

ORGANIZACIONA SOCIJALIZACIJA KAO PREDUSLOV USPEŠNOG POSLOVANJA FIRME

Biljana Ratković Njegovan*

Sažetak: Organizaciona socijalizacija obuhvata različite načine podučavanja pojedinaca o njihovim uobičajenim poželjnim (i nepoželjnim) ponašanjima unutar radnog okruženja. Podrazumeva i projektovanje lične perspektive koju omogućava usvajanje organizacijskih pravila. Socijalizacija uči o radnoj ulozi, kao i temeljnim pravilima svakodnevnog upravljanja i rukovođenja; uređuje i oblikuje lične odnose u radnom okruženju, utiče na promenu stavova, vrednosti i ponašanja. Organizaciona socijalizacija pruža pojedincu „uređen” pogled na radni život. Nivo socijalizacije zaposlenih može koristiti u prosuđivanju uspeha funkcionisanja organizacije.

Ključne reči: organizaciona socijalizacija, radno okruženje, radna uloga, organizaciona kultura.

Abstract: Organizational socialization includes numerous types of conveying knowledge to newcomers of what their common desirable (and undesirable) behaviour in the working environment is. There is a possibility of projecting one's personal perspective, providing the organization rules are adopted. Socialization educates about work roles while basic rules for everyday management practice are learned. Personal relationships in job environment are shaped and structured, and changes in attitudes, values and behaviour are influenced. Organizational socialization provides a defined structure of professional life in a given job environment. The achieved level of staff socialization in a business organization can be used in measuring its performance success.

Key words: organizational socialization, work environment, work role, organizational culture.

Rad je zasnovan na holističkom pristupu izučavanja čoveka u procesima rada i predstavlja savremeni koncept odnosa prema zaposlenima u organizaciji. Problem socijalizacije u organizacijama je jedan od najsloženijih i najvažnijih problema. Usaglašavanjem zahteva organizacije sa sposobnostima, karakteristikama ličnosti i motivima zaposlenih postavlja se kao jedan od najurgentnijih ciljeva organizacije. Tek harmonizovani pojedinac sa organizacionim ciljevima može u potpunosti posvetiti pažnju, vreme i ostale resurse svojim radnim rezultatima. Sagledavanjem postojećih uticaja u organizaciji i uvidom u moguće buduće uticaje, pruža se mogućnost upravljanja ljudskim resursima i upravljanje organizacijom.

Organizaciona socijalizacija, teorijski i praktično, zauzima značajno mesto u pripremanju ljudi za potrebe organizovanja, vođenja preduzeća (kompanije, firme) i neposrednog rada u njemu – jednako u materijalnoj i duhovnoj proizvodnji. Doprinosi harmonizaciji odnosa među svima zaposlenima što veoma mnogo zavisi upravo od širine, dubine i kvaliteta njihove socijalne integracije u preduzeću.

Da ne bude zabune, odmah valja konstatovati, da se iz različitih aspekata fenomenom *organizacione socijalizacije* bave nekolike nauke: sociologija, socijalna i industrijska psihologija, etika, ekonomika, medicina, druge discipline. Svaka od njih proučava čovekovo delovanje i ponašanje iz užeg, monodisciplinarnog viđenja njegovih aktivnosti, uspona i padova, radosti i tuge, euforije i srdžbe i u svemu tome njegovog snalaženja u različitim proizvodnim uslovima i odnosima.

* Doc. dr Biljana Ratković Njegovan, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad (e-mail: biljananj@neobee.net)

Istraživanje procesa organizacione socijalizacije otežano je u značajnoj meri samim definisanjem njenog predmeta. Budući da se organizaciona socijalizacija prostire na različite druge oblasti istraživanja organizacionog ponašanja, ona je definisana na skoro onoliko mnogo načina koliko ima istraživača u toj oblasti, te varira od autora do autora. Stanje znanja o rezultatima iskustava socijalizacije je na sličan način ograničeno, budući da raspolažemo sa *malo emirijskih istraživanja* koja utvrđuju konačne rezultate i navode konkretne varijable za determinaciju uspeha organizacione socijalizacije.

Još uvek su nejasni *kriterijumi* u prosuđivanju uspeha socijalizacije kao i mogući nivo kontigencije na koji se treba osloniti kod procene ispunjenja procesa socijalizacije. Negde dominiraju *bihevioralni kriterijumi* (učenje ponašanja), a u nekim slučajevima kriterijumi *autoritarnosti* i *strahova* (koji mogu samo u razumnoj meri da se koriste za napredovanje u organizacionoj socijalizaciji). Skrećemo pažnju i na činjenicu da većina menadžera smatra da je kroz *socijalizaciju* ljudi moguće bitno *promeniti* ličnost, čak izmeniti već formirane stavove, usvojene navike, načine mišljenja i vrednosti, te ostvariti nove modalitete ponašanja – sve u interesu i za potrebe jednako i preduzeća i zaposlenih u njima. Ipak, istraživači se slažu u jednom: *nivo socijalizacije zaposlenih može da koristi u prosuđivanju uspeha funkcionisanja organizacije*.

