

# Organizacijska socijalizacija.

---

Ožvat, Lara

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:186566>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-27**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Lara Ožvat

# **ORGANIZACIJSKA SOCIJALIZACIJA**

ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2021.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA SOCIOLOGIJU

Lara Ožvat

# **ORGANIZACIJSKA SOCIJALIZACIJA**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ivan Balabanić

Sumentor: dr. sc. Erik Brezovec

Zagreb, 2021.

## Sadržaj:

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Sažetak .....                                           | 1  |
| 1. Uvod.....                                            | 2  |
| 2. Nova okolina/ nova organizacijska kultura (?) .....  | 3  |
| 3. Teorijske postavke - Goffman.....                    | 5  |
| 3.1. Ciničan odnosno iskren izvođač .....               | 5  |
| 3.2. Dijelovi fasade, idealizacija i manipulacija ..... | 6  |
| 3.3. Zone i ponašanje unutar njih .....                 | 8  |
| 3.4. Ponašanje izvan uloge .....                        | 8  |
| 3.5. Sposobnost upravljanja dojmovima.....              | 9  |
| 4. Teorijske postavke – Harold Garfinkel.....           | 11 |
| 5. Primjena na temu .....                               | 13 |
| 6. Benefiti sociologije u ljudskim potencijalima .....  | 15 |
| 7. Zaključak.....                                       | 17 |
| 8. Literatura.....                                      | 19 |

## **Sažetak**

Cilj ovog rada je analizirati na koji način se pojedinac prilagođava novoj okolini i na koji način u uspostavlja svakodnevicu. Rad je teorijske naravi, a koristit će teorijske pretpostavke etnometodologije s jedne strane te Goffmanova dramaturgije s druge pri određivanju načina na koji se pojedinac prilagođava novim dimenzijama zbiljnosti. Konkretnije, u radu će se analizirati načini na koje se osoba prilagođava novoj radnoj okolini. Na koje načine ostvaruje socijalni kontakt, na koje načine uči biti dio tima te koje su eventualne prepreke za uspostavu funkcionalnih socijalnih odnosa u radnoj okolini za novo pridošlog člana kolektiva? Kroz ovu teorijsku analizu načina prilagodbe novim situacijama, očitava se i upotrebna vrijednost sociologije u području upravljanja ljudskim resursima.

Ključne riječi: organizacijska socijalizacija, sociologija organizacije, samopredstavljanje, etnometodologija, dokumentarna metoda, upravljanje ljudskim resursima

## **Abstract**

The aim of this paper is to analyze how an individual adapts to a new environment and how he establishes everyday life. The paper is theoretical in nature, and will use theoretical assumptions of ethnoetodology on the one hand and Goffman's dramaturgy on the other when determining how an individual adapts to new dimensions of reality. More specifically, the paper will analyze the ways in which a person adapts to a new work environment. In what ways does he make social contact, in what ways does he learn to be part of the team, and what are the possible obstacles to establishing functional social relations in the working environment for a newly arrived member of the collective? Through this theoretical analysis of ways of adapting to new situations, the usable value of sociology in the field of human resources management is also read.

Keywords: organizational socialization, sociology of organization, self-representation, ethnoetodology, documentary method, human resources management

## 1. Uvod

Glavna odrednica ljudske rase je društvenost. Samoaktualizacija čovjeka uvjetovana je stupnjem socijalizacije koju ostvaruje. Kada govorim o stupnju socijalizacije, riječ je o stečenim vještinama, a ne broju ljudi ili vrste odnosa koje pojedinac ostvaruje.

Pojam socijalizacije u sociologiju uvodi Emile Durkheim 1907. godine da bi opisao djelovanje društva i okoline na oblikovanje ljudske osobnosti. Za potrebe ovoga rada, socijalizacija je definirana kao proces čiji je primarni cilj integracija u društvo i uspješna interakcija s drugima. Navedeni proces dijeli se na dvije etape: primarnu i sekundarnu. Prema Bergeru i Luckmannu, primarna socijalizacija je najvažnija za pojedinca. Pojedinac se ne rađa kao član društva, nego se tome uči. Tijekom ove faze, ljudi grade kulturni kapital i socijalne prečace koje će kasnije koristiti u procesu djelovanja. Uče se općeniti stavovi: „...*kao Svijet jedini postojeći i jedini shvatljivi*,...“ (Berger i Luckmann 1992 : 161).

Nakon primarne, slijedi sekundarna socijalizacija. Prema Bergeru i Luckmannu, sekundarna socijalizacija označava: „...*pounutrivanje institucionalnih ili institucionalno zasnovanih podsvjetova*.“ ( Berger i Luckmann 1992 : 164 ). Srž sekundarne socijalizacije je stjecanje znanja specifičnog za ulogu.

U duhu ovog rada, dodana je i treća, tercijarna faza socijalizacije – organizacijska. Pojedinac se, barem jednom, nađe u situaciji da je na novom radnom mjestu, u novoj okolini. *Outsider* u već uigranoj organizaciji. Slijedi proces prilagodbe, stvaranja prečaca na novom radno mjestu, u novom okruženju. Neki bi rekli da se taj proces može svrstati u sekundarnu socijalizaciju, no ovim radom će biti opisan proces prilagodbe zaposlenika na novo radno mjesto te razlozi zbog kojih se isti može iskazati zasebnom kategorijom

Za početak, za potrebe ovog rada, važno je postaviti definiciju *nove okoline*.

Glavni cilj ovog rada je kroz analizu i upotrebu određenih mikrosocioloških pristupa, definirati položaj sociologije na tržištu upravljanja ljudskim resursima.

