

Originalni naučni rad

UDK 005.32:331.101.35

DOI br. 10.7251/SVR1205118G

## IDENTIFIKACIJA ZAPOSLENIH KAO OBLIK PSIHOSOCIJALNE INTERAKCIJE U ORGANIZACIJI

Akademik prof. dr Dragutin Gutić<sup>1</sup>

Fakultet za menadžment resursa, Mostar

Jakša Damjanić, dipl. oec.<sup>2</sup>

Predsjednik uprave hotel Vrboska, Vrboska, Republika Hrvatska

**Apstrakt:** Identifikacija zaposlenih s organizacijom predstavlja jednu od osnovnih psihosocijalnih interakcija od koje zavise brojni elementi koji grade organizacijsku kulturu i organizacijsko ponašanje. Razumevanje i poznavanje procesa identifikacije kod zaposlenih s organizacijom nije do sada adekvatno i dovoljno zastupljeno u teoriji i praksi menadžmenta. Ovim radom njegovi autori nastoje dati svoj doprinos ovoj tematici vrednoj pažnje.

Menadžeri moraju ovladati znanjima, tehnikama i veštinama kreiranja kognitivnih i afektivnih procesa kod zaposlenih da bi došlo do produktivne i intenzivne identifikacije i interakcije zaposlenih s organizacijom. To direktno utiče na različite oblike organizacijskog ponašanja kao na primer: na zaokupljenost poslom, odanost zaposlenih organizaciji, te kreativnost, inovativnost i odgovornost zaposlenih.

Identifikacija zaposlenih s organizacijom je pre svega složen transakcijski proces različitih sistemskih vrednosti između zaposlenih i organizacije kojoj pripadaju. Transakcija tih vrednosti je zavisna prvenstveno o strukturi tih vrednosti, ali i njihovom rangu kod pojedinca i kod organizacije. Ne postoji jedinstveni oblik identifikacije zaposlenih s organizacijom. Naprotiv, da se zaključiti da se radi o mnoštvu različitih pojavnih oblika i sadržaja. Identifikacija zaposlenih s organizacijom može imati barem devet osnovnih oblika. U radu su prikazana sadržajna značenja ovih oblika identifikacije zaposlenih s organizacijom.

**Ključne reči:** *identifikacija zaposlenih, organizacijsko ponašanje, identifikacijski proces zaposlenih, oblici identifikacije.*

### UVOD

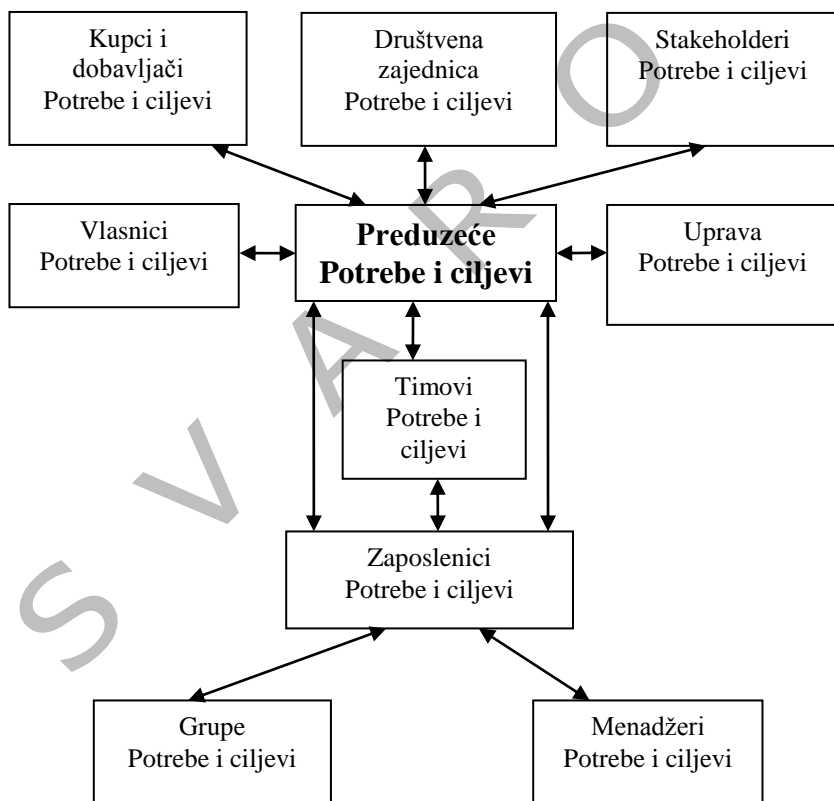
Psihosocijalne interakcije u radnoj grupi su bitan i neophodan element svake neformalne grupe. Bez postojanja ovih interakcija ne bi postojale niti neformalne grupe. Poznata su brojna istraživanja i rezultati o