Jasnija i obuhvatnija slika o strategijama i taktikama socijalizacije članova organizacije uključuje četiri relativno razdvojena viđenja promena do kojih dolazi tokom procesa organizacione socijalizacije, a to su:

1. prihvatanje kompleksa odgovarajućih ponašanja u vezi sa ulogama;
2. razvijanje radnih veština i sposobnosti;
3. prilagođavanje vrednostima radne grupe;
4. napredovanje kroz različite oblike socijalizacije zavisi od nivoa kontigencije, uzajamne bliskosti i saglasnosti.

Prema tome, organizaciona socijalizacija obuhvata različite načine podučavanja pojedinaca o njihovim uobičajenim poželjnim i nepoželjnim ponašanjima unutar radnog okruženja, kao i projektovanje lične perspektive koju omogućava usvajanje organizacijskih pravila. Socijalizacijom se uređuju i oblikuju lični odnosi u radnom okruženju, daju temeljna pravila svakodnevnog upravljanja i rukovođenja. Ona pruža pojedincu „uređen“ pogled na radni život od dana zaposlenja do odlaska iz organizacije.

Socijalizacija novodošlih (pripravnika) radnika obuhvata prihvatanje novih normi, vrednosti i oblika ponašanja, koji su već zajednički ostalim članovima organizacije. U tom procesu dolazi do :

- promene stavova, vrednosti i ponašanja;
- prilagođavanja novom poslu, grupi i celokupnoj organizaciji;
- međusobnih uticaja novodošlih radnika i menadžera.

Predmet organizacione socijalizacije čine, dakle, integralni i interaktivni uzajamno-funkcionalni odnosi ljudi međusobno i ljudi i tehnologija u preduzećima. Oni se ne mogu posmatrati u bilo kakvoj izolovanoj aktivnosti (ponajmanje u proizvodnoj, uslužnoj, umetničkoj, političkoj), niti proučavati izolovano, izvan činilaca koji u tim procesima deluju na čoveka i on na njih. Jer, ni čovek nije rasparčano, već kompleksno, celovito biće. Zato je organizacionu socijalizaciju moguće uspešno istraživati samo interdisciplinarno. Delovanje međusobno povezanih subjekata u različitim tehnološkim, socijalnim, ekološkim, etničkim, kulturološkim i drugim uslovima jeste multifaktorsko, naučnoistraživački gledajući, dakle, pluridisciplinarno.

Ako proučavamo probleme preduzeća u kriznim stanjima, ne samo u tehnološko zaostalim već i naoko renomiranim i stabilnim, jednako malim, srednjim i velikim firmama, lako ćemo uočiti da se vlasnici i njihovi menadžeri dvojako ponašaju: jedni smatraju da probleme mogu rešiti samo uvođenjem novih tehnologija, drugi u pooštavanju radne discipline (kažnjavanjima, premeštanjima sa jednog na drugo radno mesto, otpuštanjem s posla). A kada ni jedno ni drugo ne pomaže, onda, nažalost, samo retki vide da je izlaz u menjanju *ljudske tehnologije*, koja je jednako važna, sve češće značajnija od *stvarne tehnologije*.

Značaj ljudske tehnologije

Preduzeća, koja shvataju vrednosti *nove ljudske tehnologije* (menjanje zaposlenih u *informativnoj „opremljenosti“* – što znači promene u normama i obrascima ponašanja, u mišljenju, delovanju, rešavanju problema, u međuljudskim odnosima), izgrađuju nove stručne i ljudske performanse zaposlenih. Osposobljavaju svoje članove za prevazilaženje kriznih žarišta, što vodi, istina ka postepenom, ali zato trajnom izlasku iz većih ili manjih problema.