## 2. Nova okolina/ nova organizacijska kultura (?)

Dolazak na novo radno mjesto, znači učenje novih normi i usvajanje novih obrazaca. Dolazi do susreta sa novom organizacijskom kulturom. Prilikom definiranja pojma kulture važno je navesti glavne komponente; zajednički ciljevi, vjerovanja i vrijednosti, a kultura je zapravo sve ono što nas okružuje. Kathryn Baker je u odlomku *Organizational culture*, modificirala karakteristike organizacijske kulture koje je postavio Schein (1985). Navodi da je važno utvrditi temeljne postavke da bi struktura bila stabilna. Opisujući ove postavke, utvrđuje službenu definiciju organizacijske kulture kao: „*Uzorak zajedničkih osnovnih pretpostavki koje je grupa naučila rješavajući svoje probleme vanjske prilagodbe i unutarnje integracije, koji je djelovao dovoljno dobro da se može razmotriti valjano i zato ga treba učiti novim članovima kao ispravan način opažanja, razmišljanja i osjećaja u vezi s tim problemima.*“ (Schein 1992: 12). Shili Sun, u članku *Organizational Culture and Its Themes*, opisuje organizacijsku kulturu kao način na koji se izvode određene akcije ili rješavaju problemi unutar organizacije, što izvodi iz Scheinove definicije. Edgar Schein ima poseban utisak na području organizacijskog razvoja u više grana, uključujući razvoj karijere, savjetovanje o grupnom procesu i organizacijsku kulturu. Postavio je model organizacijske kulture kojega je s vremenom dopunjavao, a 2004. godine uspostavio je tri ključne razine, artefakti i ponašanje, postavljene vrijednosti i pretpostavke. Prema Scheinu, pojedinac mora svladati dva problema. Prvi od njih obuhvaća preživljavanje, rast i adaptaciju u okoliš. Dolazak u novu, uigranu socijalnu situaciju predstavlja veliku tjeskobu unutar pojedinca, a prvi utisak koji ostavi stvara put za adaptaciju. Na pojedincu je kako će podnijeti i interpretirati okoliš. Isto tako, organizacija bi trebala imati period prilagodbe i upoznavanja kako bi se taj pritisak smanjio. Ukoliko taj proces krene u pozitivnom smjeru, utoliko se pojedincu automatski stvara put za rast. Drugi problem, kojega Schein navodi, je integracija koja dopušta funkcioniranje i adaptiranje. Veliku ulogu za rješavanje ovog problema imaju i kolege. Oni imaju opciju olakšati ili otežati integraciju novom pojedincu.

Sam pojam *novo* u pojedincu budi tjeskobu, strah od nepoznatog i izlazak iz zone komfora. Prije nego je potreban proces učenja i prilagodbe u smislu organizacijske socijalizacije. Učenje funkcioniranja, ne organizacije kao strukture, nego kako pojedinac može „disati“, razvijati se i rasti kao jedan od segmenata strukture.

Ovdje je naglasak na pojedinčevoj prilagodbi novoj socijalnoj okolini i kulturi.

Andrew Brown je svojom knjigom *Organizacijska kultura* (1998) započeo sa definiranjem istoga. U članku, Shili Sun opisuje Brownov stav koji se razlikuje od Scheinova ranije. Brown smatra da se organizacijska kultura odnosi na obrazac vjerovanja, vrijednosti i naučenih načina suočavanja sa iskustvom koje se razvilo tijekom povijesti organizacije i obično se očituje u ponašanju članova. Dok, s druge strane, Schein smatra kulturu kao skup psiholoških predispozicija, koje naziva osnovne pretpostavke, koje članove organizacije navodi na razmišljanje i djelovanje na točno određen način. Dakle, za Scheina, osnovne pretpostavke se uče kroz rješavanje problema vanjske prilagodbe i unutarnje integracije.

Scheinova sociologija organizacije je, zapravo, pokretač ovoga rada. Njegova organizacijska kultura i razvoj karijere početna je točka onoga što će se ovim radom postaviti – organizacijska socijalizacija, kao zaseban oblik socijalizacije i prilagodbe. Kroz teorije dvaju autora, nadogradit će se temelj kojega je Schein postavio.



### 3. Teorijske postavke - Goffman

Kako je ranije navedeno, dolazak pojedinca u novu, uigranu okolinu zahtijeva poduzimanje određenih akcija. Pojedinaac stvara sliku o sebi, te ju želi pokazati drugima. Goffmanova teorija samopredstavljanja i upravljanja impresijama teorijski odlično podupire ono što se ovim radom pokušava postaviti.

Erving Goffman je postavio osnovnu ideju izjednačivši interakciju sa kazališnom predstavom, odnosno ljudi u interakciji izvedu predstavu kako bi prikazali dojmove koje drugi primaju te tako igraju uloge slične onima u kazalištu. Ljudi se predstavljaju s obzirom na cilj koji žele postići, tako definiraju situacije i stvaraju određena očekivanja. Brojni su fenomeni kojima se može pristupiti ovom teorijom, u ovom radu fokus je na točki gledišta pojedinca koji se predstavlja. U njegovom je interesu da kontrolira ponašanje drugih, a kontrola se postiže utjecanjem na definiciju situacije. Kada dođe u okruženje drugih, cilj mu je prenijeti utisak koji mu je u interesu. Drugi mogu uočiti napore koje pojedinac ulaže, ali isto tako i pogrešno razumjeti situaciju. Prilikom svog pojavljivanja pred drugima, pojedinac projektira i stvara definiciju situacije, no isto tako, i drugi utječu u toj projekciji. Pojedinaac najčešće potiskuje najdublje osjećaje i postavlja pogled na situaciju koja će za druge biti prihvatljiva.

#### 3.1. Ciničan odnosno iskren izvođač

Kada pojedinac, odnosno izvođač, zaigra svoju ulogu, očekuje od drugih da ozbiljno shvati gradnju utiska. Izvođač može biti u potpunosti uvjeren i zanesen svojim nastupom, iskreno ubjeđen da je taj utisak, kojega stvara, prava stvarnost. A s druge strane, izvođač ne mora nimalo biti ubjeđen u svoju glumu. Uz to, može koristiti uvjerenja publike kao sredstvo za neke druge ciljeve. Kada pojedinac nije uvjeren u svoju glumu i ulogu te ga nije briga za stavove publike, naziva se *ciničnim*, a onaj koji je samouvjeren i drži da je njegov utisak stvaran naziva se *iskrenim*. Cinik može obmanuti svoju publiku zato što smatra da je to za njegovo dobro ili za dobro zajednice. Postoje cinični izvođači kojima publika ne dopušta da budu iskreni, Goffman navodi primjer: „*Tako doktori bivaju navedeni da pacijentu daju placebo, zaposleni na pumpama da uvek iznova rezignirano proveravaju pritisak u gumama anksioznim ženama vozačima, a prodavci cipela da, prodajući cipele koje odgovaraju stopalu, kažu da su veličine koju mušterija želi čuti.*“ ( Goffman 2000: 32), a regruter može saslušati kandidata iako zna da se ne uklapa u potpunosti u profil potencijalnog kandidata.