<sup>1</sup> Redovni profesor, Fakultet za menadžment resursa Kneza Domagoja 12/3, Mostar, e-mail: drago5@net.hr

<sup>2</sup> Predsjednik uprave hotel Vrboska, Vrboska, Republika Hrvatska, e mail: jaksa.damjanic@vrboska-hotel.com

različitim interakcijama unutar grupa. Najčešće i za ponašanje zaposlenih najinteresantnije su:<sup>3</sup> imitacija, sugestija, simpatija i antipatija, identifikacija, socijalni pritisak, nagrade i obećanja, pretnje, facilitacija i inhibicija. Identifikacija zaposlenih s organizacijom predstavlja jednu od osnovnih psihosocijalnih interakcija od koje zavise brojni elementi koji grade organizacijsku kulturu i organizacijsko ponašanje. Razumevanje procesa identifikacije zaposlenih s organizacijom nije do sada adekvatno zastupljeno u teoriji i praksi menadžmenta. Ovim radom njegovi autori nastoje dati svoj doprinos ovoj, vrednoj pažnje, tematici.

### TRANSAKCIJSKE RELACIJE KAO OSNOVA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA I IDENTIFIKACIJE ČLANOVA ORGANIZACIJE



Sl. 1. Transakcijske relacije u organizacijskom ponašanju

<sup>3</sup> Ovdje su nabrojane tek neke, one najosnovnije psihosocijalne interakcije, unutar radnih grupa.

Kao uvod u shvatanje identifikacijskih procesa zaposlenih u organizaciji potrebno je ove procese sagledati kao deo različitih transakcijskih relacija koje čine osnovu organizacijskog ponašanja. Organizacijsko ponašanje je vrlo heterogenog karaktera i sadržaja, te se u osnovi zasniva na nekoliko transakcijskih relacija. Najmanje je osam takvih relacija. To su:

1. Transakcija između menadžera i uprave s jedne strane i zaposlenih u organizaciji bilo da su to pojedinci ili timovi;
2. Transakcijske relacije između različitih formalnih i neformalnih radnih grupa unutar organizacije;
3. Transakcijske relacije između zaposlenih i njihovih porodica koje se odražavaju na organizaciju;
4. Transakcijske relacije između vlasnika i organizacije;
5. Transakcijske relacije između menadžmenta i organizacije;
6. Transakcijske relacije između kupaca i dobavljača i organizacije;
7. Transakcijske relacije između stakeholdera i organizacije;
8. Transakcijske relacije između društvene zajednice i organizacije. (predstavljamo ih na sl. 1);
9. Transakcijske relacije između društvene zajednice i organizacije.

Svaka od iznetih relacija polazi od sopstvenih potreba koje se želi zadovoljiti kroz učešće u organizacijskom ponašanju kroz procese razmjene i ulaganje vlastitih inputa. Isto tako, svaki učesnik u transakcijskim relacijama nastoji postići svoje pojedinačne ciljeve i interese. Tako, na primer, zaposleni žele realizovati svoje potrebe proizašle iz njihovih motiva za rad i participaciju u realizaciji planova organizacije. Oni žele ostvariti i svoje različite životne ciljeve tokom svoje radne karijere. Vlasnici žele ostvariti povrat svog uloženog kapitala i planirani prinos na taj kapital (profit). Njihov je interes da to postignu s što manje rizika i u što kraćem vremenskom roku. Menadžeri i uprava žele unutar organizacije ostvariti samopotvrđivanje sopstvenih sposobnosti, znanja i vještina, te za to biti primereno nagrađeni. Njihovi ciljevi su izraženi kroz postignuće i razvitak organizacije i realizaciju preuzetih ugovornih obaveza s vlasnicima kapitala. Umešno upravljanje organizacijskim ponašanjem i uloga menadžera u kreiranju tog ponašanja se slobodno može svesti na nazivnik upravljanja transakcijskim relacijama unutar organizacije. Isto tako upravljanje ovim relacijama uključuje u sebi prethodno postignutu punu identifikaciju svih učesnika transakcija.