Naučno i stručno polazište organizacione socijalizacije temelji se na činjenici da *su ljudski resursi glavni konkurentski faktori na tržištu roba i usluga: čitaj znanja, umenja i sposobnosti (know – how)*. Time se iz četiri aspekata objašnjava bogatstvo jednog preduzeća, njegove kompetencije i kompeticije:

- *prvo*, što je u bilo kojem proizvodu ugrađeno više znanja, umenja i ljudskih sposobnosti, a manje prirodnih i finansijskih resursa, on je konkurentniji na tržištu;
- *drugo*, integrisani kreativni ljudski potencijali su jedini razvojni resursi bez ograničenja – kora velikog mozga (*cortex cerebri*);
- *treće*, nužno je u svakom preduzeću formirati kritičnu masu intenzivnog znanja, jer kada potrebno znanje nedostaje trpi proizvodnja ili usluge bez obzira koliko sredstava ili hardvera bilo obezbeđeno;
- *četvrto*, bitan element razvoja, jeste *ponašanje* svakog pojedinca, grupe i celog kolektiva u smeru usklađivanja i ostvarenja zajedničkih ciljeva preduzeća.

Iz toga sledi da su glavne prepreke uspešnosti preduzeća nedostatak primenjivog znanja i odgovarajućeg ponašanja zaposlenih. Zato *organizaciona socijalizacija* u sebi sadrži *znanje i ponašanje*. Ova sintagma podrazumeva i *sposobnosti i umenja*.

Od outsajdera do aktivnog člana organizacije

Od vremena kada pojedinci prvi put uđu u radnu organizaciju i stupe na novo radno mesto, do trenutka kada ga napuste, kada je članstvo u organizaciji iza njih, prođu određeno iskustvo i često se posvete životu različitom od prethodnog. On nosi svoj specifičan ritam, odnose, zahteve, potencijale, nagrade i kazne.

Ulazak u organizaciju jeste proces *prodiranja* i *pridruživanja*, odnosno *učenje* o tome kako da se pojedinac *snađe* u datom okruženju i kako da određeni posao uspešno obavlja¹. Socijalizacijom novozaposlena lica uče o prilagodavanju na organizaciju i poistivećuju se (identifikuju) sa organizacijom.

Ulazak u organizaciju može da bude dvojakog karaktera: a) po prijemu u organizaciju, kada novi radnik prelazi „granicu” organizacije; b) kada se menja karijera date osobe, dakle u situacijama prelaska „granice” unutar iste ili druge organizacije (napredovanje, nazadovanje). Zaposleni je najpodložniji organizacijskim utiscima *neposredno pre* i *neposredno posle* ovih prelazaka.

Iskustva u radnom procesu donose i neobična saznanja koje se dešavaju na radnom mestu. Novozaposleni mogu staviti pod znak pitanja neke stare pretpostavke o tome kako posao treba da se obavlja; oni mogu da ne znaju neke skoro „svete” međupersonalne konvencije, koje definišu odnose autoriteta unutar radnog mesta. Mogu, takođe, da propuste ili da ne uvažavaju odgovarajući način radnu ideologiju i organizacioni mandat koji su usvojili iskusniji članovi prisutni na radnoj sceni. Novi članovi moraju da budu *podučeni* u tome da organizacijski svet vide onako kako ga vide iskusnije kolege, kako bi preživela tradicija organizacije. *Način na koji se ovo učenje odvija govori o procesu organizacione socijalizacije*.

¹ Van Maanen, 1975

Učiti radeći, raditi učeći

U pravu su autori, koji zastupaju tezu o potrebi uvođenja *mentora* i *tutora* za pripravnike u svojstvu vođe, savetnika iz redova starijih, stručnijih i iskusnijih radnika. Zadatak im je da prihvataju, uvode u rad i upućuju početnike, ne samo u stručne poslove, nego i u odnose među zaposlenima i između njih i vodstva preduzeća, da im skreću pažnju na moguće probleme i otkrivaju perspektivu preduzeća kao i njihovu ličnu budućnost u njemu. Obojica, i početnik i mentor zajednički uče „ne tako” „nego ovako”. To je izvorna socijalizacija. Ali, kako nove tehnologije i iz njih proizašle ne samo nove norme i obrasci ponašanja nego i nove vrednosti impliciraju i osvajanje novih znanja jednako potrebnih i pripravniku i mentoru, tada su i mentor i njegov pitomac (mentor i pripravnik) dovedeni u situaciju da *uče zajednički radeći i rade učeći*. Tako preduzeće prerasta i u obrazovno središte, dakle, postaje *živa škola rada i socijalizacije*.

U takvoj školi nema mesta preživelim programima i metodama učenja, još manje zastareloj pedagogiji, ortodoksnim i dogmatskim porukama. Tržište, za razliku od prosvetiteljske i romantičarske pedagogije, to bezrezervno odbacuje. Ono zahteva intenzivna, dakle funkcionalna znanja.

Proizvodnja je opterećena problemima i teškoćama, koji zahtevaju velike, čak i nadljudske napore. Zato, naročito u srednjim i velikim preduzećima, malo ostaje prostora za sentimentalnost u učenju. To, dakako, ne znači da radnike opterećuje u poslovima koji ga angažuju u nervno iscrpljujućim aktivnostima, jer im ostaje malo prostora za učenje i samoučenje.

