađe u novim uslovima, da „ne može da prepozna svoju organizaciju” i da, posledično, „izgubi deo sebe”, što može da se veoma loše odrazi na mnoge zaposlene.

### ***Sadejstvo identifikacije i promene***

Teorija socijalne identifikacije, koju neki autori (Chughtai & Buckley 2010) smatraju osnovom za objašnjenje identifikacije zaposlenih s organizacijom, naglašava važnost referentne grupe u organizaciji s kojom se pojedinac identifikuje kao značajnog činioca u oblikovanju ličnosti. Ta teorija ličnost vidi kao derivat grupe s kojom se pojedinac identifikuje. Što više vremena provodi u referentnoj grupi i što više sebe ulaže u nju, pojedinac postaje povezaniji s grupom (Jetten, O'Brien & Trindall 2002). Takođe, kao što je prikazano na Slici 2, neki autori (Cole & Bruch 2006) smatraju da na identifikaciju s referentnom grupom u organizaciji utiču identitet organizacije, komunikacija unutar organizacije i kohezivnost grupe.

Poslednjih decenija, u literaturi počinju da se jasnije razlikuju konstrukti „identitet organizacije” i „identifikacija sa organizacijom” (ibidem). Identitet organizacije predstavlja konstrukt na osnovu koga se formira identifikacija s organizacijom. Pod „identitetom organizacije” podrazumevaju se ciljevi, vrednosti, korporativna klima, način ophođenja prema klijentima i prema zaposlenima, vizija, misija i drugi elementi koji grade „koncepte” koji je razlikuju od inih organizacija (ibid.). Proces identifikacije zaposlenih s organizacijom se odvija usled podudaranja tih konceptata sa stavovima zaposlenih.

**Slika 2: Činioci koji utiču na identifikaciju sa referentnom grupom u organizaciji**

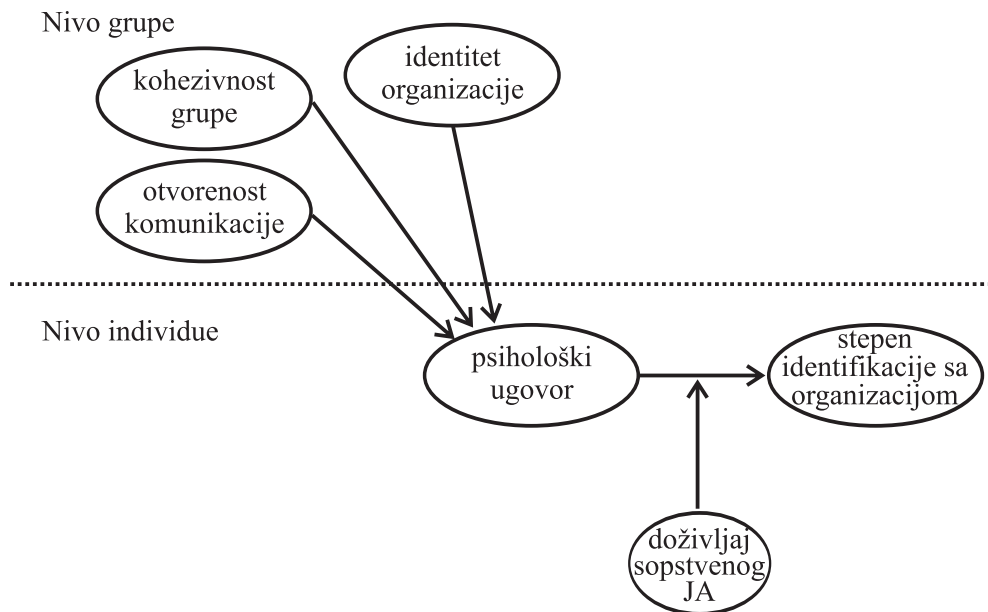


Prilikom uvođenja promene, deo identiteta organizacije se menja. U ekstremnim slučajevima, može da se izmeni kompletan idetitet organizacije, što za posledicu ima gubitak organizacionog identiteta zaposlenih. Istraživanja Kola i Bruča (Cole & Bruch 2006) pokazala su da što je jači identitet bio pre promene i što je drastičnija promena bila, osipanje zaposlenih je bilo brže i intenzivnije (ibidem). Promene koje posebno utiču na zaposlene koji su se uspešno identifikovali s organizacijom su smanjenje ili proširenje obima poslovanja, promene na nivou top menadžmenta, linijskog menadžmenta, tima ili strukture organizacije i preraspodele moći. Te promene mogu direktno ili indirektno uticati na zaposlene, smatra Ruso (Rousseau 1988).