## IDENTIFIKACIJA ZAPOSLENIH

### Pojam i značenje

Identifikacija u svom korenu označava poistovećivanje nekoga s nečim. Može se okarakterisati i kao aktualizovana težnja pojedinca da putem svog poistovećivanja s pojedincima ili grupama, institucijama ili autoritetima potvrdi i poveća sopstvenu predodžbu o samom sebi i

okruženju u kojem deluje. Na taj način pojedinac ublažava određene neadekvatnosti, nesavršenosti, dileme i nesigurnost svoje ličnosti. Identifikacija je svojevrsni amortizer koji vešto uklapa pojedinca (ovde zaposlenika) u organizaciju kojoj on pripada. On na taj način nalazi elemente sebe u organizaciji, ali i elemente organizacije u sebi. Osnovni izvor identifikacije i potreba pojedinca za identifikacijom je prvenstveno njegova nesigurnost, ali i težnja da je umanjiti unutar grupne podrške.<sup>4</sup>

Identifikacija može biti svesna ili nesvesna. Svesna polazi i temelji se na svesnim procesima kognitivne spoznaje pojedinca i njegove namere da se poistoveti s drugim pojedincima, grupama ili autoritetima. Pored kognitivne, neophodna je i emocionalna (afektivna) komponenta identifikacije.<sup>5</sup> Emocionalna identifikacija se često naziva i empatijom i neophodna je kao komponenta u kreiranju simpatije. Tako, npr. stanja straha i panike, emocionalna identifikacija pojedinca sa grupom često postaje komponenta koja pojačava nastajanje i intenzitet takvih stanja.

Preneto u sferu organizacionog ponašanja i kognitivni i afektivni elementi svesne identifikacije su veoma vredni za uspešnost menadžmenta i naročito vođenja organizacije. Menadžeri moraju ovladati znanjima, tehnikama i veštinama kreiranja kognitivnih i afektivnih procesa kod zaposlenih kako bi došlo do produktivne i intenzivne identifikacije zaposlenih. To direktno utiče na niz različitih oblika organizacijskog ponašanja, kao na primer: zaokupljenost poslom, odanost organizaciji, te posebno na kreativnost, inovativnost i odgovornost zaposlenih.

### **Faktori identifikacije**

Svaka identifikacija i procesi identifikacije zaposlenih s organizacijom nastaju uvek pod delovanjem brojnih faktora kako onih unutar organizacije, tako i onih koji dolaze iz njenog okruženja.

Osnovni faktori identifikacije zaposlenih s organizacijom su:

- a. Misija i vizija,
- b. Strateški ciljevi,
- c. Motivacija zaposlenih,
- d. Opšti psihološki profili zaposlenih,
- e. Organizacijska kultura,
- f. Vođenje organizacije

**Misija** organizacije kao „nevidljiva ruka usmerava, vodi, integriše i motiviše sve njezine članove prema zajednički postavljenim ciljevima.

---

<sup>4</sup> Lee C., Farth J.L., Chen Z.J.: „Promotibng group potency in project teams: The importance of group identification“, Journal of Organization Behavior, John Wiley&Sons, Ltd., Vol. 32, No 8, 2011, p.1147-1162.

<sup>5</sup> Stewart M.M., Pietro-Garcia P.: „A relational demography model of workgroup identification: Testing effects of race dissimilarity, racial identification, and communication behavior“, Journal of Organization Behavior, John Wiley&Sons, Ltd., Vol.29, No5, 2008, p. 657-680.

Vrlo je važno na koji način se zaposleni poistovećuju s misijom organizacije i na koji je način percipiraju. Neka od pitanja na koja treba iznaći odgovor u procesu identifikacije zaposlenih s misijom organizacije su: Da li svaki član organizacije u toj misiji vidi šanse za svoj lični uspeh? Gde je pojedinac u organizaciji i zašto se treba uključiti u njenu misiju? Organizacija je uspešna ako svi njezini članovi „povuku“ u istom smeru.