Filozofija napretka, za bilo koje preduzeće, ogleda se u dinamici delovanja svih njenih članova. Kvalitet te dinamike jeste lucidno određivanje budućnosti svakog preduzeća i radnika u njima. Praktično, to je dinamika invencije i inovacije, iz čega sledi nov način mišljenja, ponašanja i rešavanja radnih i životnih problema.

Prema tome *organizaciona socijalizacija* nije nikakva prosvetiteljska opsesija već imperativ vremena detemisanog znanjem, kreativnim ljudskim potencijalima, sposobnostima zaposlenih da prevazilaze zastarele međusobne odnose i dotrajale tehnologije, da predviđaju budućnost i izgrađuju viziju svoje firme, sagledavajući sopstvenu budućnost i perspektive svojih porodica. To je utoliko značajnije što će sudbine i perspektive svakog preduzeća sve manje određivati država i društvo, a sve više će postati i briga ne samo vlasnika već i svih zaposlenih. Zato je njihova participacija u tome *conditio sine quo non* uspeha preduzeća.

Socijalizacija – prihvatanje i odbijanje

Nesporna je moć socijalizacije u tim složenim procesima, ali podsećamo da socijalizacija nije samo *prihvatanje* već i *odbijanje* normi ponašanja, koja sa stanovišta individue ili grupe nisu prihvatljiva. Ličnost ima kompleksniji sistem shvatanja i prihvatanja odnosa između: „okruženje” – „ja”, „drugi” – „ja”, „preduzeće” – „ja”. Dodajmo tome da ni ponuđači novih vrednosti ne odabiru uvek one prave, najbolje, da su neke od njih u trenutku nuđenja promerljive, možda i na „izmaku”.

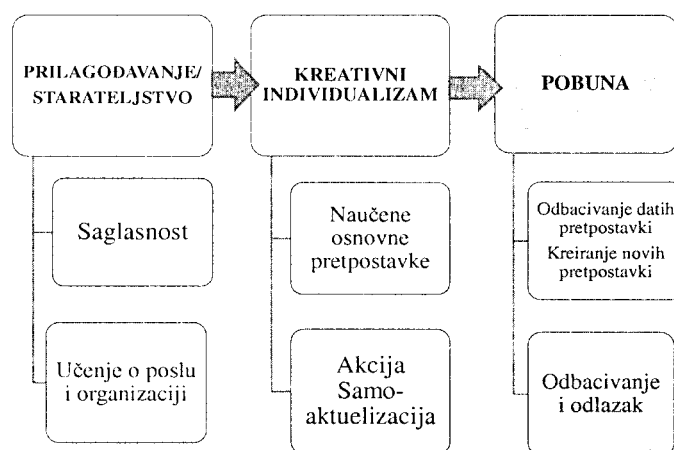
Ličnost na svet donosi i nasleđene osobine. Nema dva ista čoveka. Biološki i intelektualno ubitačno ih je stavljati u isti kalup. Ako menadžeri žele uspeh, pridobiti radnika za svoje ideje i ciljeve preduzeća, genetičari ih upozoravaju da jedne od drugih moraju kvalitetno razlikovati. U svakome od njih jeste bogatstvo njihove kompleksnosti, što je, ako se pravilno iskoristi, budućnost za svaku firmu. Istina to su složeni procesi potvrđivanja, usmeravanja i iskorištavanja individualnih, neretko i latentnih potencijala svakog zaposlenog i njihovog stapanja u timsko stvaralaštvo.

S tim u vezi je i razvoj kreativnih potencijala svakog zaposlenog. Nužno je pri tome razobličiti zabludu o tome da je kreativnost bogom dana, slučajni dar srećno rođene osobe. Empirijska istraživanja preuzela su kontrolu nad imaginacijom i mitom o kreativnosti i pokazala da su inteligencija i kreativnost dve nezavisne dimenzije i da stvaralaštvo prvenstveno zavisi od odnosa pojedinca i grupa, zapravo od socioradnih uslova. To znači da u svakom preduzeću i svakom psihofizički zdravom radniku u neposrednoj proizvodnji čuči potencijalni stvaralac. Težak rad prisiljava kvalifikovanog radnika, tehničara, inženjera da traži rešenja koja će ga „štititi”, čuvati njegovu energiju i vreme, povećavati produktivnost, dobit i stvarati zadovoljstvo i

zaposlenima i preduzeću. I zato nije iznenađujuće što je više prijavljenih i prihvaćenih патената od zaposlenih u preduzećima i ustanovama nego u naučnim institutima i univerzitetima.

