

# Otuđenje i upravljanjem impresijama u suvremenim uslužnim djelatnostima

---

Đeno, Katarina

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:111:102864>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-02**



*Repository / Repozitorij:*

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





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Katarina Đeno

**OTUĐENJE I UPRAVLJANJE  
IMPRESIJAMA U SUVREMENIM  
USLUŽNIM DJELATNOSTIMA**

Završni rad

Zagreb, 2021.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA SOCIOLOGIJU

KATARINA ĐENO

**OTUĐENJE I UPRAVLJANJE  
IMPRESIJAMA U SUVREMENIM  
USLUŽNIM DJELATNOSTIMA**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Stipan Tadić

Sumentor: mag. soc. et mag. educ. soc. Erik Brezovec

Zagreb, 2021.

## Sadržaj

Sažetak .....	1
1. Uvod.....	2
2. Sredstva proizvodnje i proizvodne snage .....	3
3. Otuđenje.....	4
4. Predstavljanje pojedinca .....	5
4.1. Nastup i fasada.....	7
4.2. Atributi izvođača nastupa .....	8
5. Pregled dosadašnjih istraživanja alijenacije u suvremenim uslužnim djelatnostima.....	9
5.1. Alijenacija i nepravda na radnom mjestu unutar javnih službi.....	9
5.2. Otuđenje radnika u restoranima brze prehrane .....	10
5.3. Primjena tehnika upravljanja impresijama u radu zaposlenika hotela „Ritz – Carlton“ .....	11
5.4. Upravljanje impresijama u radu zaposlenika zabavnog parka „Walt Disney World“ na Floridi.....	12
6. Povezanost koncepta otuđenja i upravljanja impresijama .....	14
7. Zaključak.....	16
8. Popis literature .....	18

## Sažetak

Ovaj završni rad obrađuje temu prisutnosti otuđenja i upravljanja impresijama u suvremenim uslužnim djelatnostima, pri čemu se koriste koncept otuđenja u radovima Karla Marxa te dramaturški pristup, odnosno teorija o upravljanju impresijama u stvaralaštvu Ervinga Goffmana. Primjenom navedenih socioloških teorija na suvremene djelatnosti u uslužnom sektoru ukazuje se na njihovu korisnost prilikom razumijevanja svakodnevnih pojava te se obogaćuje sociološko shvaćanje ponašanja zaposlenika navedenog sektora. Karl Marx govori o postojanju četiri vrste otuđenja radnika u kapitalizmu – otuđenje od proizvoda rada, proizvodne aktivnosti, vlastite biti i radnih kolega. Neispunjavanje vlastitog potencijala, neposjedovanje predmeta rada, gubitak kontrole nad radnom aktivnošću i udaljšavanje od radnih kolega ukazuju na stanje u kojem se pojedinac osjeća otuđeno. Prikazana istraživanja alijenacije u suvremenim uslužnim djelatnostima ukazuju na razne faktore koji utječu na prisutnost otuđenja zaposlenika, a neki od njih su dob, obrazovanje, spol, odnos s poslodavcem i kolegama, radni uvjeti, (ne)ispunjenje očekivanja i prikladnost načina upravljanja radom. Budući da se radni uvjeti poboljšavaju, smanjuje se mogućnost alijenacije u okviru Marxovog tumačenja. Kako bi se osiguralo profitno poslovanje, poslodavci trebaju stvoriti kvalitetno radno okruženje, odnosno pružiti mogućnost radnicima da realiziraju vlastite ideje i ostvare svoj potencijal. Upravljanje impresijama prisutno je u većem dijelu uslužnih djelatnosti jer se na taj način osigurava održavanje imidža i reputacije tvrtke. Međutim, pravilima ponašanja često se ograničava ponašanje zaposlenika, odnosno izražavanje njihovih iskrenih emocija, što bi moglo rezultirati otuđenjem. Upravljanje impresijama može uzrokovati otuđenje od vlastite biti, radne aktivnosti i radnih kolega.

Ključne riječi: otuđenje, upravljanje impresijama, kapitalizam, uslužne djelatnosti, vlastita bit

## 1. Uvod

Tema ovog završnog (preddiplomskog) rada je primjena teorijskog koncepta otuđenja u radovima Karla Marxa i teorije upravljanja impresijama Ervinga Goffmana na suvremene uslužne djelatnosti.

Cilj ovog završnog rada je ukazati na korisnost socioloških teorija prilikom razumijevanja ponašanja radnika u suvremenim djelatnostima uslužnog sektora putem primjene koncepta otuđenja i upravljanja impresijama te obogatiti sociološki pogled na razumijevanje ponašanja zaposlenika u području navedenog sektora.

Rast broja zaposlenih u uslužnom sektoru u Republici Hrvatskoj vidljiv je iz podataka Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske (2019), prema kojima je ukupan broj zaposlenih u uslužnom sektoru u Republici Hrvatskoj porastao s 969 014 zaposlenih u 2016. godini na 995 892 zaposlenih u 2018. godini. Na veliku značajnost uslužnih djelatnosti u turizmu ukazuje podatak iz Satelitskog računa turizma za Republiku Hrvatsku u 2016. godini, prema kojemu navedena vrsta djelatnosti čini udio u ukupnom bruto domaćem proizvodu od 11,4%. Kako bi sa sociološkog stajališta kvalitetnije razumjeli ponašanje radnika unutar suvremenih uslužnih djelatnosti koje čine značajan udio u hrvatskom gospodarstvu, koristit će se određeni segmenti teorijskog stvaralaštva Karla Marxa i Ervinga Goffmana. Koncept alijenacije Karla Marxa, koji se odnosi na otuđenje od proizvoda rada, radnikove vlastite biti, proizvodnog procesa i radnih kolega, ukazuje na relevantan problem unutar područja uslužnih djelatnosti, što će pokazati i rezultati istraživanja izneseni u petom poglavlju. Stvaralaštvo Ervinga Goffmana pruža pristup proučavanju društvenog života, tj. interakcije zaposlenika i posjetitelja, razumijevanju elemenata prezentacije osobe i otkrivanju načina oblikovanja dojmova koristeći koncept kazališne predstave (nastupa), u čijem su središtu scenske uloge, aktivnosti i „fasade“ likova. Primjenom navedenih koncepata ukazat će se na relevantnost i korisnost socioloških teorija prilikom razumijevanja svakodnevnih pojava.

U drugom poglavlju definirani su pojmovi sredstava za proizvodnju i proizvodne snage u stvaralaštvu Karla Marxa, ključni za razumijevanje koncepta otuđenja iznesenog u trećem poglavlju. Četvrto poglavlje prikazuje teoriju upravljanja impresijama prema Ervingu Goffmanu, uključujući potpoglavlja o nastupu i fasadi te atributima izvođača nastupa. U sljedećem poglavlju prikazani su dosadašnji rezultati istraživanja alijenacije i upravljanja impresijama u suvremenim uslužnim djelatnostima. Sinteza koncepata upravljanja

impresijama i otuđenja te rezultati istraživanja koje primjenjuje oba iznesena koncepta nalaze se u šestom poglavlju.