**Vizija** kao tačka ciljanog dometa organizacije polazi od temeljnih vrednosti organizacije, kao što su: učiniti zaposlene srećnima i zadovoljnima; naglasak na stalnom sticanju novih znanja; timskom radu itd. Zaposleni će se identificirati s vizijom organizacije ako im je ona razumljiva, ambiciozna, izazovna, prepoznatljiva, motivirajuća i realna.

U kreiranju **strateških ciljeva** organizacija treba uključiti stepen postignute identifikacije zaposlenih s organizacijom i za jedan od svojih strateških ciljeva postaviti rast stepena identifikacije s organizacijom i uopšte upravljanje identifikacijom.

**Opšti psihološki profili zaposlenih** realno mogu da budu jedan od važnih faktora koji potpomaže ili otežava identifikacijske procese kod zaposlenih. Ovdje spadaju psihičke funkcije zaposlenih (inteligencija, karakter, temperament), zatim emocije (emocionalna inteligencija), procesi pažnje, pamćenja i učenja, percepcija okruženja organizacije.

Retko je koje područje unutar **menadžmenta** ljudskih resursa toliko do sada eksplorisano i u teoriji, ali i praksi, koliko područje **motiva i motivacije** zaposlenih. O motivima i motivaciji zaposlenih publikovane su brojne teorije koje se broje na desetke. Ono što još uvek danas nije dovoljno obrađeno su strategije motivacije zaposlenih. Dakle, još je nedovoljno ponuđen odgovor na pitanje: kako učinkovito upravljati motivima zaposlenih? Ne manje važno je i pitanje: Kako individualno različite motive zaposlenih homogenizovati u neke homogene grupe motiva? Zaposlenici imaju različite motive u svom ponašanju. Za kreiranje organizacijskog ponašanja, menadžeri trebaju poznavati varijable koje definišu tu različitost. Menadžeri trebaju dobiti odgovore po grupama zaposlenih unutar kojih se (u istoj grupi) ti njihovi motivi uglavnom (dobrim delom) podudaraju (homogenizuju) s jedne strane, a s druge, gde se razlike između utvrđenih grupa zaposlenih i njihovi motivi međusobno vidno ističu. Ovaj postupak se može nazivati segmentacijom motiva zaposlenih. To nije lako utvrditi. Jedna grupa motiva kod jednog segmenta zaposlenih može značajno uticati na njihovo ponašanje, a kod drugog segmenta zaposlenih ta ista grupa motiva može ne imati nikakav uticaj na njihovo organizacijsko ponašanje.

**Organizacijska kultura** kao vrlo kompleksan konstrukt u srži je vezana za ljude, zaposlene u organizacijama. Identifikacija zaposlenih s organizacijskom kulturom se može promatrati i kao antropološki, sociološki i psihološki fenomen kroz više razina: znakovnih i simboličkih elemenata; dominirajućih organizacijskih vrednosti; temeljnih neupitnih pretpostavki itd. Kao složeni konstrukt ona uključuje specifične

mehanizme između kojih poistovećivanje članova s organizacijom predstavlja preduslov njenog funkcionisanja. Ljudi i organizacije kroz prepoznatljivu i izgrađenu organizacijsku kulturu ulaze u permanentnu i neraskidivu interakciju. Oni zajedno čine sinergijske efekte i daju kroz njih odgovore na stalne promene u okruženju organizacije.

**Vodenje organizacije** počiva na osnovnim elementima i postavkama identifikacije zaposlenih sa stilom vođenja i vođom. Realizacija osnovnih funkcija vođenja počiva na postavkama integracijskih procesa vođa i sledbenika. Tako, na primer, jedna od pretpostavki timskog vođenja je uspešna psihosocijalna interakcija svih članova tima.

### **Proces identifikacije zaposlenih s organizacijom**

Identifikacija zaposlenih s organizacijom je transakcijski proces različitih sistemskih vrednosti između zaposlenih i organizacije kojoj pripadaju. Transakcija tih vrednosti je zavisna o strukturi tih vrednosti, ali i njihovom rangu kod pojedinca i organizacije. Predstavljamo je na slici 2.

Visoka identifikacija zaposlenih s organizacijom se odvija kod postojanja visoko koreliranih rangova u transakciji vrednosti između zaposlenih i organizacije. Za zaposlene to npr. mogu biti vrednosti:

- briga za sopstveno zdravlje
- briga o porodici,
- sticanje znanja.