Konačni rezultati procesa socijalizacije, prema Šajnu², najčešće se manifestuju u tri pravca:

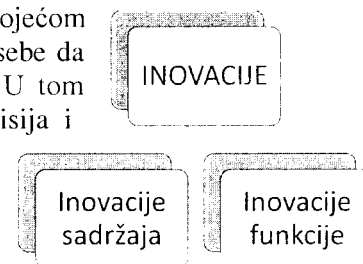
1. *prilagođavanje (starateljstvo)* – postignuta potpuna saglasnost sa zadatim organizacijskim normama; novi član organizacije uči o datim pretpostavkama; učenje može biti formalno, kroz samo-rekonstrukciju (obnova), serijsko, sekvencijalno, varijabilno, takmičarsko (turnir);
2. *kreativni individualizam* – sve glavne pretpostavke kulture su naučene, sve marginalne odbačene, dozvoljavanje kreativnosti nezvanično, samounapređivanje, nasumično, disjunktivno, fiksno, takmičenje;
3. *pobuna* – potpuno odbacivanje pretpostavki.



Slika 1. Rezultati procesa socijalizacije

Najlakša reakcija koju novopridošli član može imati u dodeljenoj funkciji je reakcija *prihvatanja* svih elemenata organizacione kulture i organizacionog ponašanja, dakle, prihvatanje *status quo*-a („zašto talasati?“).

S druge strane, novi radnik može iz raznih razloga osećati nezadovoljstvo postojećom *bazom znanja* organizacione funkcije koja mu je dodeljena, usled čega mora sebe da *ograniči* na korišćenje tog znanja u izvođenju svoje uloge (date funkcije). U tom slučaju moguće su reakcije *odbacivanja* i *redefinisanja* glavnih premisa misija i strategija organizacije i to u dva pravca: a) *locira novo znanje* na kojem se može bazirati organizaciono definisana funkcija – *inovacija sadržaja*; b) obavlja svoju funkciju, ali uvodi inovacije – *inovacija funkcije*. Najekstremniji oblik odbijanja postojećih normi i pravila organizacije je njeno – napuštanje.



² Schein, 1990

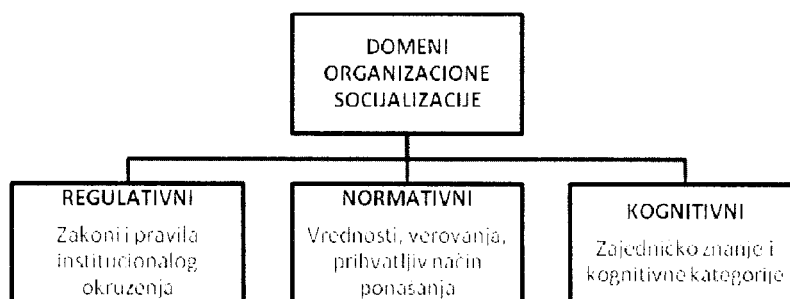
Područje organizacione socijalizacije

Organizaciona socijalizacija je sadržana u dva osnovna cilja: a) osposobljavanje radnika za kvalitetno obavljanje posla; b) olakšavanje radnog procesa. Ona obuhvata postupke putem kojih novodošli radnici:

- uče „o“;
- prilagođavaju se „za“;
- poistovećuju se sa organizacijom.

Ukupno uzevši, polja organizacione socijalizacije čine: 1) učenje o organizaciji; 2) učenje o kako se obavlja određeni posao; 3) lično učenje.

Socijalizacija za rad i „život“ u organizaciji obuhvata, dakle, široko područje: učenje o organizaciji u koju je novi radnik ušao; prihvatanje vrednosti, ciljeva i normi, te karakteristika radne grupe; sticanje veština i znanja; motivacije; lične promene u vezi sa identitetom; stvaranje predstava o sebi; odgovornosti za učenje kako bi se uklopio u organizaciju. Socijalizacija je važna za pojedince u smislu mogućnosti napredovanja u organizaciji i ukupnog razvoja karijere.



Slika 2. Regulativni, normativni i kognitivni domeni organizacione socijalizacije

Istraživanja na planu *efekata* organizacione socijalizacije ukazuju i na važnost i na posledice socijalizovanja na organizaciju u smislu produktivnosti, obavljanja uloga, izgradnje stavova, posvećenosti i predanosti organizaciji. To je i važan mehanizam samoobnavljanja *organizacione kulture* – prenošenja organizacione kulture novim članovima organizacije. Socijalizacija u organizaciji je, u stvari, stalan proces *učenja*, kako su ga u najširem smislu definisali Kolb (1985), Pijaže (Piaget, 1970), Levin (Lewin, 1951) i Nonaka (1995), kao „nikada završen, konstantno ponavljajući proces između mišljenja i akcija, gde se znanje kreira kroz transformaciju iskustva“.