## 2. Sredstva proizvodnje i proizvodne snage

U ovome poglavlju izneseni su temeljni elementi Marxovog koncepta otuđenja, koji će omogućiti razumijevanje provedenih istraživanja alijenacije u suvremenim uslužnim djelatnostima, iznesenih u petom poglavlju rada. U djelu „Sociologija – teme i perspektive“ (2002: 10 – 12) Michael Haralambos i Martin Holborn prikazuju marksističku teoriju i tvrde kako su proizvodni društveni odnosi i proizvodne snage materijalni, odnosno ekonomski temelj društva. Pojam proizvodnih snaga autori definiraju kao tehničku sastavnicu koja obuhvaća znanstveno učenje, oruđa, radnu snagu, tehnologiju koja je dijelom proizvodnog procesa, sirovine i strojeve (Haralambos, Holborn, 2002: 10). Sredstva proizvodnje odnose se na zgrade, razne sirovine, oruđa i strojeve koji su dijelovi proizvodnih snaga koje je moguće posjedovati, dok se tehničke spoznaje koje čine znanje i organizacija samih proizvodnih procesa zakonski ne mogu posjedovati. Naime, radna snaga u kapitalizmu nije sredstvo proizvodnje jer radnik može prodavati svoj rad (Haralambos, Holborn, 2002: 12). Ključne sastavnice teorije Karla Marxa tumače autori Jeffrey N. Stepnisky i George Ritzer, koji tvrde da je u kapitalizmu radnik osoba koja ne posjeduje sredstva za proizvodnju i prodaje vlastiti rad, dok je kapitalist osoba koja posjeduje sredstva za proizvodnju, robu i radno vrijeme radnika koje kupuju isplaćivanjem plaće (2018: 226 – 229). Dakle, kapitalist ima kupovnu moć kojoj se ništa ne može suprotstaviti te upravljačku vlast nad samim radom i proizvodima rada. Činjenica da je on vlasnik kapitala omogućuje mu takav opseg vlasti (Marx, 1844/1989: 211). Kada kapitalist ne bi za prodaju proizvoda proizvedenih od strane radnika tražio veću svotu nego što je potrebno za naknadu uloženog kapitala (kojeg je dao kao predujam za plaće), bio bi nezainteresiran za zapošljavanje radnika i ne bi htio uložiti veliku količinu novca, ako bi profit bio nerazmjerni količini uloženog kapitala (A. Smith, prema Marx, 1844/1989: 212).

U suvremenim uslužnim djelatnostima prisutna je pojava upravljačke vlasti poslodavaca, gdje radnici prodaju svoje usluge u zamjenu za plaću isplaćenu od strane poslodavca koji posjeduje prostor i sredstva za rad te tako osigurava radniku adekvatne uvjete za rad. Poznavanje odnosa kapitalista i radnika, pojmova kao što su sredstva za proizvodnju i radna snaga te razumijevanje koncepta otuđenja iznesenog u sljedećem poglavlju pridonose

stvaranju sociološke perspektive prema ponašanju radnika u suvremenim uslužnim djelatnostima.

### 3. Otudjenje

Kada Karl Marx (1867/1967, prema Ritzer, Stepnisky, 2018: 220) tumači odnos rada i ljudske prirode, kaže da je rad proces u kojem u isto vrijeme participiraju priroda i čovjek koji započinje i vrši kontrolu nad materijalnim reakcijama između prirode i sebe. Individua svojim radom utječe na vanjski svijet, odnosno mijenja svijet i sebe. Pojedinaac radi s ciljem zadovoljavanja svojih potreba, međutim tijekom rada one se mijenjaju, što bi moglo rezultirati novim oblicima produktivnih aktivnosti (Ritzer, Stepnisky, 2018: 221). Marx (1867/1967, prema Ritzer, Stepnisky, 2018: 220) ističe proces objektivacije, gdje je krajnji proizvod utjelovljenje svrhe čovjeka i njegovih ideja, a samo provođenje tog procesa nas razlikuje od životinja koje nemaju tu sposobnost. Marx (1844/1989: 248 – 251) tvrdi da je u sustavu kapitalizma radnik otuđen od rada koji se može smatrati sredstvom za zadovoljavanje izvanjskih potreba, tj. potrebe za održavanjem tjelesne egzistencije. Budući da proizvodna aktivnost nije dio radnikove ljudske biti (izvanjska je u odnosu na samog radnika), on se tijekom rada ne potvrđuje, već se osjeća ugodno tek kada je udaljen od proizvodne aktivnosti. Marx (1844/1989: 248 – 251) ističe da radnik poriče da ne razvija svoju fizičku i duhovnu energiju i negira da ga rad čini nesretnim, što će rezultirati time da radom, koji se može smatrati prisilnim, uništava svoj duh. Radnik ne zadovoljava svoje potrebe izravno i ne proizvodi predmete u skladu s vlastitim idejama (nije prisutna objektivacija) jer radom upravlja kapitalist koji određuje podjelu posla (Ritzer, Stepnisky, 2018: 224). Ono što je radnik proizveo postoji u jednom predmetu, odnosno opredmećenjem rad postaje stvar koja ne pripada njemu, stoga radnik mora uložiti najveću moguću količinu napora kako bi posjedovao svoj rad, odnosno njegovo opredmećenje. Dakle, radnik je otuđen od proizvoda rada kojeg smatra tuđim bićem i silom koja ne ovisi o njemu. Međutim, kada bi radnik proizveo veću količinu predmeta, mogao bi posjedovati manju količinu istog te se na taj način podrediti vlasti samog proizvoda (kapitala) (Marx, 1844/1989: 246). Proizvod je vlasništvo kapitalista koji ga koristi na koji god način on to želi, tj. prodat će ga s ciljem ostvarenja profita. Ako radnik želi posjedovati proizvod kojeg je sam stvorio, morat će ga kupiti kao bilo koja druga osoba (Ritzer, Stepnisky, 2018: 224). Izravna posljedica radnikova otuđenja od proizvoda svoga rada, radne aktivnosti i vlastite biti je otuđenje čovjeka od čovjeka (Marx, 1844/1989: 252). Način na koji se radnik



odnosi prema sebi ostvaruje se i očituje u njegovom odnosu prema drugim ljudima. Kada je prisutna alijenacija, svaki radnik promatra drugoga s obzirom na odnos u kojem se nalazi on kao radnik prema sebi (Marx, 1844/1989: 253). Radnici su u kapitalizmu primorani surađivati kako bi ostvarili zahtjeve kapitalista i otuđuju se od radnih kolega, često izolirani jedni od drugih (npr. svatko radi u zasebnom uredu) te je prisutno natjecanje jer će oni koji generiraju najmanju količinu profita biti otpušteni (Ritzer, Stepnisky, 2018: 224 – 225). Budući da zbog otuđenja radnik mrcvari vlastiti duh, tj. ne razvija svoju duhovnu i fizičku energiju i osjeća se djelatno samo u funkcijama koje su životinjske (npr. piće i jelo), otuđuje se od svoje biti (Marx, 1844/1989: 248 – 249). Dakle, Marx (1844/1989: 249 – 252) smatra da se radnik u kapitalizmu otuđio od rada (proizvodnog procesa), proizvoda, radnih kolega i svoje biti.