### 3.2. Dijelovi fasade, idealizacija i manipulacija

Goffman definira termin *nastupa* kao aktivnost pojedinca koja se odvija tijekom njegovog prisustva pred određenom skupinom posmatrača. Pojam *fasade* definira kao: „*deo nastupa pojedinca koji redovno funkcionise na uopšten stalan način kako bi definisao situaciju za one koji nastup posmatraju.*“ (Goffman 2000: 36), odnosno fasada bi bila ekspresija koju pojedinac koristi tijekom izvođenja nastupa. Fasada se sastoji od *scene*, kao namještaja, dekoracije, rasporeda predmeta i drugih rekvizita koji pridonose efektu. Izvođači često ne mogu započeti svoj nastup prije nego stignu na za to određeno mjesto, primjerice odraditi intervju sa potencijalnim kandidatom ako nije stigao na radno mjesto. Zatim, *osobna fasada* označava opremu koju poistovjećujemo sa izvođačem, ona je neodvojiva, poput odjeće, spola, životne dobi, rasne karakteristike i dr. Neka obilježja su „...*insignije službe ili ranga; odeću; pol, životnu dob i rasne karakteristike; veličinu i izgled; držanje; način govora; izraze lica; telesne kretnje; i sl.*“ (Goffman 2000: 37-38) Različite scenske uloge mogu stajati iza iste fasade. Menadžer upravljanja ljudskim potencijalima može razgovarati u okruženju koje koristi samo za posao, ali odgovarajuće odijelo može nositi i na večeri za kolegom ili otići u kazalište sa ženom. Pojedinac svoju aktivnost mora usmjeriti tako da ona izrazi ono na što on želi ukazati tijekom interakcije. To je zapravo način na koji se nastup *podruštvjljava*, oblikuje i mijenja kako bi se uskladio sa očekivanjima društva pred kojim se izvodi. Taj proces *podruštvljavanja* ima svrhu izvođačeva idealiziranog utiska. Kada se pojedinac predstavlja drugima, trudi u nastup uključiti službene i općeprihvaćene društvene vrijednosti te ih čak i jače naglasiti nego bi inače. Također, u većini društava prisutan je fenomen raslojavanja društva, odnosno idealiziranja viših slojeva, tako se često koriste oruđa za dotjerivanje svakodnevnih nastupa u društveno favoriziranom stilu. Često, prilikom izvedbe, pojedinac pokušava prikriti neke stvari, poput grešaka koje se pokušavaju ispraviti prije početka nastupa kako bi se ostavio dojam nepogrešivosti ili prilikom predstavljanja svoga proizvoda prikazuje se samo završni proizvod, a ne kompletan proces. Goffman objašnjava da se pojedinac trudi prikriti ili umanjiti značaj aktivnosti koje su u neskladu sa idealiziranim dojmom kojega se trudi postaviti na način da uvjereno tvrde da je scenska uloga koju trenutno izvode njihova jedina usluga, a publika taj lik, koji im se predstavlja, prihvaća. Zatim, izvođači se trude održati dojam da je njihovo trenutno izvođenje predstave i odnos sa publikom nešto jedinstveno i posebno. Težnja publike da shvati znakove dovodi izvođača u poziciju da bude shvaćen pogrešno i tjera ga da vodi računa o svakoj aktivnosti koju izvodi, isto tako može

dovesti do toga da publika bude izmanipulirana i prevarena. Za članove publike, posebno u 21. stoljeću, normalna je prisutnost nepovjerenja i nesigurnosti, isto tako često se posebna pažnja usmjerava prema onim obilježjima koje je teško odglumiti i manipulirati, te tako utvrditi vjerodostojnost i iskrenost glume. Goffman zaključuje da pomisao na prikazivanje lažne fasade, obmane usmjerava na neusklađenost između izgleda trenutne situacije i realnosti iste. Oni koji su uhvaćeni u izricanju laži i manipuliranju dolaze u opasnost i rizik gubljenja ugleda, jer tko jednom slaže nema garancije da se to neće ponoviti. Dakle, lažno predstavljanje može biti prijetnja cijeloj interakciji jer nije upitna samo situacija u kojoj je lagao, nego i svaka druga se preispituje. Narušava se cijela figura izvođača i sva njegova djelovanja i uloge, te je cijeli nastup ugrožen. To je, prema Goffmanu, osnovni stav sociologa. Dojmovi i djelovanja koja se svakodnevnim nastupima odvijaju podložna su promjenama, pozitivnim ili negativnim.

Što može dovesti do narušavanja izvođenja nastupa? Je li dosljednost vlastitim stavovima i vrijednostima ipak važnija od „dotjerivanja“ kako bi prvi dojam bio što efektivniji?

Pitanja su koja se vrte otkad je čovječanstva, a vjerojatno će ostati otvorena još neko vrijeme. Dakle, iz ovoga se može ukazati da status, pozicija i mjesto u društvu nisu materijalni objekti koje možemo posjedovati, nego obrasci dobrog ponašanja, kojega je moguće izvesti sa lakoćom ili nespretnošću, lukavo ili iskreno, na kraju krajeva – ono nešto što se mora ispuniti.

Prema Goffmanu, kada je riječ o izvođenju nastupa, pretpostavlja se da je sadržaj odraz osobina izvođača. Takav pristup analizi nastupa je ograničen jer, prvo, nastup može služiti za izražavanje obilježja posla koji se obavlja, ali ne nužno i osobine izvođača. Često osobna fasada izvođača iskazuje stav koji doprinosi radu firme, to ne mora nužno biti njegov vlastiti stav. Goffman iznosi koncept *tima* kao skupinu pojedinaca koji suradnjom ostvaruju jedinstvenu ulogu. Dvije su odrednice ovakvog, timskog, odnosa. Svaki član tima se mora osloniti na dobro ponašanje svojih suizvođača i obratno. Stvara se međuovisnost članova tima. Dalje, članovi tima moraju održati takav tempo i odnos pred publikom da bi održali nastup i ulogu, no teško je to održati i među njima. Odnosno, često se dogodi da prilikom izrade projekta tim odlično funkcionira, te projekt odrade uspješno, no izvan te poslovne sfere teško održavaju odnos, takav odnos Goffman naziva *intimnost bez topline*. Ono što drži tim funkcionalnim je lojalnost i ostvarivanje zajedničkog (poslovnog) stava.