Slika 3. Tri elementa u podržavanju organizacione kulture

Etape organizacione socijalizacije

Proces *socijalizacije* za svakog člana organizacije traje, dakle, neprekidno, od momenta ulaska u organizaciju, sve dok se organizacija ne napusti, bez obzira na to koliko vremena provodi u njoj. Pažljivo i detaljno razrađeni program socijalizacije obuhvata sledeće etape:

1. *selekcija novih članova* – obuhvata standardne procedure u traganju za specifičnim karakternim crtama ličnosti novih kadrova, što bi omogućilo najveći učinak;
2. *raspoređivanje na posao* – upoznavanje novih kadrova sa normama i vrednostima organizacije;
3. *ovladavanje poslom* – sticanje rutine na poslu u toku rada;
4. *merenje i nagrađivanje učinka*;
5. *identifikacija sa organizacijom* – približavanje radnika najvažnijim vrednostima organizacije;
6. *jačanje „folkloru” i priča* – prepričavanje događaja koji su interesantni i važni sa stanovišta kulture organizacije;
7. *prepoznavanje i promocija* zaposlenih koji dobro rade; predstavljaju se kao modeli tj. uzori za ostale zaposlene i za nove.

Organizacije mogu da olakšaju ovaj proces u različitoj meri, tako što će pružiti informacije i mentorstvo. Međutim, pojedinac se smatra primarnim agensom socijalizacije.

Uloge (role) u organizaciji

Organizaciona socijalizacija je i proces putem koga ljudi prihvataju „stege” pojedinih organizacijskih *uloga*, kao i sve one neobične pojave koje im se dešavaju na radnom mestu. Stoga se socijalizacija odvija u širokom rasponu – od metoda brzih pokušaja i grešaka, do dugog procesa obučavanja. Organizacije su svojevrsne „arene”, smatra Van Manen³, (⁴), serije pregovora u vezi sa definisanjem *radne funkcije* i *uloge* u organizaciji; organizacija jeste nešto više nego prostor aktivnosti u kojem se različiti pojedinci sakupljaju i ulažu svoje napore za nešto što je zajedničko.

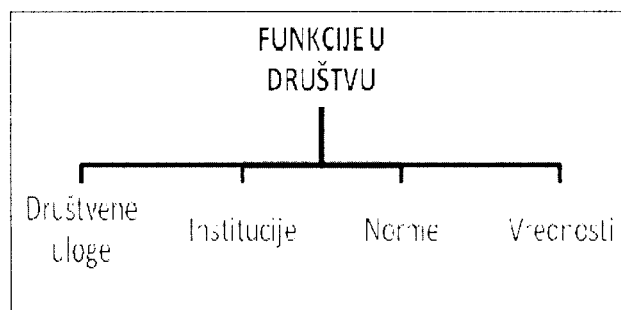
Pojedinci u svom životu preuzimaju različite uloge – svesno ili nesvesno – i često su primorani da ih menjaju. Za ove promene uloga potrebno je vreme u: snalaženju, pronalaženju novih saznanja, samorazvoju. Prilagodavanje ulogama povećava socijalnu kompetenciju, što je bitan kriterijum kvalifikacije za poslovni život. Ovladavanjem poslovnim ulogom povećavaju se sposobnosti: komunikacije i prezentacije; zastupanja argumenata; spoznavanja samoga sebe, povećanja samopouzdanja; razvijanja strateškog postupanja u timu; analize neverbalnih oblika izražavanja (govor tela...); shvatanja drugih, slušanje drugih; rešavanja konflikata; kulture diskusije – prilikom sukoba mišljenja odvojiti objektivni i subjektivni nivo, to znači objektivno argumentovati i ne napadati osobu; dogovaranja i kompromisa; razvijanja *feed-back* kulture.

U socijalnoj psihologiji N. Rot⁵ 1994 definiše *ulogu* kao „ponašanje koje se očekuje od pojedinca koji se nalaze na određenim položajima u društvu”. Sociološko tumačenje uloge polazi od pojedinca, načina njegove spoznaje i oblikovanja njegovog društvenog života. Svaki čovek se u toku svog života socijalizuje (detinjstvo, školovanje), tj. on se upoznaje s ponašanjem koje zahteva određene uloge. *Tradicionalna teorija uloga* (Merton, Parsons, Linton, Darendorf) zasnovana je na *funkcionalističkom stanovištu* da je delovanje u ulozi funkcionalnije ukoliko su jasnije propisane uloge (očekivanja društva) i ukoliko se interpretacije normi uloga i praktično ponašanje nosioca uloga međusobno poklapaju. Po ovom shvatanju, treba izbegavati sopstveni doživljaj uloge, a time i konflikte uloga, jer mogu dovesti do nestabilnosti socijalnih veza.