Epitropaki (Epitropaki 2013) u istraživanje o identifikaciji s organizacijom unosi pojam „psihološkog ugovora”, koji ne predstavlja drastičnu novinu u odnosu na dosadašnje razmatranje problema identifikacije s organizacijom, već samo dodatno objašnjava i bolje operacionalizuje razočaranje zaposlenih nakon uvođenja promene. Ona razmatra kršenje psihološkog ugovora s organizacijom kao neuspeh da organizacija ispuni ono što je obećala zaposlenom pri početku radnog odnosa (Slika 3). Svaki od zaposlenih „ulazi”

u organizaciju s određenim očekivanjima koja je formirao na osnovu opisa posla, predstavljene vizije i misije organizacije i datih obećanja. Do kršenja psihološkog ugovora može doći prilikom nekorektnog ponašanja nadređenih i zanemarivanja prvobitnih obećanja, tokom ili nakon organizacione promene. Ukoliko iz bilo kog razloga dođe do kršenja psihološkog ugovora, zaposleni se ne oseća dobro na poslu, njegova performansa, zadovoljstvo poslom i samoopažanje opadaju. U takvim situacijama dolazi do grešaka, povreda ili fluktuacije zaposlenih (ibidem).

**Slika 3: Odnos identifikacije s organizacijom i psihološkog ugovora<sup>4</sup>**



U jednom od istraživanja otpora organizacionim promenama, Čoi (Choi 2007) je pronašao da od pet osobina koje su prisutne kod ljudi koji se zalažu za organizacione promene, četiri je isto kao kod onih koji se trude da se u organizaciji održi *status quo*. Četiri zajedničke osobine su:

- spremnost da se pomogne,
- sportski odnos prema kolegama,
- usklađenost građanske vrline i
- orijentacija ka ličnom razvoju.

---

<sup>4</sup> Izvor: Epitropaki 2013:69.

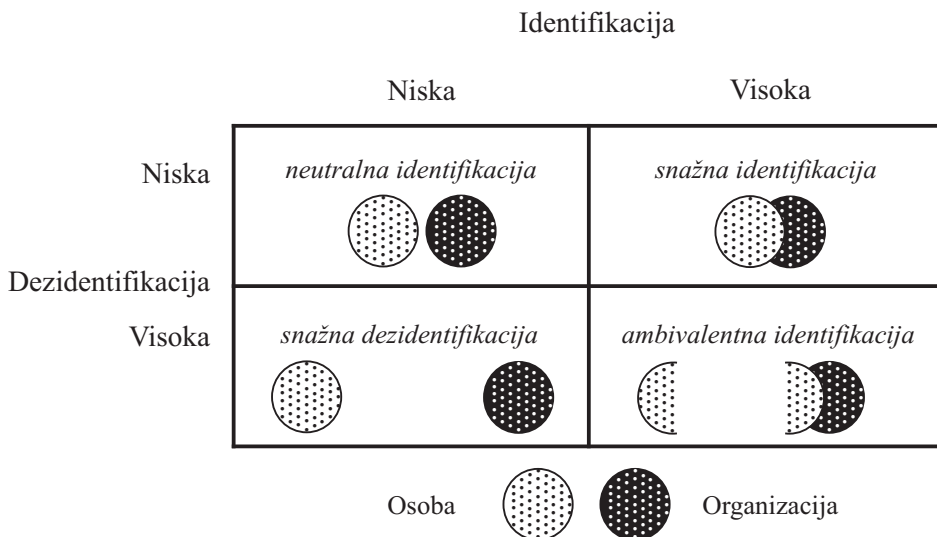


Ono što razlikuje zaposlene koji će lakše prihvatiti promenu od onih koji neće je osobina *samoinicijativnosti*. Ljudi koji poseduju tu osobinu skloni su da sami indukuju promenu ukoliko vide potrebu za njom. Jedna od zanimljivih pretpostavki od kojih je Čoi pošao u istraživanju je da se orijentacija ka održanju *status quo* u organizaciji može transformisati u orijentaciju koja će podržati uvođenje promena. Do transformacije može doći andragoškim intervenisanjem – ukoliko pripadajuća grupa uči o promeni, posebno ako je diskutuje i analizira, te ukoliko većinu u grupi čine zaposleni koji su skloniji uvođenju promene. U tom slučaju će se stav o promeni onih koji joj nisu bili naklonjeni postepeno menjati. Na taj način ponovo je naglašena važnost identifikacije, učenja, komunikacije i grupne kohezivnosti prilikom menjanja stavova. Polazeći od shvatanja Bulatovića (1983) o promeni i razvoju stavova odraslih učenjem, o njihovom formiranju sticanjem iskustva – ako se učenje shvati kao relativno trajna promena ličnosti ili njenog ponašanja, koja nastaje kao rezultat ranije aktivnosti, te da se onda može smatrati kako se i stavovi formiraju učenjem – može se zaključiti da referentna grupa može uliti poverenje pojedincu i učiniti da se on oseća lagodno čak i kada se mnogi činioци u njegovom okruženju (koji su mu ranije davali sigurnost) menjaju. Uloga jasne i otvorene komunikacije je takođe veoma značajna: otvorena diskusija o promeni daje osećaj vremenskog kontinuiteta i uliva sigurnost zaposlenima, oprema ih kapacitetom da podnesu neizvesnost i prihvate novine.