### 3.3. Zone i ponašanje unutar njih

Goffman definira zonu kao: „...*bilo koje mesto koje je zbog postavljenih barijera do izvesnih granica nedostupno za opažanje. ... variraju u stepenu svoje nepristupačnosti, kao i u odnosu na kanal komunikacije za koji se postavljaju prepreke.*“ (Goffman 2000: 114). Zona, zapravo, predstavlja dio društvenog života koji se odvija u zatvorenom prostoru, dakle, u ovom kontekstu to je organizacija – tvrtka. Zahtjevi koje je važno ispunjavati unutar zone dijele se na moralne i instrumentalne. Moralni zahtjevi su cilj same po sebi i odnose se na pravila koje se tiču ne maltretiranja drugih i nemiješanja u tuđe stvari, dakle, ono što se podrazumijeva (ili bi barem trebalo). Instrumentalni zahtjevi se odnose na one koje poslodavac može tražiti od svojih zaposlenika (vođenje računa o opremi, alatima, mjestu izvođenja rada.). Zahtjevi obavezuju pojedinca na poštivanje ustanove i organizacije. Svaka tvrtka ima vlastitu politiku poslovanja i te aktivnosti moraju biti vidljive i publici. No, postoji i druga zona – pozadina. Ona se može, u odnosu na nastup i publiku, definirati kao mjesto u kojem se glavni dio posla odvija, provjere, promjene, uređivanja i probe. Za izvođača to je mjesto u kojem se može opustiti, odbaciti fasadu i izaći iz lika. Na razini pojedinca to bi bila njegova unutrašnjost, njegovi osobni stavovi i nemoguće je pustiti nekoga u taj prostor. Taj prostor je često *odvojen pregradom*. Na razini tima, to je radni prostor, gdje se odvijaju svi procesi, dostupan samo članovima tima, a publici je dostupan gotov proizvod. Pozadina je zona zatvorena za publiku, odnosno skrivena od nje.

Jedan od glavnih problema u brojnim nastupima je kontrola nad informacijama, odnosno publika ne smije doći do destruktivnih informacija o situaciji koja se za njih definira. Tim mora biti sposoban čuvati svoje tajne. Zato je važno razviti osjećaj povjerenja i sigurnosti među članovima tima.

### 3.4. Ponašanje izvan uloge

Svaki izvođač, odnosno sudionik unutar nastupa, trudi se dobro držati svoga mjesta u interakciji. Održava ravnotežu formalnosti i neformalnosti s obzirom na konkretnu interakciju. Ispod te poslovne maske uvijek postoje manje vidljivi tokovi ponašanja i komunikacije. Ako se prouči neka organizacija, gotovo uvijek se uoče proturječni osjećaji, odnosno izvođač se može ponašati kao da je njegova izvedba neposredna, spontana, profesionalna, može „misliti da tako misli“, a ipak u dubini može doći do situacije da iskaže da je predstava samo predstava i ništa više. Tako, nastupe treba promatrati preko timova i potencijalnih narušavanja nastupa. Pojedinaac je uvijek uključen u obje predstave (ona koja se

odvija pred publikom i ona u pozadini) te mora vješto baratati kako ne bi došlo do neželjenih efekata. Jedan od neželjenih efekata, prema Goffmanu, je *tretman odsutnih*. Takav oblik označava situaciju kada se članovi tima povuku u svoju pozadinu, publika ih ne može vidjeti ni čuti, te oni počinju da ju omalovažavaju. Riječ je o dvostrukoj igri – izvana vidimo poštovanje, slogu, a iznutra težinu takvog odnošenja. Primjer je prodavačica koja na radnom mjestu mora prema svakom kupcu biti pristojna, nasmijana i susretljiva, nakon što ga usluži, sa članom svoga tima iznosi pravi stav spram kupca, što često odlazi u neke druge sfere (ogovaranje, podsmjeh, oponašanje). Drugi efekt naziva se *razgovori o nastupu*. Tu je riječ o raspravi članova tima koja se vrši nakon nastupa. Analiziraju se stavovi, pozicije, izvedba, dobre i loše strane. Ovakva analiza često ode u neželjeni smjer, poznat kao ogovaranje, profesionalni tračevi. Idući efekt je *timski dosluh*. Ovdje se podrazumijevaju tajni signali među članovima tima ili publike kao reakcija na nastup. Ponekad takvi signali obilježe početak nove faze nastupa. Četvrti neželjeni efekt je *prestrojavanje*. Riječ je o promjeni načina interakcije u formalnom i neformalnom izdanju. Dakle, u formalnom izdanju propisano je ophođenje među članovima, no u pozadini tima često dolazi do neformalne komunikacije. Važno je održati kontrolu i znati procijeniti kada je prihvatljivo na koji način komunicirati sa kolegama. Ako je riječ o projektu na kojem rade dva tima, u prisustvu drugog tima izvođači će održavati formalnu komunikaciju, no ukoliko drugi tim nije prisutan moguća je neformalna komunikacija. Tanka je spona među ovim kanalima i vrlo važno je imati distancu, kako ne bi došlo do miješanja i ostvarivanja negativnog efekta.

### 3.5. Sposobnost upravljanja dojmovima

Dakle, od svega navedenog, da bi izvođač, kako Goffman navodi, *oživio jednog lika* mora osjećati odgovornost za svoje ponašanje i izražavanje. Uvesti kontrolu nesvjesnih pokreta ili poštapalica kako ne bi prema sebi usmjerio negativan dojam, te se tako diskvalificirao. Pojedinaac, kao izvođač, pokušava prikazati sliku situacije koju je on percipirao. U tom trenu je važno odigrati ulogu na najbolji mogući način bez (ne)svjesnih narušavanja nastupa. Važno je iskazati lojalnost i prihvaćanje moralne obaveze, pokušati ostvariti odnos na povjerenju i stabilnosti. Kako bi se sasjekla i mala mogućnost nelojalnosti, važno je ostvariti visoku grupnu solidarnost. Prema Durkheimu, pojam organske solidarnosti u društvu razvio se kao posljedica društvenih promjena i razvoja industrije i tehnologije. Označila je međuovisnost radnika u tvornicama, specijalizaciju posla, diferencijaciju pozicija i navela ljudski um na misao da je ključ produktivnosti u suradnji. Ukoliko svaki novi zaposlenik, u startu, usadi

ovakve vrijednosti slijedi sloga, produktivnost i lojalnost. Dalje, važno je održavanje discipline prilikom igranja uloge, treba ostvariti prizor intelektualne i emocionalne uključenosti izvođača. Prema Goffmanu, discipliniran izvođač je onaj koji pamti svoju ulogu i igra je savršeno, bez nesvjesnih gesta ili pogrešnih koraka. Tu je važan prije naveden pojam samokontrole, odnosno kontrola prestrojavanja. Izvođač mora biti dramaturški promišljen, odnosno mora prilagoditi svoj nastup informativnim uvjetima, odnosno mora uzeti u obzir informacije koje publika o njemu ima.

Organizacijska socijalizacija svoje temelje ima u opisanoj Goffmanovoj teoriji samopredstavljanja i upravljanja impresijama. Cijeli opisani proces naglašava vještine koje su potrebne za usvajanje i prilagodbu na novu okolinu. Čovjek kroz ovaj proces prolazi nekoliko puta u životu, a svaki iznova ponovljeni proces nosi određenu autohtonost. O načinu izvođenja impresija ili samopredstavljanja doprinosi i oblik organizacije. Neće trgovkinja prilikom zaposlenja u prehrambenoj trgovini proći kroz isti proces kao prilikom zaposlenja u tekstilnoj trgovini. Princip je isti, sve su ostalo nijanse. Što to znači?