³ J. V. Maanen, 1979

⁴ Van Maanen, J. Schein E. H., (1979) *Toward of Theory of Organizational Socialization*, Research in Organizational Behavior. 1: 209–264

⁵ Rot N., (1994) *Osnovi socijalne psihologije*, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

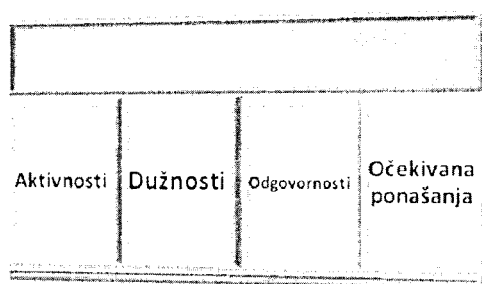


Slika 4. Funkcionalistički koncept društvenih funkcija

Uloga podrazumeva skup očekivanih, često različitih vrsta ponašanja osobe koja zauzima određenu definisanu poziciju unutar datog socijalnog sistema, u ovom slučaju organizacije.⁶ Ako su ova očekivanja ispunjena ili premašena, osoba može očekivati određena organizaciona prava i nagrade za obavljanje dodeljene uloge (funkcije), a u suprotnom – preduzimanje određenih popravnih mera ili kazni. Sadržaj određene uloge može biti opisan u smislu opštih, skoro ideoloških naloga i praktičnog skupa aktivnosti koje se preduzimaju za ostvarivanje naloga.

Relevantno ponašanje u vezi s ulogom (*role behavior*) pretpostavlja prihvatanje *aktivnosti, dužnosti, odgovornosti* i *zahtevanih ponašanja*. Ova ponašanja se od strane organizacije smatraju dobra i poželjna, iako nisu suštinska za funkcionisanje organizacije. Ipak, očekivana ponašanja koja donosi radna uloga moraju se prihvatiti da bi se zaposleni u potpunosti uključio i postao član neke organizacije. Periferna ponašanja u vezi sa ulogom najčešće nisu neophodna niti poželjna, ali su tolerisana.

Uloge ne moraju biti formalne (formalizovane), ali su stabilne i prenose se sa jednog nosioca uloge na drugog. Organizaciono definisane uloge mogu biti: *funkcionalne, hijerarhijske* i *inkulzivne*.



Slika 5. Komponente uloge

Posao/zaposlenje – uloga – položaj

Pri uobičajenom korišćenju pojmova „posao” i „zaposlenje” uglavnom se ne postavljaju striktno granice. Razlike, ipak, postoje. Termin „posao” teško će se naći u nekom od rečnika pojmova već se najčešće definiše kroz širi pojam – *profesija* ili užu pojam – *struka*, iako se dešava da se posao nekog pojedinca (trenutni, ili na duži rok) ne poklapa sa njegovom strukom. Stoga, pri određenju pojma „posao”, uglavnom se polazi od odgovora na sledeća pitanja: *šta se radi?; čime se radi?; kako i ko radi?*. Pri tome, izvršilac posla nije konkretno određen već samo vrsta i stepen njegove kvalifikovanosti za izvršenje posla.

⁶ Parsons, 1951; Newcomb, 1952).

Zaposlenje se određuje kao dobrovoljan, institucionalno regulisan odnos razmene između dve strane, od kojih jedna želi da proda, a druga da kupi rad – uglavnom za novac⁷. Prema M. Jahodi (1982⁸) zaposlenje ima *manifestne* i *latentne* funkcije. Manifestne funkcije zaposlenja su prihodi koji se stiču radom na poslu. Latentne funkcije zaposlenja čine: vremenska struktura dana; nivo aktivnosti; socijalni kontakti; osećaj društvene korisnosti; status. Jahoda smatra instituciju zaposlenja idealnom, jer se sve funkcije posla kombinuju i udružuju s motivom zarade za život. Gubitak posla pak dovodi do deprivacije manifestnih i latentnih dobitaka (Jahodina deprivacijska teorija). U analizi psiholoških stanja zaposlenog i nezaposlenog pojedinca, P. Var (Warr, 1987⁹; teorija poznata kao *Varov vitaminski model*¹⁰) pokazuje da zaposlenje omogućava niz pozitivnih prilika, a to su: prilike za kontrolu; prilike za upotrebu veština; dostupnost novca; fizička sigurnost; prilike za interpersonalne kontakte, dostizanje cenjene socijalne pozicije; razumevanje okoline; smisleni život.