Kako bi se uvidjela korisnost koncepta otuđenja pri razumijevanju ponašanja radnika u suvremenim uslužnim djelatnostima, sa sociološkog stajališta, ponajprije je izneseno objašnjenje samog koncepta koji će se kasnije primijeniti u istraživanjima provedenim nad radnicima u okviru navedene grane djelatnosti. Činjenica da je koncept otuđenja u Marxovim radovima primjenjiv na zanimanja unutar suvremenih uslužnih djelatnosti dva stoljeća kasnije, ukazuje na relevantnost socioloških teorija pri analizi i razumijevanju svakodnevnih pojava. Kao što je prethodno navedeno, Marx govori o procesu opredmećenja rada te ističe otuđenje od proizvoda rada kao materijalnog (opipljivog) predmeta. Međutim, dalje navedena istraživanja pokazuju da različiti faktori unutar radnog okruženja uzrokuju alijenaciju radnika od vlastite biti i samog rada, iako je proizvod rada u uslužnim djelatnostima često neopipljive prirode (usluga). U sljedećem poglavlju predstaviti će se dramaturški pristup, odnosno teorija upravljanja impresijama Ervinga Goffmana, koja je relevantna za razumijevanje ponašanja zaposlenika prema klijentima u uslužnim djelatnostima sa sociološke perspektive. Poznavanje Goffmanovog dramaturškog pristupa također je potrebno za uočavanje povezanosti koncepta otuđenja u Marxovom radu i koncepta upravljanja impresijama, o čemu se govori u šestom poglavlju ovoga rada.

#### **4. Predstavljanje pojedinca**

Tijekom rada u suvremenim uslužnim djelatnostima zaposlenici zauzimaju ulogu unutar radnog okruženja koja ograničava slobodu ponašanja određenim pravilima, što bi moglo rezultirati otuđenjem pojedinca od vlastite biti. Zaposlenici održavaju određen imidž tvrtke, prilikom čega trebaju potisnuti svoje mišljenje o toj tvrtki i djelovanje koje je temeljeno na tom

mišljenju, a nije u skladu s očekivanjima pripisanima njihovom radnom mjestu, što prikazuju i rezultati istraživanja u petom poglavlju rada. Postupci oblikovanja impresija klijenata u skladu s nametnutim očekivanjima objasniti će se pomoću rada Ervinga Goffmana, utemeljitelja dramaturškog pristupa, koji tumači elemente uloge pojedinca te kako on upravlja impresijama drugih, što će upotpuniti razumijevanje otuđenja radnika u okviru suvremenih uslužnih djelatnosti.

Erving Goffman (1959/2000) u djelu „Kako se predstavljamo u svakodnevnom životu“ objašnjava način oblikovanja dojmova te prezentacije pojedinaca i njihovih djelovanja okolini. Individua želi kontrolirati djelovanje drugih te njihove reakcije na njezino ponašanje (Goffman, 1959/2000: 18). Prikupljanjem podataka o drugoj osobi pojedinac stvara prikladne pretpostavke o njezinoj osobnosti, postupcima i očekivanjima te usmjerava svoje ponašanje prema izazivanju željene reakcije (Goffman, 1959/2000: 15). Međutim, stvaranje mišljenja o nepoznatoj osobi često se odvija generaliziranjem, pri čemu individua koristi vlastito iskustvo s osobama sličnog fizičkog izgleda ili ponašanja, što može dovesti do primjenjivanja stereotipa (Goffman, 1959/2000: 15). Utjecaj na oblikovanje dojmova odvija se kombinacijom dviju postavki, a to su znakovi koje pojedinac namjerno proizvodi (npr. verbalni znakovi) te znakovi koji su spontani i nekontrolirani te je moguće i namjerno širenje pogrešnih informacija koje utječu na oblikovanje dojmova, što se naziva obmanom (korištenjem verbalnih znakova) ili pretvaranjem (Goffman, 1959/2000: 16 – 17). Autor (1959/2000: 29) koristi termine kao što su „nastup“ i „scenska uloga“, pri čemu „nastup“ definira kao radnje koje sudionik poduzima u određenoj situaciji, kako bi utjecao na oblikovanje dojmova, dok oznaka „scenska uloga“ obuhvaća već stvoren obrazac radnji kojeg osoba primjenjuje u određenim situacijama, odnosno tijekom nastupa.

Autor (1959/2000: 23) također naglašava važnost definiranja situacije stvaranjem konsenzusa, gdje sudionici određene situacije projiciraju općenito prihvaćene društvene vrijednosti. Svaki sudionik ima pravo uspostaviti pravilo za njemu važne postavke situacije, dok za postavke koje su drugima značajne ostaje suzdržan ili ne iskazuje svoje mišljenje (Goffman, 1959/2000: 23). Također je prisutno privremeno poštivanje tuđih stavova s ciljem izbjegavanja sukoba. Međutim, kada dođe do neslaganja o definiciji situacije, pojedinac koristi tehnike obrane kako bi obranio svoju definiciju situacije i zaštitio dojam na čije oblikovanje utječe. Neslaganje definicija situacije ne mora imati samo negativne posljedice, nego se često može protumačiti kao humorističan događaj (Goffman, 1959/2000: 27 – 28).

## 4.1. Nastup i fasada

Goffman (1959/2000: 33 – 34) tvrdi da postoje dva tipa nastupa koja su međusobno suprotstavljena: nastup izveden pod utjecajem cinizma i onaj u kojem pojedinac samouvjerenost izvodi svoju ulogu i aktivnosti. Osoba u početku može biti u potpunosti uvjerenost u svoju ulogu te kasnije podleći postupnoj promjeni koja će rezultirati cinizmom ili će izvoditi ulogu uz razinu cinizma te napredovati do njezinog samouvjerenog izvođenja. Između navedenih dvaju ekstrema, postoji i prijelazni oblik u kojem je prisutno samozavaravanje. U prijelaznom obliku osoba se trudi utjecati na nečije mišljenje i percepciju stvarnosti, pri čemu nije u potpunosti uvjerenost u vlastitu izvedbu (Goffman, 1959/2000: 35).

Goffman koristi pojam „fasada“ koji označava „[...] standardni ekspresivni repertoar, koji pojedinac svjesno ili nesvjesno koristi tijekom svog nastupa“<sup>1</sup> (1959/2000: 36). Pojam fasade obuhvaća scenu na kojoj se izvodi nastup te osobnu fasadu. Scena je konstruirana pomoću objekata koji omogućuju izvođenje nastupa, a to su predmeti poput namještaja i njegovog položaja te rekviziti koji čine kulisu i najčešće su fiksirani (nalaze se na određenom mjestu i ne prate pojedinca). Osobna fasada odnosi se na osobnu pojavu i manire (Goffman, 1959/2000: 36 – 38). Osobnu pojavu čine rasna pripadnost, spol, dob, izgled i odjeća te ona naznačuje određeni društveni status i obilježja situacije u kojoj se pojedinac nalazi (npr. ako je kod kuće, odjeven je ležerno). Manire obuhvaćaju način govora, izraze lica i geste koje mogu ukazivati na obilježja karaktera osobe, npr. vrlo glasan ton aktera može ostaviti dojam da pojedinac većinski usmjerava interakciju jer je dominantan. Ponekad odnos osobne pojave i manira može biti neuobičajen i kontradiktoran kao u slučaju kada se osoba određenog visokog društvenog statusa ponaša kao pripadnik nižeg društvenog statusa (Goffman, 1959/2000: 39). Odnos između scene i fasade također može biti neusklađen, npr. Roger Stevens, ugledan i poznat trgovac nekretninama, živi u maloj kući i radi u neuglednoj kancelariji (Goffman, 1959/2000: 39). Fasada je povezana s određenim stupnjem općenitosti koji utječe na oblikovanje dojma pojedinca, npr. radnici u drogeriji nose bijele uniforme, što ostavlja dojam stručnosti i pouzdanosti (Goffman, 1959/2000: 40). Ovisno o društvenoj ulozi, pojedinac odabire prikladnu fasadu, pri čemu autor naglašava postojanje širokog izbora fasade, odsutnost postupka kreiranja iste te činjenicu da se iza iste fasade mogu nalaziti razne scenske uloge (Goffman, 1959/2000: 41 – 43).