Menadžment može kreirati tu visoku identifikaciju zaposlenika s organizacijom kroz:

- Promociju i zaštitu zdravlja zaposlenih,
- Različite oblike podrške porodicama zaposlenih,
- Implementaciju „organizacije koja uči“.

Srednja identifikacija zaposlenih s organizacijom se može postići kroz transakcijske relacije sledećih vrednosti zaposlenih i organizacije:

Vrednosti zaposlenih:

- Razvoj karijere,
- Nagrađivanje,
- Uslovi rada.

Vrednosti organizacije:

- Razvoj sistema izgradnje karijere kod zaposlenih,
- Izgrađivanje sistema stimulacija i nagrađivanja zaposlenih i uopšte motivacija zaposlenih,
- Permanentnu pažnju u poboljšanju uslova rada.

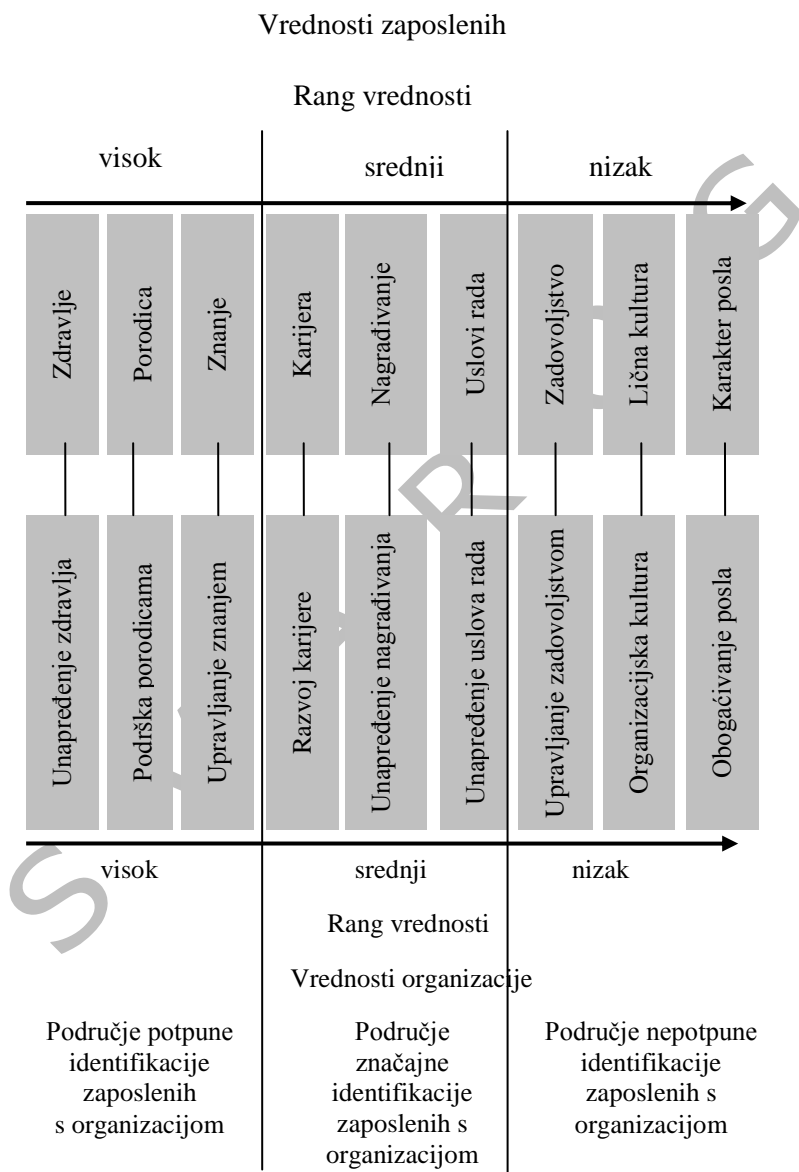
Niska identifikacija zaposlenih s organizacijom odvija se u niskoj korelaciji transakcije rangiranih vrednosti zaposlenih i organizacije.

Te vrednosti kod zaposlenih mogu biti:

- Zadovoljstvo zaposlenih,
- Lična kultura zaposlenih,
- Karakteristike posla kojeg obavlja.