Proces je isti: prodaja, slaganje na police, slaganje u skladište, rad s kupcima. No sustav je drugačiji. Način slaganja, cijene, artikli, klijentela, i tako dalje.

Trgovkinja u prehrambenoj trgovini drugačije je odjevena od one u tekstilnoj. Što odmah označava drugačije samopredstavljanje, a isto označava količina fizičkog rada i praktičnost.

Cijeli ovaj proces ne uči se u školi, nitko čovjeka ne pripremi dovoljno za to, važna je iskrenost i praksa.

Gledajući iz perspektive pojedinca koji se našao u novoj okolini, zaposlenik na novom radnom mjestu, ovaj proces jako dugo traje i često je iscrpan. Puno je detalja na koje treba paziti, kao što je opisano. Važan je taj prvi dojam! Treba biti umjeren sa dotjerivanjem tog identiteta.

Gledajući iz perspektive menadžera kojemu dolazi novi zaposlenik, isto može doći do zavrzlake. To su situacije kada novoga zaposlenika treba naučiti poslovanju, tada se svi trude iskazati u najboljem svjetlu sebe i organizaciju. Taj proces može biti jako opasan. S vremenom novi zaposlenik gubi pridjev novi i postaje zaposlenik, s vremenom uvidi kako što funkcionira i može lako otkriti da je ono što je vidio prvih dana bila „šminka“, što može biti dovoljan razlog za odlazak ako se protivi njegovim uvjerenjima.

#### 4. Teorijske postavke – Harold Garfinkel

Harold Garfinkel je uveo u sociologiju pojam *etnometodologije*. Pojam definira kao pristup istraživanju *svakodnevnog života* kojemu je u središtu utvrditi na koji način ljudi upravljaju svojim ustaljenim aktivnostima, kako se organiziraju te samo činjenje tih aktivnosti: „...*refer to this world as the „natural facts of life“ which, for members, are through and through moral facts of life.*“ (Garfinkel 1967: 35) Dakle, pristup se temelji na uvjerenju da se interakcija izvodi unutar konsenzusa, koji drži društvo na okupu. Pretpostavlja se da ljudi u društvu dijele jednake norme i imaju jednaka očekivanja. Ljudi često nisu svjesni da se „nešto“ što oni prakticiraju naziva *poštivanje normi*, jer im je to ustaljeno i usađeno pa je to za njih ono što se podrazumijeva i ono što je ispravno. Ne propitkuju svijet jer smatraju da je on sam po sebi razumljiv. Garfinkel je opisao metode pristupa takvom istraživačkom pitanju. Dakle, da bi se ustvrdilo koje je norme pojedinac usvojio, te ih aktivno prakticira, najbolje je nizom aktivnosti *narušiti ritam* svakodnevnog života, te promatrati ponašanje pojedinca te način na koji će on, s obzirom na odstupanje, ponovno uspostaviti svoj ritam. Kršenjem ustaljenog društvenog poretka, stječe se najbolji uvid u aktivnost zajednice i usvaja problem koji priječi funkcionalnost iste.

Garfinkel je zagovarao stav *etnometodološke ravnodušnosti*, davao je prednost objektivnosti i *empiriji*. Smatrao je da razumijevanje i proučavanje članova i okruženja ima veću vrijednost nego li postavljanje zaključaka isključivo na teoriji. Teorija je bitna, ali do određene mjere, zaključke je moguće izvesti na temelju empirije. Kada je govorio o etnometodološkoj ravnodušnosti, težio je odmicanju od predrasuda, vlastitih subjektivnih stavova i uvjerenja. Od iznimne je važnosti društvenom problemu pristupiti objektivno kako bi se ostvario neutralan i realan zaključak. Ukazano je i na težinu održavanja tog balansa objektivnost-subjektivnost, jer i istraživač je dio istog društva, dijeli isti problem ili norme. Teško je pristupiti neutralno, ne zagovarajući svoje mišljenje.

Garfinkel svojim djelovanjem razvija i eksperiment prekida, odnosno *breaching eksperiment*. Eksperiment zahtijeva od istraživača da se uključi u socijalnu situaciju te krši ili prekida njena pravila, te promatra ponašanje ljudi nakon prekida.

Razvojem studije etnometodologije i eksperimenta prekida, Garfinkel je uveo *dokumentarnu metodu* kao glavnu metodu istraživanja ovakvog tipa: „*Ta metoda podrazumijeva tretiranje stvarne pojave kao da „dokumentira“, ukazuje na ili predstavlja prikriveni obrazac.*“ (Garfinkel 2006: 62). Metoda je prepoznatljiva zbog svoje svakodnevne upotrebe.

*Refleksivnost*, u etnometodološkom smislu, je ideja prema kojoj društveni poredak nije nametnut izvana, nego ga stvaraju pojedinci svojim promišljanjem društvenog svijeta i raspravljanjem o istom. U središtu koncepta je odraz, odnosno kako se pojedinac prikazuje, kako ga drugi vide. Zaposlenik u odjelu ljudskih resursa, na radnom mjestu u jednom uredu dolazi u odjelu, zašto ne u trenirci? Naime, društveno prihvatljivo je doći lijepo obučen, uredne kose i ugodnog raspoloženja. To nije službeno zapisano ili određeno, to je nešto što ljudi smatraju kao „podrazumijeva se“. Da je došao u bilo kojem drugom izdanju (trenirci), kolege na poslu bi ga čudno gledali, izazvao bi podsmjeh, a prilikom odlaska na kavu ili u trgovinu ne bi izgledao kao da radi na takvom poslu. Dakle, cijeli taj proces je utkan u društvo, koje svjesno ili nesvjesno, prati sve općeprihvatljivo jer se boji biti ekskomuniciran ili u središtu negativne pažnje.

Zdravorazumsko znanje je sintagma koja se sastoji od činjenica o svakodnevnom svijetu, koje se očekuje od svih ljudi, odnosno ono što se „podrazumijeva“.

Dolazak na novo radno mjesto zapravo označava prekid nečega što je ustaljeno i svakodnevno te počinju vrijediti nove norme i uspostavlja se nova svakodnevica. Menadžer ljudskih resursa ovaj proces promatra kao period prilagodbe i uvođenja u posao. To se u praksi često odvija u obliku probnog roka rada. Probni rok može trajati nekoliko tjedana do nekoliko mjeseci. Ta odluka ovisi o vremenu koje treba menadžeru ljudskih resursa da procjeni novog zaposlenika. Dalje, ovakav proces proučavanja razvoja zaposlenika nastavlja se nakon ostvarenja zaposlenja (nakon probnog roka). Praćenje mogućnosti i razvoja svakog pojedinog radnika jedna je od odlika organizacija, a od iznimne je važnosti. Često se vidi, na primjeru trgovine, razmještaj radnika, svakih nekoliko mjeseci dođe do promjene timova. To je breaching eksperiment ranije opisan. Testira se funkcionalnost tima, snalažljivost i znanje pojedinca te prilagodljivost i stavovi radnika.