---

<sup>1</sup> Prijevod sa srpskog jezika na hrvatski od strane autorice rada

## 4.2. Atributi izvođača nastupa

Kako bi očuvao javno projiciranu sliku sebe, pojedinac mora koristiti različite obrambene attribute i tehnike (Goffman, 1959/2000: 212 - 227). Autor kaže da pojedinac u predahu od svojih nastupa ne smije odati tajne vezane uz njegovu izvedbu, za što koristi termin dramaturška lojalnost. Izvođač nastupa treba poštivati i ostale članove tima, ne nametati se i sukladno sa slaganjima drugih započeti svoj nastup. Pojedinac mora biti odan svojoj grupi i ne vezati se emocionalno ili moralno za publiku, kako bi mogao što bolje i neovisnije izvoditi svoj nastup ili prevariti publiku. Ponekad je potrebno promijeniti publiku, kako ona ne bi uspostavila intiman odnos s izvođačem nastupa (Goffman, 1959/2000: 212 – 215).

Autor (1959/2000: 215 – 217) zatim govori o dramaturškoj disciplini kao temelju kvalitetnog timskog nastupa. Prilikom izvedbe, osoba mora djelovati potpuno emocionalno i intelektualno povezano sa svojom ulogom. Međutim, kako bi mogao pravovremeno reagirati na pogreške tijekom izvedbe, pojedinac treba biti emocionalno suzdržan od potpune predanosti svojoj ulozi. Discipliniran izvođač spreman je popraviti pogreške ostalih članova tima, posjeduje kontrolu nad impulzivnim reakcijama te je sposoban ponuditi valjan razlog pogreške u izvedbi (ako se ona ne može sakriti).

Kako bi pojedinac izveo svoju ulogu što je najbolje moguće, potrebno je biti dramaturški obazriv (Goffman, 1959/2000: 217). Dramaturška obazrivost podrazumijeva planiranje izvedbe, predviđanje mogućih pogrešaka te iskreno i pažljivo izvođenje uloge. Uspješno upravljanje impresijama ovisi o veličini same publike te trajanju nastupa jer je manje zahtjevno upravljati impresijama manjeg broja ljudi tijekom kraćeg vremena. (Goffman, 1959/2000: 219 – 220). Kada pojedinac komunicira s osobama koje poznaje, neće strogo održavati svoju fasadu jer će se osjećati opuštenije. Količina napora uloženog u upravljanje impresijama ovisi o mogućim posljedicama takvog djelovanja. Autor (1959/2000: 224) navodi primjer intervjua prilikom zapošljavanja gdje pojedinac nastoji oblikovati što bolju percepciju drugih o sebi jer bi dugoročna posljedica uspješnog upravljanja impresijama u ovom slučaju bilo zapošljavanje. U ovome poglavlju objašnjeni su temeljni elementi dramaturškog pristupa Ervinga Goffmana, potrebni za razumijevanje interakcije zaposlenika i gosta u suvremenim uslužnim djelatnostima te kasniju razradu povezanosti navedenih Goffmanovih i Marxovih koncepata. U sljedećem poglavlju nalazi se pregled nekih od dosadašnjih istraživanja provedenih nad zaposlenicima u uslužnim djelatnostima koji primjenjuju iznesene teorijske koncepte oba autora.

## **5. Pregled dosadašnjih istraživanja alijenacije u suvremenim uslužnim djelatnostima**

Istraživanjima alijenacije zaposlenika u javnim službama te restoranima brze prehrane analizirano je koji faktori utječu na alijenaciju i u kojoj mjeri te kakva je njezina povezanost s karakteristikama zaposlenika (npr. spol, dob, obrazovanje). Rezultati istraživanja pokazali su nezanemarivu razinu otuđenja zaposlenika, što bi trebalo detaljnije istražiti u budućim istraživanjima te pružiti konkretne prijedloge koji će potaknuti promjenu načina rada i drugih čimbenika u radnom okruženju, s ciljem minimaliziranja razine alijenacije i povećanja zadovoljstva te samoostvarenja zaposlenika. Tehnike upravljanja impresijama neizostavan su dio rada u hotelima i zabavnim parkovima te se nameću zaposlenicima koji ih moraju savladati. Kako bi očuvali reputaciju poslodavca i zadržali svoj posao, radnici moraju svakoga dana ispunjavati propisana očekivanja. Istraživanja provedena nad djelatnicima u hotelu i zabavnom parku prikazuju primjenu Goffmanovog dramaturškog pristupa koja se koristi s ciljem očuvanja reputacije i samim tim osiguranja profita. Zaposlenik u takvom radnom okruženju zauzima ulogu određenu pravilima koja potiskuju njegove iskrene osjećaje i mišljenja. U sljedećim potpoglavljima prikazana su provedena istraživanja alijenacije u javnim službama i restoranima brze prehrane te upravljanja impresijama prisutnima u hotelu i zabavnom parku, što će pridonijeti boljem razumijevanju ponašanja pojedinca u suvremenim uslužnim djelatnostima i ukazati na korisnost socioloških teorija prilikom proučavanja radnih aktivnosti koje su dio svakodnevice gotovo svakog čovjeka.

### **5.1. Alijenacija i nepravda na radnom mjestu unutar javnih službi**

2014. godine provedeno je istraživanje nad 494 zaposlenika, starosti od 18 do 65 godina, u javnim službama Trinidada pod nazivom „Perceptions of injustice and alienation dynamics within the workplace“. Istraživanje pod vodstvom Nirmale Sookoo ispitalo je odnos otuđenja i percepcija nepravde. Pretpostavljeno je da će distributivna i proceduralna pravda, kao dvije dimenzije organizacijske pravde, pretpostaviti prisutnost otuđenja te se također ispitala medijatorska uloga neispunjenih očekivanja pri odnosu otuđenja i organizacijske nepravde. Jedan od čimbenika koji utječe na otuđenje je organizacijska pravda koja obuhvaća proceduralnu i distributivnu pravednost. Sookoo tvrdi da će se radnici ponašati pozitivno i imati pozitivne stavove ako se zadovolje obje vrste pravdi (2014: 82). Proceduralna pravednost prisutna je prilikom ostvarivanja odluka te se odnosi na mogućnost zaposlenika da propituju donesene odluke i količinu inputa koju tvrtka traži od zaposlenika (Folger i Konovsky 1989,

prema Sookoo, 2014: 83). Distributivna pravednost odnosi se na pravednost ishoda kao što su plaća ili bonus, a mjeri se usporedbom i procjenom ishoda s društvenim standardom ili ishodima ostalih radnika (Greenberg i Colquitt 2005, prema Sookoo, 2014: 83) te nije pravedna kada ne postoji ravnoteža ishoda i uloženog. Neispunjavanje očekivanja povezanih s poslom može potaknuti nastanak otuđenja, npr. radnici koji obavljaju poslove „bijelih ovratnika“ će se otuđiti ako im se ne ispune obećanja vezana uz mogućnosti razvoja karijere, materijalnu dobit i uspjeh utemeljen na autonomiji (Korman, Wittig – Berman, Lang, 1981, prema Sookoo, 2014: 82). Istraživanje je pokazalo da neispunjenost očekivanja radnika rezultira otuđenjem (Sookoo, 2014: 90). Rezultati su također istaknuli da otuđenje raste usporedno s rastom proceduralne i distributivne nepravde, dok je povezanost distributivne pravde i otuđenja slabija nego povezanost proceduralne pravde i otuđenja (Sookoo, 2014: 89). Očekivanja zaposlenika rastu u skladu s razvojem edukacije tercijarnih djelatnosti te radnici očekuju više priznanja, nagrada, različitosti i autonomije.