### ***Prošireni model identifikacije***

Identifikacija s organizacijom je veoma kompleksan fenomen koji se doskoro izučavao kao nominalna varijabla – zaposleni su se mogli podeliti na one koji su identifikovani s organizacijom i na one koji nisu. Međutim, kako raste potreba za proučavanjem ljudi u radnom okruženju, njihovih afiniteta, navika, očekivanja i postignuća, razvila se i potreba za jasnijim objašnjenjem mnogih pojmova, pa i pojma identifikacije zaposlenih s organizacijom. Krajner i Ešfort (Kreiner & Ashforth 2004) daju širi model identifikacije s organizacijom (Slika 4) obrađujući njegove različite dimenzije, kao što su: snažna identifikacija, dezidentifikacija, ambivalentna i neutralna identifikacija s organizacijom.

Slika 4: Prošireni model identifikacije<sup>5</sup>



Krajner i Ešfort, slično Epitropakijevoj (Epitropaki 2013), ukazuju da je identifikacija s organizacijom jedan od prediktora zadovoljstva poslom i fluktuacije zaposlenih. Oni dimenzije identifikacije s organizacijom opisuju na sledeći način:

- *Snažna identifikacija* predstavlja povezanost između zaposlenog i organizacije, u tom pogledu da im se podudaraju ciljevi, vrednosti i interesi. Osobe koje su snažno identifikovane s organizacijom često određuju sebe u terminima koji se odnose na organizaciju. Jedan od prvih pokazatelja identifikacije s organizacijom se može uočiti u načinu govora (na pitanje o organizaciji, osoba odgovara sa „mi”). Snažno identifikovani ljudi neretko u opise svoje ličnosti uključuju termine vezane za organizaciju u kojoj rade. Takve osobe su lojalne oragnizaciji i nekritički prihvataju radne zadatke i izvršavaju ih najbolje što mogu. Iako naizgled ovo zvuči kao idealan zaposleni, po mišljenju Krajnera i Ešforta, to ipak nije slučaj (ibidem).
- *Dezidentifikacija* je konstrukt koji predstavlja manjak povezanosti osobe i organizacije usled nepodudaranja interesa, ciljeva i vrednosti. Dezidentifikacija, takođe, može da se javi kao rezultat međuljudskih odnosa. Pojedinaac može biti nezadovoljan saradnicima, mogu

<sup>5</sup> Izvor: Kreiner & Ashforth 2004: 6.

im se razilaziti stavovi, vrednosti i uverenja. Posledica toga je dezidentifikacija s timom, koja se lako generalizuje na organizaciju u kojoj pojedinac radi. Dezidentifikacija ne znači nužno suprotnost identifikaciji, ali se ne smatra ni željenom osobinom zaposlenih. No, identifikacija i dezidentifikacija imaju nešto zajedničko. Ono što povezuje te dve, naizgled dijametralne, dispozicije jeste njihova uloga. I identifikacija i dezidentifikacija služe očuvanju socijalnog identiteta zaposlenog. Karakteristično za obe dispozicije je i to što imaju normativni karakter i temelje se na krajnje subjektivnom doživljaju. Objektivni status organizacije nije ono što pobuđuje identifikovanje zaposlenog, već njegov doživljaj, osećaj komfora i poklapanje ličnih vrednosti s vrednostima koje propagira kompanija. Treba napomenuti da nije svaka dezidentifikacija nužno loša. Krajner i Ešfort (ibidem) smatraju da ukoliko je dezidentifikacija u manjoj meri izražena, može dovesti do nekih ponašanja koja mogu biti korisna za organizaciju, kao što su: neslaganje, inovacija ili ukazivanje na lošu praksu.

- *Ambivalentna identifikacija* (takođe se naziva shizo ili konfliktnom identifikacijom) podrazumeva sposobnost zaposlenog da održava ambivalentan stav prema organizaciji u kojoj radi – da se identifikuje sa onim što smatra dobrim i njemu bliskim, ali i da kritikuje one aspekte koji mu ne odgovaraju i da se s njima ne identifikuje, tj. da pokazuje znake dezidentifikacije. Pored toga što se osoba može identifikovati s jednim aspektom i dezidentifikovati s drugim, postoji i mogućnost koegzistencije identifikacije i dezidentifikacije po pitanju jednog aspekta ili pak čitave organizacije. Ambivalentna identifikacija se može održavati i tokom dužeg vremenskog perioda. Zaposleni koji ispoljavaju ambivalentnu dezidentifikaciju su veoma poželjni jer predstavljaju značajne resurse za kompaniju. Od njih se očekuje da će dobronamerno ukazati na nedostatke i potruditi se da ih isprave (ibidem).
- *Neutralna identifikacija* objašnjava se odsustvom opažanja veze između selfa i organizacije, što predstavlja odsustvo identifikacije, ali i odsustvo dezidentifikacije. Ona se opaža u slučajevima kada osoba izgrađuje self na njoj svojstven način, ne koristeći se spoljnim parametrima koji određuju njenu pripadnost. Prediktori neutralne identifikacije takođe mogu biti i prethodna loša iskustva koja je osoba imala u organizacijama u kojima je radila ili s menadžmentom tih organizacija. Krajner i Ešfort su ovo stanje okarakterisali

kao suboptimalno jer kod takvih osoba ne postoji mogućnost da bespogovorno prate viziju organizacije, a zanimljivo je i da one ne primećuju manjkavosti, čak ni kada su očigledne (ibidem).