## 5. Primjena na temu

Procesom regrutacije, selekcije i intervjuiranja grupa menadžera, u odjeljenju ljudskih potencijala, odabrala je kandidata koji je, prema njihovim kriterijima, ostvario uvjete za rad u njihovoj tvrtki. Ovakvoj situaciji moguće se pristupiti sa makro ili mikrosociološke razine. Za potrebe ovoga rada, odabran je mikrosociološki pristup, dakle, zamišljen kao prikaz procesa prilagodbe pojedinca na novu okolinu. Narušena je ustaljena socijalna situacija pojedinca, dogodio se prekid – dolazak na novo radno mjesto. Pojedinač mijenja radnu okolinu, ono što je do sada vrijedilo se mijenja. Isto tako se događa i s druge strane. U tim dolazi nova osoba što automatski dovodi do promjene ritma. Način na koji se tim prilagođava na novu osobu te kako to mijenja način funkcioniranja je isto tako vrlo bitan proces. Taj proces u kojem on (on kao pojedinac, te isto tako on kao tim) percipira taj prekid, odnosno promjenu, je ono što ovaj rad teoretizira. Nekoliko je načina i situacija u kojima pojedinac mora uspostaviti svoj stav, mišljenje i ponašanje.

Prvi dan na nepoznatom mjestu, sa nepoznatim ljudima i nepoznatom okolinom može biti stresno. Izlazak iz *komfort – zone* u svrhu vlastitog napretka velik je korak u pojedinčevom životu.

U primjeru bit će opisan pojedinac na novom radnom mjestu u jednoj trgovini. Dakle, novo radno mjesto, nove kolege, novi način rada. Prilikom procesa *onboarding* ili uvođenja u politiku posla i načinu rada pojedinac uči svoju ulogu i ono što se od nje očekuje. Dok pokušava oživjeti svoju ulogu, pojedinac isto tako pokušava izgraditi dojam. Dakle, pojedinac postaje izvođač na pozornici koja je, u ovom slučaju, trgovina. U ovom primjeru, izvođač nije uvjeren u svoju ulogu i svoj nastup te ga to čini ciničnim izvođačem. Primjerice, uvjerava kupca u kupnju nekog proizvoda kao odličnog iako ga osobno nije probao. Nastup na sceni je oblik podruštvljavanja, tako izvođač svoju aktivnost usmjerava na ukazivanje svega što je izrečeno tijekom interakcije. Često pokušava prikriti greške kako bi prikazao dojam nepogrešivosti. Vrlo je važna iskrenost i vjerodostojnost uloge, u protivnom se narušava ugled. Ako izvođač u trgovini preporuči neki proizvod kao proizvod prirodnih sastojaka bez štetnih djelovanja, kupac kupi, te shvati da to nije tako, a izvođač, odnosno trgovac je bio nemaran. Vratiti se u trgovinu i vratiti proizvod te prilikom navođenja razloga povrata drugi kupci čuju, kao posljedica javlja se narušen ugled izvođača, drugi kupci ga neće shvaćati ozbiljno i predano svome poslu.

Radno mjesto, u ovom primjeru trgovina, predstavlja zonu ovog izvođača. Ono što se od zaposlenika traži je korektnost, iskrenost i moralnost (moralni zahtjevi) te izvođenje radova, slaganje proizvoda i rad na blagajni, kao instrumentalni zahtjevi. Na razini timskog rada to je od iznimne važnosti. Naime, rad u trgovini zahtjeva visoku razinu timskog rada i suradnje kako bi se ostvarila funkcionalnost. Skupina pojedinaca suradnjom ostvaruju jedinstvenu ulogu. Obično se tim u poslovnici trgovine sastoji od šest izvođača. Svaki od njih ima svoju ulogu, a uspješnost izvođenja rezultira uspješnosti nastupa. Ukoliko jedan izvođač zakaže, ne iznese svoj puni potencijal, tu je rizik od neuspjeha. Dakle, rad u timu vrlo je ozbiljan i važan oblik rada. Igranjem unutar tima, svatko svoju ulogu točno zna i već ju automatski obavlja, to je znak oživljene uloge i tako izvođači funkcioniraju i poznaju se. No, poznaju li se zaista? Kao što je ranije opisano, izvođačeva osobna fasada pregradom je odvojena od uloge koju igra pred publikom. Tako, poznaju li se izvođači i kao pojedinci bez uloge koju igraju unutar trgovine? Znaju li da je njihov kolega otac troje djece ili kolegica samohrana majka?

Često unutarnji stavovi izvođača ostaju, kao što i piše – unutarnji. Moguće je nekoliko razloga zašto je tomu tako: nemaju samopouzdanja, boje se za radno mjesto ili se boje osuđivanja od strane kolega. Ponašanje izvan uloge je isto vrlo nezahvalna igra. Važno je igrati ju vrlo pažljivo. S obzirom da se nikada ne može poznavati unutarnjost kolega, teško je procijeniti je li ta osoba uistinu osoba od povjerenja ili samo igra takvu ulogu, ciničnu, te manipulacijom želi izvući neke informacije i prenijeti ju dalje. Tanak je led između ovih nastupa, ako se gleda pojedinčeva strana. Ako se uzme druga strana, dakle, tim u kojega dolazi novi član. Sasvim je normalno da je tim skeptičan i nepovjerljiv spram nove osobe jer ju ne poznaje. Dolaskom nove osobe, cijeli tim i taj novi pojedinac zajedno stvaraju ritam i uspostavljaju zajedničku svakodnevicu. Proces uspostavljanja svakodnevica započinje istraživanjem. Svi zajedno istražuju kako tko funkcionira i koja uloga kome najbolje pristaje, te što je najbolje za tim. Uče zajedničke i nove norme koje im postavlja tvrtka, ali i novog pojedinca uče njihovim obrascima. Dakle, dolazi do prekida, u zoni tima i u zoni pojedinca, te otpočinje novi period. Za to je potrebno jako puno rada i truda, pogotovo jer ih uprava prati, u smislu produktivnosti i kompatibilnosti u obliku dokumentarne metode. Uprava proučava kako se nakon narušavanja ustaljenog ritma, uspostavlja i unaprjeđuje rad. Ako je novi pojedinac već prije radio u nekoj trgovini, može unijeti neke prečace za slaganje ili taktike kojima bi pospješio rad, a tim može svoje neke aktivnosti učiti pojedinca te tako zajedno stvoriti novi oblik rada. U ovakvom procesu vrlo je važan fenomen refleksivnosti. Cijeli sustav dolazi iznutra, sve norme i načini ponašanja. Ako izvođač sebe gleda kao na uspješnog i radišnog prodavača i te uloge se drži i trude se biti što bolji, tako će ga vidjeti kolege u timu, ali i kupci koji

svakodnevno prolaze trgovinom. Važno je sebe gledati u dobro svjetlu, truditi se biti što bolji, tako će se to odraziti i na druge, tako će ga i drugi gledati.