## 5.2. Otuđenje radnika u restoranima brze prehrane

Kako bi ispitali razinu otuđenja od rada, Robin B. DiPietro i Abraham Pizam proveli su 2008. godine istraživanje na uzorku od 595 zaposlenika u restoranima brze prehrane. Zaposlenici u restoranima brze prehrane napuštaju svoje radno mjesto u potrazi za bolje plaćenim radom, fleksibilnim radnim vremenom i većom prilikom za napredak, a ne napuštaju ga zbog fleksibilnosti radnog vremena, humanog odnosa tvrtke prema radnicima, satnice i ugodnih kolega (DiPietro, Milman, 2004, prema DiPietro, Pizam, 2008: 8). U većem broju slučajeva radnici u navedenoj vrsti restorana rade kao na pokretnim trakama, odnosno kupci naruče jelo, radnik ga priprema koristeći rutinizirane postupke koji ne zahtijevaju visoku razinu intelektualnog napora. Restorani brze prehrane još uvijek se oslanjaju na rutiniziran rad zaposlenika koji pripremaju hranu u skladu sa željama kupaca, bez obzira na istovremeno korištenje tehnologije za unaprjeđenje učinkovitosti masovne proizvodnje (Mueller, 2005, prema DiPietro, Pizam, 2008: 8 – 9). Restorani su se nalazili u Nebreski, Iowi i Kansasu, većina zaposlenika radi 28 sati tjedno, dok su 59% ispitanika činile žene, 53% ispitanika bilo je mlađe od 21 godinu, prosječna duljina zaposlenja u restoranu bila je 12 mjeseci, a zajednički broj godina proveden u školi bio je 12 (DiPietro, Pizam, 2008: 10). Rezultati istraživanja pokazali su da je razina otuđenja u odnosu pozitivne korelacije sa stupnjem obrazovanja ( $r=.08$ ), dok negativno korelira s dobi zaposlenika ( $-.13$ ), a žene su manje otuđene nego muškarci te Afroamerikanci manje nego Hispanoamerikanci (DiPietro, Pizam, 2008: 12). Menadžeri su manje otuđeni nego ostali zaposlenici, dok su zaposlenici koji su mlađi i obrazovaniji više

otuđeni, nego osobe koje su nižeg obrazovanja i starije dobi. Rezultati istraživanja također su pokazali da se razina alijenacije ne razlikuje značajno s obzirom na samo radno mjesto (kuhinja, izravno ili beskontaktno primanje narudžbi) te korelacija između perioda radnog odnosa s prosjekom tjednih radnih sati i alijenacije nije značajna (DiPietro, Pizam, 2008: 13 – 14). Otuđenje od rada nije nužno uzrokovano opisom posla ili vrstom tehnologije koja je korištena pri radu, već se može govoriti o vjerojatnosti velikog utjecaja različitih načina upravljanja i vodstva menadžera te se razine otuđenja razlikuju s obzirom na lokacije restorana. Dakle, zaposlenici bi se više posvetili radnoj aktivnosti te bi se osjećali zadovoljnijima i više motiviranima kada bi se osigurao prikladan način upravljanja radom restorana (DiPietro, Pizam, 2008: 15).

### **5.3. Primjena tehnika upravljanja impresijama u radu zaposlenika hotela „Ritz – Carlton“**

Courtney Dillard, Larry D. Browning, Sim B. Sitkin i Kathleen M. Sutcliffe (2000) su koristeći Goffmanovu dramaturšku teoriju i koncept moralnih standarda proveli studiju slučaja o procedurama hotela za osiguravanje pouzdanih tehnika upravljanja impresijama. Autori (2000: 404) u radu „Impression Management and the Use of Procedures at the Ritz-Carlton: Moral Standards and Dramaturgical Discipline“ tvrde da određene procedure tvore moralne standarde i pružaju zaposlenicima sredstva za dramaturško djelovanje te prikazuju povezanost rada navedenog teoretičara s četiri tehnike upravljanja impresijama koje su koristili zaposlenici hotela. Hotel „Ritz – Carlton“, gdje su zaposlenici u konstantnoj interakciji s gostima, poznat je po svojoj kvalitetnoj usluzi, stoga je poslužio kao primjer povezanosti kvalitetnih usluga i upravljanja impresijama (Dillard i sur., 2000: 407).

Autori primjenjuju sljedeće elemente Goffmanove dramaturške teorije: emocionalna i intelektualna uključenost, zaštita radnih kolega koji su učinili pogrešku, raspoloživost obrazloženja određenog ponašanja ili isprika, kontroliranje vlastitog ponašanja, skrivanje osjećaja vezanih uz privatne probleme, razumijevanje vlastite uloge, potiskivanje pogrešnih (neuobičajenih) reakcija i spontanih osjećaja te djelovanje u nepredviđenim situacijama (Goffman, 1959, prema Dillard i sur., 2000: 406). Autori koriste i Goffmanov koncept moralnih standarda. Goffman (1959, prema Dillard i sur., 2000: 405) govori o moralnim karakteristikama interakcije, odnosno o tome kako grupa članovima pruža moralnu podršku, a članovi svoje djelovanje orijentiraju prema moralnoj obavezi koju imaju prema grupi. Dakle,

moralne vrijednosti neke organizacije utječu na pojedinca čije se djelovanje može razlikovati od djelovanja pripadnika drugih kultura.

Istraživanje je provedeno na način da su autori analizirali dokumente s čijim sadržajem zaposlenici moraju biti upoznati („The Three Steps of Service“, moto hotela) te su proveli osamnaest intervjua s raznim zaposlenicima hotela (Dillard i sur., 2000: 407). Zaposlenici hotela posjeduju karticu s poželjnim načinom interakcije s gostima te s nekim od načela koja trebaju poštovati prilikom rada, npr. kada god je moguće trebaju koristite ime gosta, misija hotela je osigurati udobnost gostu (Dillard i sur., 2000: 208). Zaposlenici hotela prikupljaju podatke o gostu (njegovo ime, sok koji voli piti, novine koje čita itd.) koje koriste kako bi dokazali da je gost važan i poznat pojedinac čije želje trebaju ispuniti. Na taj način radnici ostavljaju dojam intelektualne i emotivne povezanosti s gostima te kontroliraju svoju interakciju s gostima (Dillard i sur., 2000: 208 – 209). Kako bi se gosti osjećali ugodno, zaposlenici poštuju tri koraka pri interakciji s njima. Ti koraci, koje je propisala uprava hotela, omogućuju radnicima da ne pokazuju svoje spontane osjećaje i privatne probleme te da ispunjavaju želje i potrebe posjetitelja čak i u nepredviđenim situacijama (Dillard i sur., 2000: 409 – 410). U slučaju pojave problema u hotelu, zaposlenici slijede procedure koje nastoje očuvati imidž istog. Zaposlenici ne smiju reagirati pogrešno, odnosno moraju kontinuirano identificirati probleme, prihvaćati odgovornosti i zaštititi kolege koji pogriješe (Dillard i sur., 2000: 410). Kako bi hotel zadržao goste, potrebno je pružiti bezbrižnost, odnosno pravovremeno reagirati i ispraviti probleme koji se pojavljuju tijekom boravka posjetitelja. Problem se treba riješiti isprikom, pružanjem prihvatljivih opravdanja djelovanja ili novčanom kompenzacijom (Dillard i sur., 2000: 411).