Čini se donekle paradoksalnim, smatraju Krajner i Ešfort (ibidem) da su ambivalentna, neutralna identifikacija ili čak dezidentifikacija u nekim slučajevima, poželjnije od snažne identifikacije, ali u praksi se taj nalaz veoma često primećuje. On posebno dolazi do izražaja u situacijama kada treba dijagnostikovati potrebu za promenom, kada je neophodno donositi dobre odluke i kada dođe do promene. S druge strane, osobe koje nisu snažno identifikovane s organizacijom imaju tendenciju da objektivnije posmatraju saradnike, menadžment i procese koji se odvijaju. Takvi saradnici su važni resursi, posebno za organizacije koje imaju tendenciju da primenjuju koncept organizacije koja uči. Krajner i Ešfort su u eksplorativnom istraživanju identifikacije s organizacijom pošli od pretpostavki da:

- reputacija organizacije, jačina organizacionog identiteta, pozitivna afekcija (tendencija za pozitivnim doživljajima) i potreba za identifikacijom s organizacijom pozitivno koreliraju sa *snažnom identifikacijom*,
- reputacija organizacije i potreba za identifikacijom su u negativnoj korelaciji s dezidentifikacijom, dok su negativna afekcija (tendencija ka negativnim doživljajima), cinizam (opšti stav da se od ljudi ne očekuje iskrenost i dobronamernost) i raskidanje psihološkog ugovora u pozitivnoj korelaciji s *dezidentifikacijom*,
- nekongruentan organizacioni identitet i konflikti zaduženja unutar uloge pozitivno koreliraju s *ambivalentnom identifikacijom*,
- jačina organizacionog identiteta negativno korelira s *neutralnom identifikacijom*, dok težnja individualnosti pozitivno korelira s *neutralnom identifikacijom* (ibidem).

Dobijeni nalazi su veoma zanimljivi. Kada je u pitanju *snažna identifikacija*, pronađene su statistički značajne korelacije s pozitivnom afekcijom i potrebom za identifikacijom, ali ne i s jačinom identiteta organizacije, kao ni s reputacijom organizacije, što ide u prilog subjektivnosti identifikacije kao fenomena. Pretpostavka koja se odnosi na *dezidentifikaciju* je u potpunosti potvrđena, a dobijeni su i „dopunski antecedenti” za *dezidentifikaciju*. Dobijen je nalaz o (nešto manje značajnoj) pozitivnoj korelaciji s konfliktom zaduženja unutar uloge i s nekongruentnošću organizacionog identiteta. I pretpostavka koja se odnosi na *ambivalentnu identifikaciju* je dobila

„dopunu” preko pozitivne korelacije (takođe manje značajne) između *ambivalentne identifikacije* i negativne afekcije. Delimično je potvrđeno da *neutralna identifikacija* pozitivno korelira s težnjom ka individualnosti, ali nije nađena značajna korelacija s identitetom organizacije. Pored toga, dobijen je i nalaz da je *neutralna identifikacija* u negativnoj korelaciji s potrebom za identifikacijom i u pozitivnoj korelaciji s pozitivnom afekcijom (ibidem). Istraživanje Krajnera i Ešforta je potvrdilo da postoje različiti nivoi i vidovi identifikacije s organizacijom, različiti uticaji na formiranje tog fenomena, kako subjektivni tako i objektivni. Međutim, Krajner i Ešfort (ibidem) naglašavaju prevagu subjektivnog doživljaja tokom identifikacije s organizacijom nad objektivnim činjenicama.

Neophodno je naglasiti da, iz andragoške perspektive posmatrano, nalaze Krajnera i Ešforta valja oprezno uzimati, jer su uzorak njihovog istraživanja činile samo fakultetski obrazovane osobe. No, nalaz da je identifikacija s organizacijom veoma kompleksan i višeslojan fenomen nesporan je, posebno zbog toga što su do sličnih zaključaka došli i drugi istraživači (Gioia and Thomas 1996, Meyer et al. 2002, Riketta 2005, all in: Cole & Bruch 2006).

### **Identifikacija s organizacijom: andragoške implikacije**

Iako se u mnogim istraživanjima fenomena identifikacije zaposlenih s organizacijom može naići na određene kontradiktornosti, proistekle iz različitih pojmovnih određenja, u gotovo svim se raspravlja o performansi radnih grupa/timova pre i posle promene, osećanju identifikacije pre i posle promene, kao i o (ne)zadovoljstvu poslom i povećanoj fluktuaciji nakon promene. S andragoškog stanovišta, od posebnog značaja je da se u njima naglašava važnost učenja i obrazovanja zaposlenih (o razlozima i koracima promene) kao važan pristup održavanju kontinuiteta pre i nakon promene u organizaciji (Kreiner & Ashforth 2004; Jetten, O'Brien & Trindall 2002; Rousseau 1998; Van Dick et al. 2004a; Cole & Bruch 2006).