## **6. Benefiti sociologije u ljudskim potencijalima**

Ljudski potencijali sintagma je koja se odnosi na radnu snagu unutar organizacija (Human Resources – HR). U većim organizacijama odjel ljudskih potencijala bavi se razvojem zaposlenika, njihovim sposobnostima, zapošljavanjem, otpuštanjem i ostalim poslovima vezanima za radnu snagu. Sam razvoj ovog odjela naglašava važnost radnika unutar organizacije, označava važnost ljudskog rada i razvoja. Radnika postaje dragocjen i vrijednost mu se povećava, tako i sam odjel ljudskih potencijala postaje sve važniji. Prema portalu za zapošljavanje *TalentLyft*, glavne aktivnosti kojima se kadar za ljudske potencijale, između ostalog, bavi je regrutacija, selekcija i zapošljavanje, uvođenje u posao, motiviranje i nagrađivanje. Upravo tu se vidi važnost koju etnometodologija ima za ovaj kadar. Kako je navedeno, etnometodologija je pristup proučavanja svakodnevice, ustaljenih aktivnosti i činjenje istih. Dakle, selekcijom novog zaposlenika, dolazi do *breachinga* odnosno prekida svakodnevice zaposlenika te se on uči i uspostavlja svoj ritam unutar organizacije, a menadžer u ljudskim potencijalima taj proces promatra i prati. Dokumentarna metoda je od iznimne važnosti za svakog menadžera u ljudskim potencijalima. Promatranje procesa prilagodbe zaposlenika na novo radno mjesto, uspostavljanje i učenje uloge te utvrđivanje normi vodi se dokumentarnom metodom. Iako to mnogi menadžeri ne nazivaju dokumentarnom metodom jer nisu upućeni u teoriju etnometodologije, no opisom njihovog procesa promatranja i praćenja dobiva se definicija dokumentarne metode. Svaki dobar menadžer promatra kroz godine kako zaposlenik radi i je li spreman za daljnji razvoj. Vrlo je važno uočiti ako je pojedinac spreman i sposoban napredovati te mu takvu priliku pružiti. Tvrtke obično šalju zaposlenike sa potencijalom na razna doškolovanja i radionice kako bi naučili uloge za bolje radno mjesto unutar firme.

Pozitivna okolina i energija je ono što svaki zaposlenik traži od poslodavca, a menadžer ju mora ostvariti iskustvom i dobrim odabirom zaposlenika. Zaposlenik se mora osjećati slobodno, ali isto tako da pripada tvrtki, mora znati da se njegovo mišljenje poštuje i uvažava, te da ima mogućnost napretka i razvoja. Važno je dopustiti mu da uspostavi refleksivnost, odnosno da zavoli svoj posao, utvrdi svoj stav i pomoći mu u tome te podržavati ga, kako bi ga i drugi tako vidjeli te mu uzvratili poštivanjem i suradnjom. Sintagma zdravorazumskog

znanja isto je jedan od čimbenika kojega treba uključiti kada se govori o benefitima sociologije u ljudskim potencijalima. Treba dopustiti zaposleniku da izrazi vlastito mišljenje te neka prijašnja znanja i iskustva upotrijebi kako bi se povećala produktivnost i ispravnost izvođenja posla. Kada zaposlenik zna da njegovo mišljenje ima vrijednost, on je zadovoljan. Sretan zaposlenik znači da je tvrtka uspješna. Rijetko je čuti da je netko zadovoljan svojim poslom. Najčešće zbog izostanka nečega od navedenog. Ljudima najčešće novac nije glavna stavka prilikom zaposlenja. Možda i je, tri mjeseca, no kasnije počinje uviđati negativne strane rada kod poslodavca te razmišlja o promjeni radnog mjesta. Čak 80% zaposlenih ne traži svjesno i aktivno posao, ali ako bi im se ponudilo radno mjesto sa boljih uvjetima spremni su prihvatiti. Što to govori? Plaća je kratkotrajna motivacija. Ono što vrijedi su međuljudski odnosi, osjećaj važnosti i sloga, a to su, zapravo, čimbenici koji tvrtku financijski ne koštaju ništa, a zaposlenicima puno daje.

Problem je što danas mnoge hrvatske tvrtke nemaju kadar ljudskih potencijala, te im isti nije u interesu. Imaju osobu koja usput obavlja papirologiju i to im je dovoljno. No, je li?

To su tvrtke koje redovno traže radnike. Zašto traže? Zato što se ljudi u njima ne zadržavaju više od tri mjeseca. Razlog je nepostojanje kadra ljudskih potencijala koji bi se njima bavio. Treba vidjeti gdje je problem, zašto zaposlenici kratko rade u tvrtki i daju otkaz. Kada se to događa redovno očito je negdje problem. Važno je dokumentirati, provesti istraživanje nad trenutnim zaposlenicima, ali i zaposlenicima koji daju otkaz. Prilikom davanja otkaza intervjuirati što je problem, što je razlog otkaza, te raditi na tome da se to otkloni.

To su samo razlozi zašto ljudski potencijali trebaju postojati u svakoj tvrtki. Oni su neopipljivi dio tvrtke koji je od najveće važnosti. Bez čovjekove prisutnosti, ne bi mogla opstati, a pogotovo u današnje vrijeme u Republici Hrvatskoj, svaki zaposlenik zlata vrijedi, te on toga mora biti svjestan!

## 7. Zaključak

Goffman je svojom teorijom postavio način samopredstavljanja, proces prilagodbe na novu okolinu bilo koje vrste te poteškoće s kojima se pojedinac, ali i njegova okolina susreću. Objašnjava proces upravljanja dojmovima i kako ponašanje izvan uloge može utjecati na ponašanje u ulozi. Garfinkel je etnometodološkim pristupom proučavao svakodnevicu. Smatrao je da se najobičnija aktivnost koju pojedinac čini može promatrati kao fenomen. Tako je pristupio „običnim“ stvarima poput poštivanje normi, društveno prihvatljivo ponašanje, utjecaj drugih na pojedinca. Sve su to problemi koji i danas ometaju život pojedinaca. Uvijek, prije nego li netko nešto učini, postoji ona stara: „*A što će selo reć'?*“. Garfinkela je upravo to zaintrigiralo, dokle to seže, koliko i zbog čega guši pojedinca.