Organizacija može svoj sistem vrednosti neadekvatno transferisati na sistem vrednosti zaposlenih kroz:

- Nebrigu o zadovoljstvu/nezadovoljstvu zaposlenih,
- Nepostojanje izgrađene organizacijske kulture ili, pak, kroz transfer kulturnih vrednosti koje ne spadaju u sferu kulturnih vrednosti zaposlenih.
- Neobogaćivanje posla kojeg zaposlenik obavlja.



Sl. 2. Identifikacija zaposlenih s organizacijom

## Oblici identifikacije zaposlenih s organizacijom

Ne postoji jedinstveni oblik identifikacije zaposlenih s organizacijom. Naprotiv, da se zaključiti da se radi o mnoštvu različitih pojava oblika i sadržaja. Identifikacija zaposlenih s organizacijom može imati barem devet osnovnih oblika. To su:

1. Svesna identifikacija
2. Podsvesna identifikacija
3. Ciljana identifikacija
4. Idealna identifikacija
5. Grupna identifikacija
6. Identifikacija kroz okruženje
7. Realna identifikacija
8. Trenutačna identifikacija
9. Nepoželjna identifikacija

Osnovne karakteristike i sadržaje ovih oblika identifikacije dajemo u sledećem tabelarnom prikazu:

Tabela: 1. Oblici identifikacije zaposlenih s organizacijom

Oblici identifikacije	Sadržajna značenja identifikacije
<b>Svesna identifikacija</b>	Zaposlenik sebe smatra delom organizacije kojoj pripada i to pokazuje kako tokom obavljanja svojih poslova, tako i van organizacije (u njenom okruženju).
<b>Podsvesna identifikacija</b>	Iako zaposlenik nije potpuno svestan da je identificiran kroz svoje organizacijsko ponašanje s organizacijom, on svoje ukupno ponašanje transferira kroz različite znakove, akcije i reakcije, te aktivnosti u organizaciji i van nje.
<b>Ciljana identifikacija</b>	Zaposlenik se identificira s organizacijom kroz projekciju vlastite ličnosti unutar organizacije na način kako bi on želeo pozicionirati svoju identifikaciju unutar organizacije u njenoj skorijoj ili daljoj budućnosti
<b>Idealna identifikacija</b>	Sadržana je u nerealnoj (i najčešće neostvarivoj) svesnoj ili podsvesnoj želji zaposlenika za njegovom identifikacijom s organizacijom kojoj pripada
<b>Grupna identifikacija</b>	Zaposlenik sebe percipira isključivo kao člana tima (ili radne grupe) kojoj pripada. Ne postoje tako elementi njegove identifikacije direktno i primarno s organizacijom kao celinom, već se preko tima ili radne grupe identifikuje posredno s organizacijom
<b>Identifikacija kroz okruženje</b>	Zaposlenik sebe doživljava najčešće znatno šire od organizacije kao člana društvene zajednice (lokalne zajednice) u kojoj živi. Sopstvenu identifikaciju s organizacijom postiže samo ako se organizacija sa svojim vrednosnim sistemom uspešno pozicionira u okruženju
<b>Realna identifikacija</b>	Zaposlenik sebe identificira s organizacijom u relacijama koje se kreću između svesne i ciljane identifikacije
<b>Trenutačna identifikacija</b>	Podrazumeva procese i sadržaje poistovećivanja zaposlenika s njegovom trenutnom ulogom i statusom u organizaciji. U biti radi se o nepotpunoj identifikaciji. Traje dok traje i uloga zaposlenika koju ima u organizaciji



<b>Nepoželjna identifikacija</b>	Zaposlenik ne uspeva pronaći identifikacijske vrednosti i sadržaje sopstvenih vrednosti i uopšte sistem vrednosti u vrednosnom sistemu organizacije. Identifikacijske vrednosti koje zaposlenik ima ne spadaju u vrednosni sistem organizacije kojoj formalno pripada
----------------------------------	---