Posao, dakle, ima nekoliko važnih funkcija u životu čoveka, od kojih je prva i najočiglednija – njegova ekonomska funkcija. Međutim, naša je praksa (kao i istraživanja) potvrdila da bi većina ljudi nastavila da radi i u uslovima nesigurne materijalne nadoknade. To ukazuje na postojanje još nekih bitnih funkcija rada osim ekonomskih. Posao, naime, ima i socijalnu funkciju, budući da radno mesto omogućava socijalne interakcije, koje su važan izvor zadovoljenja društvenih potreba i potreba za pripadanjem nekoj radnoj celini (afilijacijske potrebe). To je, takođe, izvor društvenog statusa i prestiža, ali i ličnog identiteta, samopoštovanja i uverenja o vlastitoj vrednosti.

Osim opisa posla, svaki član radne organizacije treba da je upoznat i sa svojom radnom *ulogom* (role), i to već u *fazi organizacione socijalizacije*. Ulogom je definisana lična pozicija u organizaciji, odnosno ukupno ponašanje osobe u vezi sa dodeljenom ulogom. Kroz koncept uloge (role) naglašavaju se *ishodi* koji treba da se ostvare određenim ponašanjem. To je vrlo karakteristično kod timskog rada i definisanja uloga u timu. U novijim sociološkim i socijalno-psihološkim teorijama¹¹, pojam zaposlenja definiše se upravo pomoću koncepta *radne uloge*, budući da ona sjedinjuje više faktora – *društveni identitet obeležen kontekstom zaposlenosti; finansijsku kompenzaciju; pristup u određene društvene mreže na radnom mestu; uključenje u zajedničke aktivnosti; fiksno radno vreme*. Upravo ovakav pristup ukazuje da strah od gubitka posla ne znači isključivo finansijsku i egzistencijalnu nesigurnost već i pretnju psihosocijalne dezintegracije pojedinca kroz *gubitak radne uloge*.

Uloga predstavlja dinamični aspekt nekog položaja, tj. ponašanje koje se očekuje od pojedinca na određenom položaju u društvenom ili organizacijskom sistemu. Taj pojedinac društveno pripada nekom položaju i zauzima ga u odnosu na druge položaje. Kada izvršava obaveze koje izviru iz njegovog položaja i pri tome koristi pripadajuća prava – on obavlja svoju ulogu. Ne postoji, dakle, položaj bez uloge.

Svaki pojedinac, međutim, zauzima istovremeno različite društvene položaje i igra različite uloge. Različitost položaja koje zauzima savremeni čovek u sve složenijim društvima, dovodi često do sukoba između obaveza proisteklih iz dodeljenih uloga i ličnih interesa (sukob interesa).

⁷ Fryer i Payne, 1986

⁸ Jahoda M., (1982) *Employment and unemployment: The psychology of social issues*, Cambridge. Cambridge University Press

⁹ Warr P., (1987) *Work, unemployment and mental health*, Oxford, UK, Clarendon

¹⁰ Feather, 1990

¹¹ Jahoda, 1982, War, 1987

Literatura

- [1] Bauer T. N., Morrison E. W. & Callister R. P., (1998) *Organizational socialization: A review and directions for future research*, Research in Personnel and Human Resource Management, 16
- [2] Feather N. T., (1990) *The Psychological Impact of Unemployment*, New York, Springer-Verlag
- [3] Fisher C.D. (1986) *Organizational socialization: An integrative view*, Research in Personnel and Human Resource Management, 4
- [4] Goleman D., (1997) *Emocionalna inteligencija*, Beograd, Geopolitika
- [5] Jones G. R., (1986) *Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to Organizations*, Academy of Management Journal, 29(2)
- [6] Linton R., (1964) *The Culture Background of Personality*, London: Routledge and Kegan Paul
- [7] Parsons T., (1969) *Pregled društvenog sistema, u: Teorije o društvu*, Beograd, Vuk Karadžić
- [8] Rot N., (1994) *Osnovi socijalne psihologije*, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
- [9] Van Maanen, J., Schein E. H., (1979) *Toward of Theory of Organizational Socialization*, Research in Organizational Behavior, 1
- [10] Wanous J. P., Reichers A. E., Malik S. D., (1984) *Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective*, The Academy of Management Review, Vol. 9, No. 4.
- [11] Warr P., Jackson, P., (1984) *Men without jobs: Some correlates of age and length of Unemployment*, Journal of Occupational Psychology, 57.