Ova dva sociologa se odlično nadopunjavaju u smislu *organizacijske socijalizacije*. Goffman to lijepo opisuje sa pozicije pojedinca koji kreće u nepoznato i pokušava uhvatiti nametnuti ritam uz postavljanje vlastitog, a Garfinkel s druge strane opisuje kako to gleda okolina u koju pojedinac dolazi, te kako stvaraju određeni pritisak na pojedinca da posao odradi na vrijeme i s najvećom mogućnom točnošću. Kako je ranije opisano, ovaj proces nije univerzalan. Na njega utječe više čimbenika, od osobe, do radnog mjesta, organizacije. Ovo je proces koji se, za razliku od drugih, ne podrazumijeva, uči se vlastitim iskustvom. Ako se uzme okvirno i šturo to je učenje i preuzimanje uloga i snalaženje u prostoru, no u suštini to je puno kompleksnije. Identiteti i uloge dijele se na privatno i poslovno. Život dijelimo na posao i sve ono što to nije. Situacije s kojima se susrećemo unutar organizacije jedinstvene su, a promjena uloga vrlo česta. Kako?

Napredovanja, promjena poslovnice, novi odjeli te novi tim. Ovaj dio čovjekova života nedovoljno je istražen i olako shvaćen. To je borba koju proživljava svaka osoba barem jednom u životu.

Sociologija, kao znanost koja se bavi proučavanjem društva i procesa koji se odvijaju u njemu, od iznimne je važnosti u ljudskim resursima. Kao znanost ima najširi spektar kojega može primijeniti na ovaj sektor. Provođenje istraživanja i uočavanje anomalija od glavnih je obilježja u ljudskim resursima.

Kao što se iz ovoga rada može vidjeti, kao prvo, sam proces izlaska iz vlastite *komfort zone* kako bi išao prema boljemu je veliki pothvat za pojedinca, pogotovo ako je pojedinac introvert. Dalje, dati „dobar“ prvi dojam je jako teško. Doći u novo okruženje, postaviti se ispravno, pokazati svoja znanja, ali ne biti shvaćen pogrešno, stvoriti dobre odnose sa

drugima, ali opet ne biti nametljiv. Jako je puno čimbenika i varijabli na koje treba obratiti pozornost. Zatim, učiti svoju ulogu unutar tvrtke i odraditi ju uspješno. Tek nakon ovih procesa, pojedinac može na sebe gledati kao na osobu koja je uspješno postavila svoju ulogu i stav unutar tvrtke, te tako zračiti kako bi ga i drugi gledali na taj način. Tako pojedinac uspostavlja svoju svakodnevicu i svoj ritam u korak sa poslom.

Ovaj rad prikazuje kompleksnost pojma zapošljavanja i uspostavljanja svakodnevica sa stajališta pojedinca. Neki autori navode ovaj proces kao dio sekundarne socijalizacije, ali primjećuje se da je ovo mnogo složenije i zahtijeva posebno mjesto. Ovo je proces s kojim se svi susreću, a težina se osjeti kada ga pojedinac sam iskusi. Jedan uspješno riješen proces organizacijske socijalizacije, nažalost, nije univerzalan. Svakom promjenom poslovnog okruženja, potrebno je iznova proći kroz to. Dakle, on se iznova ponavlja i uvijek je drugačiji. Ipak, uz izdvajanje ovog procesa kao zasebnu skupinu socijalizacije, predlažem i korak dalje. Smatram da je važno da je svaka tvrtka svjesna težine ove prilagodbe. Uz pregledavanje zamolbi, životopisa i intervjua, treba uvesti ležeran razgovor u kojem je zapravo moguće upoznati pojedinca. Prijeći brzim okom kroz životopis ne znači da smo kandidata upoznali, upoznali smo njegovo radno iskustvo i obrazovanje, ali o osobi kao pojedincu koji će postati dijelom tvrtke, ne znamo ništa. Osobi koja tek dolazi u organizaciju važno je priuštiti osobu u koju će steći povjerenje, upoznati ju, pomoći joj da se prilagodi poslu, kulturi organizacije i da upozna druge kolege. Važno je držati do zaposlenika, to se stotruko vraća!

## 8. Literatura

1. Baker, K. (2002) *Organizational culture (ch. 11)* [Online] :  
<https://www.semanticscholar.org/paper/Chapter-11.-Organizational-Culture-1-Baker/df0549d9dec0c29101033466f0e33c175d1441ad> , Pristupljeno: 2.7.2021.
2. Berger, P. L. i Luckmann, T. (1992) *Socijalna konstrukcija zbilje: rasprava o sociologiji znanja*, prev. S. Dvornik, Zagreb: Naprijed
3. biografija E. Goffmana. Britannica [Online]:  
<https://www.britannica.com/biography/Erving-Goffman> , Pristupljeno: 2.7.2021.
4. Brown, A (1998) *Organizacijska kultura*, 2. izdanje, London: Financial Times
5. Garfinkel, H. (1967) *Studies in ethnomethodology*, New Jersey: Prentice Hall
6. Garfinkel, H. (2006) *Zdravorazumsko znanje o socijalnim strukturama: dokumentarna metoda interpretacije u laičkom i profesionalnom iznalaženju činjenica*, Zagreb, Diskrepancija: studentski časopis za društveno-humanističke teme, Vol. 7 No. 11, str. 61-78
7. Goffman, E. (1959) *Kako se predstavljamo u svakodnevnom životu*, prev. J. Moskovljević i I. Spasić, Beograd: Geopoetika 2000.
8. ljudski resursi. Talentlyft [Online]: <https://www.talentlyft.com/hr/resources/sto-je-ljudski-resursi>, Pristupljeno: 3.7.2021.
9. *Onboarding*. BambooHR, [Online]: <https://www.bamboohr.com/hr-glossary/onboarding/>, Pristupljeno: 3.7.2021.
10. Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership*, 1. izdanje, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
11. Schein, E. H. (1992) *Organizational culture and leadership*, 2. izdanje, San Francisco Jossey-Bass.
12. Schein, E. H. (2004) *Organizational culture and leadership*, 3. izdanje, San Francisco : Jossey-Bass Publishers
13. socijalizacija. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 4. 7. 2021. :  
<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=56923>
14. Sun, S (2008) *Organizational Culture and Its Themes*, Ontario, International Journal of Business and Management, Vol. 3, No. 12, prosinac 2008, str. 137 – 141.