### Efekti identifikacije na organizaciju

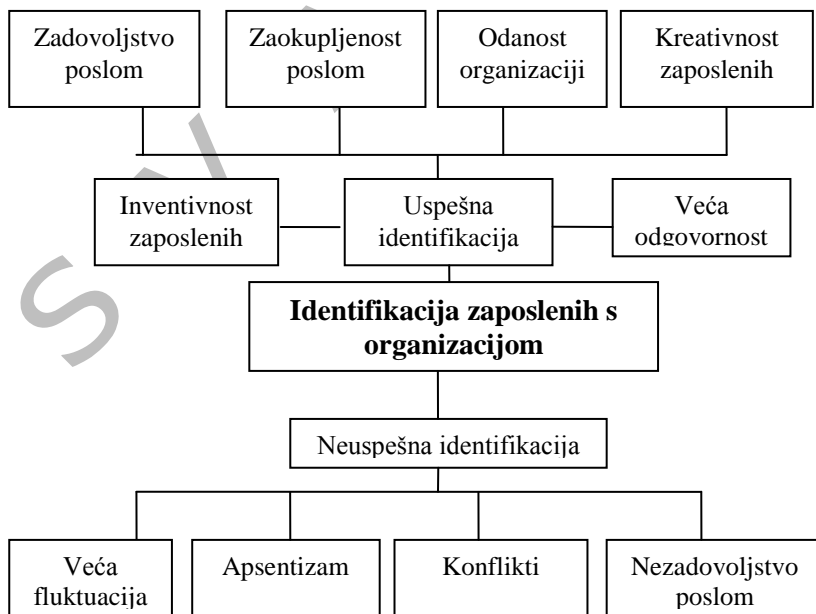
Identifikacija zaposlenih s organizacijom proizvodi uvek niz različitih pozitivnih i negativnih efekata (sl. 3).

Pozitivni efekti te identifikacije su:

- Veća produktivnost rada,
- Manja fluktuacija zaposlenih,
- Niža stopa i oblici apsentizma,
- Veće zadovoljstvo zaposlenih,
- Veća lojalnost poslu i organizaciji itd.

Izostanak identifikacije ili nedovoljna identifikacija zaposlenih s organizacijom nosi niz negativnih efekata, od kojih se ističu:

- Veća verovatnost konflikata u organizaciji,
- Niska lojalnost organizaciji (česte fluktuacije),
- Nezadovoljstvo poslom,
- Niska zaokupljenost poslom,
- Opšti pad interesa za posao,
- Neodgovornost itd.



Sl. 3. Efekti uspešne i neuspešne identifikacije

Neće uvek biti tako lako ustanoviti stvarne efekte koje identifikacija članova organizacije ostavlja na njihovu organizaciju. Većina učinaka koji su prikazani u iznetom prikazu ne ovisi samo i isključivo o procesu identifikacije članova s organizacijom, nego i o drugim, brojnim faktorima. To na izvesan način otežava pozicioniranje učinaka i uopšte uticaja identifikacije zaposlenih s organizacijom. Čini se da su mnogi menadžeri danas sasvim svesni i ubeđeni da je identifikacija zaposlenih s organizacijom veoma važna i potrebna, ali još uvek ne znaju na koji način kreativno upravljati procesom te identifikacije. To svakako ne znači da treba zanemariti praćenje i merenje učinaka identifikacije. Metrika ovih efekata treba pre svega da bude jedan od identifikatora stanja u organizaciji i uvek može korisno poslužiti kako za kreiranje, tako i za promenu postojećeg modela i oblika ponašanja u organizaciji.

### ZAKLJUČAK

Menadžeri moraju naučiti kako da uspešno upravljaju identifikacijom zaposlenih s organizacijom i identifikacijskim procesima. Nije to ni lak, a ni jednostavan posao. Problemi se mogu pojaviti jer menadžeri nemaju dovoljno znanja i iskustva u ovom segmentu kreiranja organizacijskog ponašanja. Mnogi ne vide smisao i potrebu da se u ovome angažuju. Ni vlasnici često nemaju direktan interes zbog svoje kratkovidosti i slepila, jer sagledavaju i traže od uprave i menadžmenta preduzeća samo konačne i vidljive rezultate (visinu profita, najčešće). Oni tako ne vide gdje je realna uloga uspešne identifikacije zaposlenih s njihovom organizacijom u sinergijskom efektu stvaranja tog profita.

Ni vlasnici, ni uprava, ni menadžment, ne smeju biti ravnodušni na to hoće li doći do identifikacije zaposlenih s organizacijom ili ne.