U ovom su radu autori (2000: 412 – 413) primijenili elemente dramaturške teorije i koncept moralnih standarda Ervinga Goffmana te ukazali na nove čimbenike koji pomažu pri upravljanju impresijama (korištenje tehnologije za prikupljanje podataka o gostima, ponuda novčane kompenzacije, dok Goffman govori o prikupljanju podataka putem razgovora licem u lice i ponudi objašnjenja ponašanja ili isprike).

#### **5.4. Upravljanje impresijama u radu zaposlenika zabavnog parka „Walt Disney World“ na Floridi**

Anne Reyers i Jonathan Matusitz u radu „Emotional Regulation at Walt Disney World: An Impression Management View“ (2012) prikazali su strategije reguliranja emocija radnika u



zabavnom parku „Walt Disney World“ primijenjenih u svrhu ostvarenja očekivanja poslodavca, pri čemu su koristili Goffmanov pristup upravljanju impresijama. Autori naglašavaju razliku između površne glume, kada radnici pokazuju osjećaje koje standardi posla zahtijevaju (putem gesti, izraza lica i tona glasa) bez istinskog osjećanja istih te dubinske glume, kada radnici istinski osjećaju emocije koje pokazuju (Bechtoldt i sur., 2011, Hochschild, 1983, Mesmer-Magnus, i sur., 2011, prema Reyers, Matusitz, 2012: 140).

Pravila „Walt Disney World“ zabavnog parka vezana uz emocionalno reguliranje ponašanja zaposlenika mogu otežati rad zaposlenika i potaknuti nastanak stresa (Meamber, 2011, prema Reyers, Matusitz, 2012: 141). Zaposlenici navedenog parka moraju pohađati obuku u trajanju od dva tjedna, tijekom koje se upoznaju sa svim značajkama parka te se počinju osjećati kao dio grupe (Cockerell, 2008, prema Reyers, Matusitz, 2012: 142). Izvanredno pružanje usluga i pomoći, blagonaklonost, prijateljski pristup (Sorkin, 1992, prema Reyers, Matusitz, 2012: 146) i reputacija najsretnijeg mjesta na zemlji (Yoshihara, 2010, prema Reyers, Matusitz, 2012: 146) čine imidž zabavnog parka, stoga je važno da zaposlenici svojim ponašanjem i vokabularom djeluju kao da se zabavljaju (Bryman, 1999, prema Reyers, Matusitz, 2012: 147). Kako bi očuvali reputaciju parka, pokrenut je „Disney University“, proces tijekom kojeg zaposlenici uče obavljati svoj posao i upoznaju se s očekivanjima posjetitelja (Capodagli & Jackson, 2006, prema Reyers, Matusitz, 2012: 147). Prikupljanje informacija o gostima odvija se putem metode fokus grupa, intervjua i telefonskih anketa. Na taj su način zaposlenici upoznati s potrebama i očekivanjima svoje publike (posjetitelja) (Schueler, 2000, prema Reyers, Matusitz, 2012: 149).

Dakle, radnici ne bi trebali prikazivati iskrene (subjektivne) emocije koje su suprotne poželjnim osjećajima jer se takva emocionalna devijantnost kosi s načelima organizacije (Rafaeli & Worline, 2001; Zapf, 2002, prema Reyers, Matusitz, 2012: 150), međutim površna gluma može imati negativne posljedice za zaposlenike zabavnog parka. Osjećaj nepovezanosti s drugim zaposlenicima ili sa samim sobom (Hochschild, 1983, prema Reyers, Matusitz, 2012: 152), percepcija manje razine uspjeha (Brotheridge i Grandey, 2002, prema Reyers, Matusitz, 2012: 152) i osjećaj minimaliziranja vlastitih ostvarenja (Ashforth i Humphrey, 1993; Brotheridge, 1999, prema Reyers, Matusitz, 2012: 153) neke su od negativnih posljedica emocionalne regulacije zaposlenih. U sljedećem poglavlju prikazano je istraživanje koje povezuje koncept upravljanja impresijama i alijenacije.

## 6. Povezanost koncepta otuđenja i upravljanja impresijama

U ovome poglavlju prikazat će se povezanost dramaturškog pristupa Ervinga Goffmana i koncepta otuđenja u radovima Karla Marxa u okviru rada u suvremenim uslužnim djelatnostima. Pokušat će se odgovoriti na pitanje koji čimbenici utječu na pojavu otuđenja utemeljenog na upravljanju impresijama te može li se uočeno otuđenje kategorizirati prema vrstama alijenacije iznesenima u radu Karla Marxa. Istraživanje upravljanja emocijama u ugostiteljstvu provedeno je 2019. godine u gradu Zadru i na otoku Ugljanu, gdje su provedeni intervjui sa šestoro konobara (Kudelić, 2019). Provedeno istraživanje bavi se prisutnošću dramaturškog pristupa i koncepta alijenacije te njihove povezanosti.

U istraživanju autorica (2019) navodi kako je radno mjesto konobarima kao pozornica na kojoj moraju igrati ulogu koja je određena pravilima komunikacije i načina rada koje su naučili od nadređenih kolega te očekivanjima, a : „[u] prvome su redu, [...], ljubaznost, pristupačnost, pristojnost, ali kao jedno od najpoželjnijih pravila prikazivanja je „staviti osmijeh na lice““ (Kudelić, 2019: 24). Zaposlenici moraju kontrolirati izražavanje vlastitih osjećaja i usklađivati ga s pravilima, odnosno onime što se očekuje od njih, oni prihvaćaju norme koje im se nameću dijelom zbog kulture društva u kojem žive (Kudelić, 2019: 26 – 27). Naime, djelatnici zamišljajući sebe u poziciji gosta također žele da ih poslužuje dobro raspoloženo osoblje, stoga opravdavaju takve norme i ne smatraju ih neuobičajenima.