U praksi, otpori promenama se najčešće javljaju usled straha od nepoznatog, smanjenog kapaciteta za podnošenje neizvesnosti, straha od gubitka posla ili premeštaja, preispitivanja vlastitih kompetencija i nesigurnosti zaposlenih vezanih za mogućnost da odgovore na nove zahteve i, konačno, zbog straha od gubljenja ličnog identiteta. Neki od tih strahova su manje, a neki više opravdani. Na menadžerima i rukovodstvu je da oslobode zaposlene njihovih onespokojavajućih uverenja i da im predoče zbog čega se uvodi promena, na koji način će se implementirati i kakve će to konkretne implikacije imati za svakog od njih. Pre nekoliko decenija u praksi je često primenjivan psihološki

model transteorijske analize planirane promene zasnovan na eksternom pružanju pomoći organizaciji primenom različitih psihoterapeutskih tehnika (Prochaska 1992, in: Matheny 1998). Međutim, taj model se u praksi pokazao kao veoma neprikladna i skupa solucija. Razvoj i primena andragoški fundiranih savremenih koncepata razvoja ljudskih resursa – organizacije koja uči i menadžmenta znanjem (Ovesni 2014) pokazala se kao znatno jednostavnije, efikasnije rešenje s potencijalom za iniciranje organizacionog učenja zaposlenih (Ovesni & Alibabić 2013).

Uloga aktivnosti učenja i obrazovanja vezana za otpore promenama u organizaciji je da „razveje” nedoumice koje imaju zaposleni. Uz otvorenu i jasnu komunikaciju, potrebno je da zaposleni mogu videti da se promene odvijaju na obećan način – veoma je važno da opaženo i izrečeno korespondiraju.

U situaciji otvorene komunikacije, u organizaciji koja razvija klimu koja pogoduje učenju zaposlenih, identifikacija uopšte ne mora predstavljati prepreku za sprovođenje organizacionih promena: ona joj dugoročno može doprineti. Zaposleni koji su identifikovani s organizacijom imaju više poverenja u menadžment i imaju veću potrebu za ponovnom identifikacijom. Verovatno će u prvim koracima biti sumnjičaviji i u većem strahu, ali to nije ništa sa čim efikasan i efektivan menadžment (i svrsishodna promena) ne može da se izbori.

Zanimljivo viđenje andragoški relevantnih aspekata identifikacije zaposlenih s organizacijom daju Čugtai i Bakli (Chughtai & Buckley 2010). Ta dva autora su istraživanjem utvrdila da je identifikacija zaposlenih s organizacijom povezana s orijentacijom zaposlenih na učenje, značajem koji zaposleni pridaju davanju povratnih informacija i organizacionom učenju. Što je identifikacija s organizacijom snažnija, smatraju Čugtai i Bakli, to je izraženija tendencija uključivanja u aktivnosti razvoja ljudskih resursa (ibidem: 254).

Pojedini istraživači vezuju međusobni uticaj identifikacije zaposlenih s organizacijom i učenje u organizaciji za mentalne modele koje ljudi stvaraju kako bi se lakše snalazili u svakodnevnom životu (Rousseau 1998). Ruso navodi da su mentalni modeli adaptabilni i da se čovek tako može prilagođavati okruženju, ali upozorava i na to da je potrebno da i u fazi promena postoji određen kontinuitet. Očekivano, one promene koje mogu doprineti identifikaciji članova s organizacijom su bolje prihvaćene, ali su i ređe. Svaka promena predstavlja stresan događaj u životu pojedinca, pogotovo ako je nagla. Zbog toga, potrebno je napraviti kontinuitet između predašnjeg i željenog stanja. Takođe, o promeni se mora diskutovati, ona

se mora objašnjavati, kako bi se ostavilo što manje prostora za pojedinačna tumačenja i stvaranje nemira u organizaciji. Ruso posebno ističe da su pri promenama gubici bolniji nego što su dobici podsticajni. Takođe, navodi i da gubici dolaze prvi i da su stoga otvorenost komunikacije, strpljenje i zajednički napor od ključne važnosti za dalji napredak organizacije (ibid.).