Posledice neuspele identifikacije mogu biti jako velike, kao što i efekti usprešne identifikacije mogu značiti jako puno ne samo za izgradnju organizacijske kulture nego i mnogo šire.

### **IDENTIFICATION OF EMPLOYEES AS A FORM OF PSYCHOSOCIAL INTERACTION IN AN ORGANIZATION**

**Dragutin Gutić, Academy member and Jakša Damjanić, dipl.oec.**

**Abstract:** Abstract: Employees' organizational identification is one of the basic psychosocial interactions essential for organizational culture and organizational behaviour. Employees' organizational identification is a process that has not been adequately interpreted in managerial theory and practice. This study is the authors' contribution to the subject worthy of attention.

Managers must obtain new knowledge, techniques and skills to incite employees' cognitive and affective processes in order to create productive and intense employees' organisational identification. This directly affects a number of different types of organizational behaviour, such as employees' job involvement, loyalty to organization, and especially their creativity, innovation and accountability.

Employees' organizational identification is a transactional process of different systemic values between employees and the organization to which they belong. Transaction of these values depends on their structure and their rank by

individuals and organizations. There is no single form of employees' organizational identification. On the contrary, there is a multitude of different forms and contents. Employees' organizational identification can have at least nine basic forms. These are: conscious, targeted, ideal, group, environmental, real, immediate and undesirable identification. This study illustrates the meaning of these employees' organizational identification forms.

**Key words:** *employees' identification, organizational behavior, identification process, employees' identification forms.*

## LITERATURA

- 1 Aronson E. (2005): *Socijalna psihologija*, Mate, Zagreb
- 2 Bahtijarević-Šiber F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb
- 3 Bojanović R. (1998): *Psihologija međuljudskih odnosa*, CPP, Beograd
- 4 Brlas S. (2010): *Psihologija komunikacije*, Naklada Slap, Jastrebarsko
- 5 Brown R. (2006): *Grupni procesi*, Naklada Slap, Jastrebarsko
- 6 Cronin M.A., Bezrukova K., Weingart L.R., Tinsley C.H., *Subgroups within a team: The role of cognitive and affective integration*, Journal of Organization Behavior, John Wiley & Sons, Ltd., Vol.32, No 6, 2011., p.831-849.
- 7 Dunderović R. (2005): *Osnovi psihologije menadžmenta*, FAM, Novi Sad
- 8 Fajgelj S. (2005): *Metode istraživanja ponašanja*, CPP, Beograd
- 9 Gordon J.R., Mondy R.W., Sharplin A., Premeaux S.R. (1990): *Management in Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston
- 10 Gutić D., Rudelj S. (2012): *Menadžment ljudskih resursa*, Grafika, Osijek
- 11 Kromer K.H., Grandjean E. (2000): *Prilagodavanje rada čovjeku*, Naklada Slap, Jastrebarsko
- 12 Marušić S. (2001): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco/Ekonomski institut, Zagreb
- 13 Muchinsky P.M. (2000): *Psychology Applied to Work*, Brooks Cole
- 14 Nicholson N., *The design of work – an evaluationary perspectives*, Journal of Organization Behavior, John Wiley & Sons, Ltd., Vol. 32, No 2-3, 2011., p.422-431.
- 15 Rathaus S.A. (2001): *Temelji psihologije*, Naklada Slap, Jastrebarsko
- 16 Robbins S.P. (1995): *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Mate, Zagreb
- 17 Sims R.R. (2002): *Managing Organizational Behavior*, Westport CT Quorum Books
- 18 Teodosijević R. (1994): *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica

## RESUME

Managers need to know and learn how to successfully manage employee identification with the organization and processes of identification. It is neither easy nor simple job. Problems may arise as managers do not have sufficient knowledge and experience in this field to create organizational behavior .. Many do not see the sense of the need to engage in this. Neither the owners often do not have a direct interest because of their short-sightedness and blindness, as perceived and ask the administration and management of the company and only the final results are visible (the profit, usually). They also do not see where the real role of the successful identification of employees with their organization in creating a synergic effect of these profits. Neither the owners or administration, or management should not be indifferent to whether to come to the identification of employees with the organization or not. The consequences of the failure of identification can be very large, such as the effects usprešne identification can mean a lot not only to build the organizational culture, but also more broadly.