Upravljanje impresijama, odnosno način osiguravanja kvalitetne usluge i zadovoljnog gosta, utječe na razinu otuđenja radnika od vlastite biti. Kao što je prethodno izneseno, Marx smatra da radnik u kapitalizmu ne opredmećuje vlastite ideje, što dovodi do otuđenja od vlastite biti. Većina radnika u provedenom istraživanju ima potporu poslodavca prilikom iznošenja vlastitih ideja i prijedloga kako bi poboljšali kvalitetu usluge, što im omogućuje da izražavaju svoje mišljenje i tako se intelektualno razvijaju, odnosno izbjegavaju alijenaciju od vlastite biti (Kudelić, 2019: 32, 35). U trećem poglavlju rada nalazi se objašnjenje Marxovog koncepta otuđenja, odnosno otuđenja radnika od svojih kolega, pri čemu Marx tvrdi da se radnik otuđuje od svojih kolega s kojima se natječe te da radnici često obavljaju posao izolirani jedni od drugih. Prema prikazanim odgovorima zaposlenika u istraživanju, može se zaključiti da ne postoji alijenacija radnika od njihovih kolega:

„Također, sugovornici su naveli kako su njihovi odnosi s kolegama vrlo dobri, a odnosi s nadređenim prijateljski te da, prema njima, uglavnom nije jasno prikazana razlika djelatnik-

nadređeni. Izjasnili su se kako je u tijeku rada timski rad među kolegama značajan za njihovo ukupno zadovoljstvo poslom i bolji učinak rada.“ (Kudelić, 2019: 28)

Kao što je izneseno u trećem poglavlju, Karl Marx tvrdi da se radnik u sustavu kapitalizma otuđuje od proizvoda svog rada, samog radnog procesa, svoje biti i radnih kolega. Osoba koja radi u uslužnim djelatnostima tijekom prilagodbe na novom poslu uči pravila ponašanja čije će poštivanje osigurati kvalitetniju uslugu, odnosno onu uslugu koja će rezultirati pozitivnom percepcijom gosta o tom restoranu ili kafiću. Većina ispitanika u istraživanju (Kudelić, 2019: 31) zadovoljna je svojim radnim mjestom, međutim na prisutnost zadovoljstva radnika utječe više faktora, kao što je odnos nadređenog sa zaposlenicima te odnos gostiju prema zaposlenicima. Dakle, ako osoba usvoji pravila ponašanja i kontinuirano upravlja impresijama klijenata, postiže se zadovoljstvo klijenata uslugom, a samim tim i zadovoljstvo radnika svojim poslom, nadalje, djelatniku je jednostavnije upravljati impresijama gostiju, kada je zadovoljan svojim poslom (Kudelić, 2019: 41). U ovome smislu vještina upravljanja impresijama ima pozitivne konotacije jer ako je pojedinac zadovoljan svojim poslom ne osjeća se otuđeno. Stoga, navedeni rezultati istraživanja ne podupiru Marxovo mišljenje o tome kako radnik osjeća ugodu tek kada je udaljen od rada te da u potpunosti uništava svoj duh radom u kapitalističkom sustavu.

Upravljanje emocijama postala je rutina većini radnika zbog njihovog dugogodišnjeg iskustva u takvom poslu. Međutim, neki zaposlenici tvrde da s porastom razine iskustva pada razina tolerancije prema gostima i same sposobnosti upravljanja emocijama (Kudelić, 2019: 39). Kada se osoba zbog raznih stresnih situacija osjeća emocionalno iscrpljeno, ne može jednako učinkovito potiskivati reakcije koje nisu u skladu s njihovom ulogom. U tom slučaju često se događa da konobar prestane kontrolirati svoje ponašanje i negativno uzvрати gostima, međutim to ne utječe na ukupno zadovoljstvo poslom kod većine djelatnika, prisutnost čega je od velike važnosti za sprječavanje alijenacije (Kudelić, 2019: 34). Dakle, rezultati navedenog istraživanja pokazuju da kod radnika (konobara) nije prisutno otuđenje u potpunom smislu Marxovog tumačenja.

Na temelju prikazanog istraživanja (2019) može se zaključiti da nije prisutno otuđenje radnika od radnih kolega i vlastite biti. Radnici smatraju da su pravila ponašanja, na kojima se temelje tehnike upravljanja impresijama, društveno opravdana te ih prihvaćaju kao potrebna sredstva kojima će osigurati kvalitetnu uslugu. Važan faktor je objektivno i dugotrajno zadovoljstvo poslom koje je povezano s upravljanjem impresijama te sprječava stvaranje

alijenacije pod utjecajem negativnih i stresnih situacija koje su najčešće kratkoročne. Dakle, tehnike upravljanja impresijama nemaju negativnu konotaciju ako su radnici zadovoljni poslom te kada slobodno iznose svoje prijedloge poslodavcima, nije prisutna alijenacija od vlastite biti. Otuđenje od radnih kolega nije prisutno prema rezultatima istraživanja iz 2019. godine, što jednim dijelom omogućuje opuštena radna atmosfera i ograničenje primjene tehnika upravljanja impresijama na interakciju s gostima. U vrlo strogom radnom okruženju moguća je prisutnost tehnika upravljanja impresijama u interakciji djelatnika koji rade u napetoj atmosferi, međutim u budućim istraživanjima treba istražiti prisutnost i povezanost otuđenja od radnih kolega s tehnikama upravljanja impresijama u takvom okruženju. Alijenacija od proizvoda rada vrsta je otuđenja koja se može povezati s uslužnim djelatnostima. Npr. konobar koji skuha kavu i posluži je gostu, ne posjeduje predmet svog rada te kao što Marx tvrdi u svojem radu, kako bi posjedovao predmet svog rada treba ga kupiti kao i ostali potrošači. Tijekom radnog procesa zaposlenik bi se trebao osjećati ugodno i potvrđivati se te bi na taj način izbjegao otuđenje od proizvodne aktivnosti. Kao što je prethodno navedeno, čimbenik zadovoljstva značajno utječe na prisutnost alijenacije, odnosno osoba koja je zadovoljna svojim radom koji uključuje tehnike upravljanja impresijama, ne osjeća se otuđeno od rada. Dakle, otuđenje zaposlenika od radne aktivnosti, vlastite biti i radnih kolega može se povezati i primijeniti na koncept upravljanja impresijama, dok je otuđenje od proizvoda rada u određenoj mjeri prisutno, ali na njega ne utječe pojava upravljanja impresijama.

## **7. Zaključak**

Kapitalistički sustav u kojem je djelovao Karl Marx, s vremenom se promijenio i pružio više mogućnosti za razotuđenje radnika, odnosno poboljšali su se uvjeti života za radnike i pružila se mogućnost za društvenu transformaciju, kao što tvrdi Gajo Petrović (1986, prema Zadravec, Šestak, 2017: 367). Petrović tvrdi da se ne može govoriti o otuđenju u apsolutnom smislu, budući da pojedinac kontinuirano razvija svoju bit (1986, prema Zadravec, Šestak, 2017: 368). Ako pojedinac postigne razotuđenje kada svojim autentičnim postojanjem i djelovanjem ostvaruje svoju bit, što tumači Gajo Petrović (1986, prema Zadravec, Šestak, 2017: 369), onda se može zaključiti da je danas pojedinac koji djeluje u kapitalističkom sustavu razotuđen u tolikoj mjeri koliko uspijeva ostvariti svoju bit. Pojava otuđenja prema Petroviću (1986, prema Zadravec, Šestak, 2017: 370) rezultira nazadovanjem, a ne napretkom društva. Pojedinac se u

suradnji s drugima treba suprotstaviti otuđenju i mijenjanjem društvenih odnosa stvoriti sustav koji bi poticao razvoj razotuđenih osoba (Petrović, 1986, prema Zadavec, Šestak, 2017: 369).