Iz andragoške perspektive posmatrano, zanimljive rezultate dobili su i Kol i Bruč (Cole & Bruch 2006) u istraživanju u kom se, između ostalog, tražila povezanost između stepena identifikacije s organizacijom i hijerarhijskog nivoa radnog mesta. Dobijen je rezultat da su pojedinci na višim pozicijama i s višim nivoom obrazovanja manje identifikovani s organizacijom, dok su oni na najnižim pozicijama, s niskim nivoom obrazovanja najviše identifikovani s njom. Taj neočekivan i zbunjujuć nalaz da ljudi koji su gradili identitet organizacije, donosili odluke i više se involvirali u njen razvoj budu manje identifikovani od onih koji samo izvršavaju naredbe ili rade jednostavne rutinske poslove može se donekle objasniti nalazima do kojih su došli Krajner i Ešfort. Ukoliko uzmemo u obzir njihovo istraživanje i osvrnemo se na prošireni model identifikacije (Kreiner & Ashforth 2004), izgleda da ako pretpostavimo da su na hijerarhijski najnižim mestima zaposleni s nižim nivoom obrazovanja, te da je menadžment sastavljen od sposobnijih, obrazovanijih i samosvesnijih ljudi, veoma je moguće da je svako od njih identifikovan s organizacijom na svoj način – koji je za njih najfunkcionalniji. Moguće je da se menadžeri (sudeći prema nalazima Krajnera i Ešforta) često ambivalentno identifikuju s organizacijom, da su skloni kritičkom razmišljanju i svesni neophodnosti promene, dok su zaposleni koji se nalaze niže u hijerarhiji snažno identifikovani s organizacijom i strahuju od promene. U sagledavanju razvoja ljudskih resursa kao prevashodno andragoške prakse u organizaciji, posebno su važni nalazi do kojih je došlo više istraživača (Miscenko & Day 2015; Pratt et al. 2006) o značaju učenja u organizaciji tokom faze uvođenja zaposlenih (indukcije) i povezanosti učenja i identifikacije s organizacijom sa self–konceptom zaposlenih (Becker, Geer, Hughes & Strauss 1961; Hughes 1956, all in: Pratt et al. 2006; Gonzalez & Chakraborty 2012). Pratt i saradnici su ustanovili duboku povezanost i isprepletenost sticanja profesionalne kompetencije (kroz različite aktivnosti razvoja ljudskih resursa), socijalne validacije i identifikacije s organizacijom, te ukazali na snažan andragoški značaj duboke strukturne forme kognitivne dimenzije identifikacije zaposlenih s organizacijom (Pratt et al. 2006).

Valja naglasiti da su andragoška istraživanja o značaju identifikacije s organizacijom veoma retka, te da su novijeg datuma. U to nedovoljno istraženo područje „uputila se” tek nekolicina odvažnih istraživača. Posebno andragoški zanimljive nalaze kompleksne eksplorativne studije izneli su Vidžajakumar i Padma (Vijayakumar & Padma 2014). Modelovanjem strukturalnih jednačina, ta dva autora su došla do zaključka da je direktan uticaj organizacionog učenja na identifikaciju zaposlenih s organizacijom veoma slab i da ne proizvodi značajne, vidljive efekte. No, organizaciono učenje, bilo da je izraženo kao učenje kroz jednostruku ili kao učenje kroz dvostruku petlju, snažan je i značajan medijator odnosa organizacione kulture (bez obzira na njen tip) i identifikacije zaposlenih s organizacijom.

### **Zaključna razmatranja**

Nalazi istraživanja o problemu identifikacije s organizacijom dali su značajan doprinos strateškom pristupu organizacionog delovanja (Alibabić 2002) kreiranjem mogućnosti za njegovo usavršavanje u dva jasno prepoznatljiva smera:

1. Prema nalazima pojedinih istraživača (Chughtai & Buckley 2010; Cole & Burch 2006; Van Dick et al. 2004a) snaženje identifikacije zaposlenih s organizacijom predstavlja svojevrsnu strategiju:
  - smanjenja (prevencije i/ili redukcije) obrta zaposlenih,
  - povećanja zadovoljstva poslom,
  - poboljšanja performanse,
  - podsticanja zaposlenih na učenje i
  - poboljšanja opšteg položaja organizacije na tržištu.
2. Mnogi istraživači smatraju da su dosadašnja istraživanja iznedrila zamašnu sumu primenljivih znanja na osnovu kojih je moguće razviti posebne strategije za jačanje identifikacije zaposlenih s organizacijom.



**Tabela 1: Pravci razvoja posebnih strategija za jačanje identifikacije zaposlenih s organizacijom**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Chughtai & Buckley, 2010.	X		X		X					X
Cole & Bruch, 2006.	X			X			X			
Epitropaki, 2013.								X		
Gonzalez & Chakraborty, 2012.	X		X		X	X				
Kreiner & Ashforth, 2004.	X	X		X	X	X				
Pratt et al., 2006.	X							X		
Van Dick et al., 2004a.	X	X	X	X	X					
Vijayakumar & Padma, 2014.					X				X	

Kako je prikazano u Tabeli 1, na osnovu kritički analiziranih istraživanja u kojima je naglašena mogućnost primene dobijenih rezultata, pravce razvoja zasebnih strategija valjalo bi usmeriti ka:

- orijentaciji menadžmenta za vršenje kritičnih izmena u upravljanju (suštinskim izmenama u delovanju organizacije) i naglašavanje ključnih vrednosti, uverenja i ponašanja koja odražavaju misiju i viziju organizacije kroz raznovrsne aktivnosti razvoja ljudskih resursa (to mišljenje ispoljeno je u 75.0 % obuhvaćenih istraživanja),
- participaciji zaposlenih u donošenju odluka o razvoju strategije poslovanja, u razvoju misije i vizije organizacije (pravac je naglašen u 25.0 % obuhvaćenih istraživanja),
- informisanju i uključivanju zaposlenih u procese nadmetanja s organizacijama u okruženju, koje imaju slične ciljeve, te „benčmarkingu” (izraženo u 37.5 % obuhvaćenih istraživanja),
- naglašavanju značaja organizacione kulture, a posebno običaja, tradicija i ceremonija kojima se „slavi istorija organizacije” (u 37.5 % obuhvaćenih istraživanja),
- kreiranju i snaženju organizacione kulture u kojoj je naglašen „osećaj zajedništva” (izdvojeno u 62.5 % obuhvaćenih istraživanja),
- orijentacija uprave ka „simboličkom menadžmentu” (načinu na koji se organizacija predstavlja u javnosti; stvaranje i negovanje pozitivnog imidža o organizaciji u javnosti) (na to rešenje ukazano je u 25.0 % obuhvaćenih istraživanja),
- narativima u kojima se reflektuje značaj identifikacije s organizacijom (u 12.5 % obuhvaćenih istraživanja),

- brižljivo planiranom, andragoški osmišljenom pristupu razvoju ljudskih resursa (mišljenje je ispoljeno u 25.0 % obuhvaćenih istraživanja),
- andragoškom pristupu razvoju ljudskih resursa usmerenom na razvoj kritičkog promišljanja različitih organizacionih procesa (u 12.5 % obuhvaćenih istraživanja),
- primeni koncepta „pravednosti u organizaciji” (u 12.5 % obuhvaćenih istraživanja).

Pored toga, proučavanje identifikacije s organizacijom otvorilo je prostor za jasnije sagledavanje mogućih pravaca budućih istraživanja, s posebnim akcentom na andragošku perspektivu. Za produbljenje proučavanje u odnosu na dosadašnja istraživanja tog problema neophodno je izvršiti izvesne modifikacije.

Veliki broj istraživača susreo se s nepoznicom vezanom za problem kontinuiteta i intenziteta (visine) ispoljavanja određene dimenzije identifikacije zaposlenih s organizacijom. Metodološki dizajn koji su primenjivali nije podrazumevao sprovođenje longitudinalnih studija, kojima bi, verovatno, taj problem mogao da se razreši. Osim korelacionih i eksplanatornih bilo bi zanimljivo sprovesti i eksperimentalna istraživanja problema identifikacije zaposlenih s organizacijom; od značaja bi bilo i sprovođenje kvalitativnih a posebno kombinovanih istraživanja, čime bi se „smanjili nedostaci svojstveni kvantitativnim, odnosno kvalitativnim metodama” (Matović 2013: 57), te prikupljali podaci iz višestrukih izvora. Posebno bi bilo zanimljivo i komparirati tako dobijene podatke s podacima dobijenim u drugim socijalnim sredinama. U nekim istraživanjima (npr. Kreiner & Ashforth 2004) uzorak je obuhvatao samo zaposlene s najvišim nivoom obrazovanja, tako da se može postaviti pitanje opravdanosti generalizacije dobijenih rezultata na čitavu populaciju zaposlenih. U tom smislu, bilo bi posebno značajno ponoviti istraživanje Krajnera i Ešforta (ibidem) koje je dovelo do kreiranja tzv. „proširenog modela” identifikacije s organizacijom.

Za rasvetljavanje problema identifikacije zaposlenih s organizacijom, kao i za oplemenjavanje i intenzivnije prožimanje andragogije (a posebno discipline razvoja ljudskih resursa) saznanjima iz tangencijalnih naučnih oblasti, od posebnog značaja bilo bi detaljnije istraživanje *veze identifikacije zaposlenih s organizacijom i različitih andragoških intervencija*, npr.:

- davanja s radom povezanih izazova koji mogu da se koriste za učenje ili samsmereni razvoj,

- podsticanje korišćenja informaciono-komunikacione tehnologije vezano za radne zadatke,
- participacija u raznovrsnim obrazovnim oblicima (kursevi, konferencije, studijska putovanja, konsultacije),
- aktivna participacija u planiranju razvoja sopstvene karijere,
- različite dimenzije davanja povratnih informacija – vrste, učestalost, izvori, metode,
- usklađenosti s drugim aktivnostima učenja u organizaciji i sl.

Andragoški relevantni, a neopravdano naučno zapostavljeni problemi, koji su spomenuti u nekim od kritički analiziranih istraživanja (Gonzalez & Chakraborty 2012; Miscenko & Day 2015) odnose se i na ispitivanje efekata primene različitih strategija za snaženje identifikacije zaposlenih s organizacijom, u prvom redu onih koji su povezani s aktivnostima učenja u organizaciji i na detaljnije istraživanje načina podsticanja identifikacije zaposlenih s organizacijom.

Za intenzivnije i detaljnije naučno utemeljavanje discipline razvoja ljudskih resursa, a posebno savremenih koncepata organizacije koja uči i menadžmenta znanjem, relevantno bi bilo ispitati i mogućnosti korišćenja savremene tehnologije u implementaciji strategija za snaženje identifikacije zaposlenih s organizacijom, te ulogu, značaj i međusobni odnos posvećenosti organizaciji i identifikacije zaposlenih s organizacijom. Andragoški relevantna pitanja vezana za problem identifikacije zaposlenih s organizacijom veoma su brojna; lista koju smo ponudili nije dovršena. Pretpostavljamo da će se ona budućim istraživanjima izuzetno kompleksnog problema identifikacije zaposlenih s organizacijom nadograđivati, kreirajući finu, gustu mrežu andragoški relevantnih znanja.

## ANDRAGOGICAL RELEVANCE OF IDENTIFICATION OF EMPLOYEES WITH THE ORGANIZATION<sup>6</sup>

### - Abstract -

*In this paper we presented analysis of available relevant, conceptual and empirical literature related to the problem of identification of employees with the organization. The rationale for our decision to present results of the theoretical analysis was our attempt to create acceptable theoretical base for the further researches of the problem of the andragogic importance of identification of employees with the organization. Detailed overview, analysis, and comparison of researches relevant for the problem were given with the purpose to underline similarities in different approaches, and to outline differences between the traditional and the innovative, "extended" research model with focus on the andragogic dimensions and on the andragogic relevance of the identification of employees with the organization. Synthesis of the acquired results revealed the potential for their application in the domains of development of the strategic approach to the organizational practice, and open perspective for comprehensive consideration of the possibilities for the further, mainly andragogic oriented researches of the problem of identification of employees with the organization.*

**Key words: identification of employees with the organization, andragogic dimensions of identification of employees with the organization, organization, organizational changes, andragogic implications of identification of employees with the organization.**

---

6 This article is a result of the project "Models of evaluation and strategies for improvement of education quality in Serbia", No 179060(2011–2016), financially supported by the Ministry of Education, Science, and Technological Development, Republic of Serbia.

## Literatura

- Alibabić, Š. (2002). *Teorija organizacije obrazovanja odraslih*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju, Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., and Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374, DOI: 10.1177/0149206308316059.
- Bulatović, R. (1983). *Ličnost i stav odraslih prema obrazovanju*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Katedra za andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristic and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467–484, DOI: 10.1002/job.433.
- Chughtai A. A. & Buckley, F. (2010). Assessing the effects of organizational identification on in-role job performance and learning behaviour. *Personnel Review*, 39(2), 242–258, DOI.org/10.1108/00483481011017444.
- Cole, M. S. & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 585–605, DOI: 10.1002/job.378.
- Đurišić–Bojanović, M. (2011). *Organizacione promene i razvoj*. [Hrestomatija]. Beograd: Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 65–86, DOI: 10.1002/job.1793.
- Gonzalez, J. A. & Chakraborty, S. (2012). Image and similarity: an identity orientation perspective to organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 51–65, DOI.org/10.1108/01437731211193115.
- Jetten, J., O'Brien, A. & Trindall, N. (2002). Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate identification. *British Journal of Social Psychology*, 41(2), 281–297, DOI: 10.1348/014466602760060147.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. K. P. & Hekman, D. R. (2012). Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1142–1167, DOI:10.1002/job.1787.
- Kreiner, G. E. & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1–27, DOI: 10.1002/job.234.
- Matheny, J. A. (1998). Organizational therapy: Relating a psychotherapeutic model of planned personal change to planned organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 13(5/6), 394–406.
- Matović, N. (2013). *Kombinovanje kvantitativnog i kvalitativnog pristupa u pedagoškom istraživanju*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju, Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu.

- Miscenko, D. & Day, D. V. (2015). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 5, 1–33, DOI: 10.1177/2041386615584009.
- Ovesni, K. (2014). *Organizacija koja uči: andragoška perspektiva*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju, Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Ovesni, K., Alibabić, Š. (2013). Organizational Learning: Implications for Human Resource Development. In: M. Despotović, E. Hebib, B. Németh (Eds.): *Contemporary issues of education quality*. Belgrade: University of Belgrade, Faculty of Philosophy, Institute for Pedagogy and Andragogy; Pécs: University of Pécs, Faculty of Adult Education and HRD, 155–170.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W. & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing Professional Identity: The Role of Work and Identity Learning Cycles in the Customization of Identity among Medical Residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235–262, DOI:10.5465/AMJ.2006.20786060.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217–233, DOI: 10.1002/(SICI)1099–1379(199805)19:3<217::AID-JOB931>3.0.CO;2-N.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Höhfeld, C., Moltzen, K., and Tissington, P. A. (2004a). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British journal of management*, 15(4), 351–360, DOI: 10.1111/j.1467–8551.2004.00424.x.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2004b). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171–191.
- Van Knippenberg, B., Martin, L. & Tyler, T. (2006). Process–orientation versus outcome–orientation during organizational change: The role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 685–704, DOI: 10.1002/job.391.
- Vijayakumar, V.S.R. & Padma, R.N. (2014). Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification. *International Journal of Commerce and Management*, 24(1), 40–62, DOI.org/10.1108/IJCoMA–01–2012–0003.