U drugom poglavlju definirani su pojmovi sredstava za proizvodnju i proizvodne snage, potrebni za bolje razumijevanje Marxovog koncepta otuđenja u sljedećem poglavlju. Četvrto poglavlje s potpoglavljima obuhvaća temeljne elemente teorije upravljanja impresijama Ervinga Goffmana, koji s konceptom otuđenja prethodi kvalitetnijem shvaćanju rezultata istraživanja u petom poglavlju povezanim s navedenim konceptima. Nakon ukazivanja na relevantnost socioloških teorija prilikom razumijevanja ponašanja radnika u uslužnim djelatnostima u petom poglavlju, sljedeće poglavlje temelji se na povezivanju teorije otuđenja i upravljanja impresijama na primjeru istraživanja iz 2019. godine provedenog u okviru određenih uslužnih djelatnosti u Hrvatskoj.

Tehnike upravljanja impresijama postale su neizostavan dio vještina zaposlenika u uslužnom sektoru koji ih često prihvaćaju zbog društvenih očekivanja vezanih uz njihovo ponašanje i smatraju ih uobičajenim dijelom njihovog rada. Rezultati istraživanja prikazanih u radu pokazuju da je unaprjeđenjem radnih uvjeta u odnosu na Marxovo doba radnik zadovoljniji, međutim hoće li biti i u kojoj mjeri otuđen ovisi od različitih faktora, kao što su kvaliteta komunikacije s nadređenima i kolegama, mogućnost opredmećivanja vlastitih ideja, prihvaćanje društvenih očekivanja, radni uvjeti, osjećaj samoostvarenja, dob i obrazovanje. Stvaranje ozračja u kojem postoji kvalitetan odnos radnika i poslodavca u kojem radnik može iznijeti različite ideje vezane uz poboljšanje radne aktivnosti, prijateljski odnos zaposlenika, zadovoljstvo samim poslom i dobri radni uvjeti može minimalizirati osjećaj otuđenja zaposlenika, međutim zaposlenik treba odabrati posao koji ostvaruje njegov potencijal kako se ne bio otuđio od vlastite biti koja vodi do ostalih vrsta alijenacije.

## 8. Popis literature

1. Ashforth, B., Humphrey, R. (1993) „Emotional labor in service roles: The influence of identity“, *Academy of Management Review*, sv. 18: 88 – 115
2. Bechtoldt, M. N., Rohrmann, S., De Pater, I. E. i Beersma, B. (2011) „The primacy of perceiving: Emotion recognition buffers negative effects of emotional labor“, *Journal of Applied Psychology*, sv. 96 (5): 1087 – 1094
3. Brotheridge, C. M. (1999) „Unwrapping the black box: A test of why emotional labour may lead to emotional exhaustion“, u: D. Miller (ur.), *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada (Organizational Behaviour Division)*. Saint John, Canada: Administrative Sciences Association of Canada (ASAC), str. 11 – 20
4. Brotheridge, C. M., Grandey, A. (2002) „Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.”“, *Journal of Vocational Behavior*, sv. 60: 17 – 39
5. Bryman, A. (1999) „The Disneyization of society“, *Sociological Review*, sv. 47 (1): 25 – 47
6. Capodagli, B., Jackson, L. (2006) *The Disney Way: Harnessing the management secrets of Disney in your company*, Boston, MA: McGraw-Hill
7. Cockerell, L. (2008) *Creating magic: 10 common sense leadership strategies from a life at Disney*, New York: Crown Business
8. Dillard C., Browning L. D., Sitkin, S. B. i Sutcliffe, K. M. (2000) „Impression management and the use of procedures at the Ritz-Carlton: Moral standards and dramaturgical discipline“, *Communication Studies*, sv. 51 (4): 404 – 414
9. DiPietro, R. B., Milman, A. (2004) „Hourly employee retention factors in the quick service restaurant industry“, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, sv. 5 (4): 31 – 51
10. DiPietro, R. B., Pizam, A. (2008) „Employee alienation in the quick service restaurant industry“, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, sv. 32 (1): 22 – 39
11. Folger, R., Konovsky, M. A. (1989) “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, *Academy of Management Journal*, sv. 32 (1): 115 – 130
12. Goffman, E. (1959/2000) *Kako se predstavljamo u svakodnevnom životu*, prev. J. Moskovljević, I. Spasić, Beograd: Geopoetika
13. Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York: Doubleday
14. Greenberg J. S., Colquitt, J. A. (2005) *Handbook of Organisational Behavior*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

15. Haralambos, M; Holborn, M. (2002) *Sociologija – teme i perspektive*, Zagreb: Golden marketing
16. Hochschild, A. R. (1983) *The managed heart: Commercialization of human feeling*, Berkeley, CA: University of California Press
17. Korman, A. K., Wittig-Berman, U. U., Lang, D. (1981) "Career Success and Personal Failure: Alienation in Professionals and Managers", *Academy of Management Journal*, sv. 24(2): 342 – 360
18. Kudelić, M. (2019) „Upravljanje emocijama u ugostiteljstvu iz perspektive dramaturške teorije“, diplomski rad, Sveučilište u Zadru, Zadar
19. Marx, K. (1867/1967) *Capital: A Critique of Political Economy*, New York: International
20. Marx, K. (1844/1989) *Rani radovi*, prev. S. Bošnjak, Zagreb: ITRO » Naprijed
21. Meamber, L. A. (2011) „Disney and the presentation of colonial America“, *Consumption Markets & Culture*, sv. 14 (2): 125 – 14
22. Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A. i Wax, A. (2011) „Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A discordance-congruence perspective“, *Organizational Psychology Review*, sv. 1 (4): 1 – 48
23. Muller, C. C., Woods, R. H. (1994) „An expanded restaurant typology“, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, sv. 35 (3): 27 – 37
24. Petrović, Gajo (1986) *Filozofija prakse*, Zagreb: Naprijed.
25. Rafaeli, A., Worline, M. (2001) „Individual emotion in work organizations“, *Social Science Information*, sv. 40: 95 – 123
26. Reyers, A., Matusitz, J. (2012) „Emotional Regulation at Walt Disney World: An Impression Management View“, *Journal of Workplace Behavioral Health*, sv. 27 (3): 139 – 159
27. Ritzer, G; Stepnisky, J. (2018) *Classical Sociological Theory*, 7. izdanje, Los Angeles: SAGE Publications
28. Satelitski račun turizma za Republiku Hrvatsku u 2016. (2019) Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/12-04-01\\_01\\_2018.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/12-04-01_01_2018.htm) , internetska stranica (posjećena 8. lipnja 2021.)
29. Schueler, J. (2000) „Customer service through leadership: The Disney way“, *Training and Development*, sv. 54 (10): 26 – 31
30. Sookoo, N. (2014) „Perceptions of injustice and alienation dynamics within the workplace“, *Journal of the Department of Behavioural Sciences*, sv. 3 (1): 81 – 99

31. Sorkin, M. (1992) „See you in Disneyland“, u: M. Sorkin (ur.) *Variations on a theme park: The new American city and the end of public space*, New York, NY: Hill and Wang, str. 205 – 232
32. Statističke informacije 2019 (2019) Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2019.pdf](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/StatInfo/pdf/StatInfo2019.pdf) , internetska stranica (posjećena 8. lipnja 2021.)
33. Yoshihara, N. (2010) *Fluidity of place: Globalization and the transformation of urban space*, Victoria, Australia: Trans Pacific Press
34. Zadravec, N., Šestak, I. (2017) „Recepcija Marxova pojma otuđenja u filozofiji Gaje Petrovića“, *Obnovljeni Život*, sv. 72 (3): 363 – 371
35. Zapf, D. (2002) „Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations“, *Human Resource Management Review*, sv. 12: 237 – 268