Prethodno saopštenje

Škola biznisa
Broj 3/2011
UDC 316.614:65.016.4

Biljana Ratković-Njegovan*
Maja Vukadinović**

SADRŽAJ I EFEKTI ORGANIZACIONE SOCIJALIZACIJE U POSLOVNIM INTEGRACIJAMA

Sažetak: *Rad se bavi sadržajem i efektima organizacione socijalizacije zaposlenih u praksi poslovnih integracija. Integracija preduzeća podrazumeva promene u ukupnoj poslovnoj praksi, kako u pogledu organizacione strukture, tako i u pogledu organizacione kulture. Poslovne integracije najčešće izazivaju nesigurnost zaposlenih u pogledu njihove radne budućnosti. Neretko su povezane sa različitim oblicima neželjenog ponašanja zaposlenih, koji se izražavaju kroz: nezadovoljstvo poslom, smanjenje produktivnosti i radnog morala, izostajanje s posla i negativan stav prema rukovodstvu. Da bi uspešno integrisao dve različite korporativne kulture, menadžment preduzeća mora se fokusirati na upravljanje kulturnim promenama putem efikasne i kontrolisane organizacione socijalizacije. U radu se problematizuju pristupi socijalizacije zaposlenih: institucionalistički, koji zagovara stroge mehanizme uključivanja u određeni strukturisan i formalizovan sistem, kroz procese eksternalizacije, objektivizacije i internalizacije, kao i pristup organizacione socijalizacije, više okrenut pojedincu i fokusiran na sadržaj onoga što se uči u toku uključivanja u novu radnu sredinu.*

Ključne reči: *organizaciona socijalizacija, poslovne integracije, organizaciona kultura*

THE CONTENT AND EFFECTS OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION WITHIN BUSINESS INTEGRATIONS

Abstract: *The paper deals with the content and effects of organizational socialization of employees in the practice of business integration. Enterprise integration implies changes in the overall business practices, both in terms of organizational structure and in terms of organizational culture. Business integration usually causes uncertainty of employees for their future employment status. Business integration is often associated with different forms of inappropriate behaviour of employees seen through their job dissatisfaction, reduced productivity and morale, absenteeism, negative attitude towards management. To successfully integrate two different corporate cultures, company management must focus on managing cultural changes through efficient and controlled organizational socialization. In this paper, two approaches to socialization of*

* Dr Biljana Ratković-Njegovan, profesor, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, e-mail: biljananj@neobee.net

** Dr Maja Vukadinović, profesor, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, e-mail: llubicica@gmail.com

employees are considered: institutional approach, which advocates strict mechanisms of involvement in a structured and formalized system, through the processes of externalisation, objectification and internalization; and, the approach of organizational socialization, which is more individual-oriented and focused on the content of what is being taught during the period of inclusion into the new working environment.

Key words: *organizational socialization, business integration, organizational culture*

PREDMET I SADRŽAJ ORGANIZACIONE SOCIJALIZACIJE

Organizaciona socijalizacija podrazumeva proces putem koga novozaposlena osoba uči o prilagođavanju u organizaciji i putem koga se poistovećuje sa organizacijom. Taj proces determinisan je karakteristikama posla, definisanjem radnih uloga, taktikama organizacione socijalizacije, prethodnim iskustvom novozaposlenog, kao i njegovom socijalnom uključenošću. Budući da proces socijalizacije uključuje prenos podataka i vrednosti, to je u osnovi kulturno pitanje (Van Maanen, Schein, 1979: 210).

S obzirom na to da je fenomen organizacione socijalizacije predmet proučavanja sociologije, socijalne i industrijske psihologije, ekonomije, etike i organizacionih nauka, njemu se može i treba pristupiti interdisciplinarno. Međutim, istraživanja organizacione socijalizacije upravo su iz ovog razloga otežana. S jedne strane, organizaciona socijalizacija prostire se na različite oblasti istraživanja organizacionog ponašanja i shodno tome se definiše na skoro onoliko načina koliko ima istraživača (Ratković-Njegovan, 2008). S druge strane, mali je broj empirijskih istraživanja koja utvrđuju konačne rezultate i navode konkretne varijabile za determinaciju uspeha organizacione socijalizacije. U tom smislu organizaciona socijalizacija bi predstavljala veoma kompleksan fenomen kome je, pored ograničenja koja postoje, potrebno pristupiti interdisciplinarno, budući da delovanje međusobno povezanih subjekata u različitim tehnološkim, socijalnim, ekološkim, etičkim, kulturološkim i drugim uslovima jeste multifaktorsko, i ne može biti sveobuhvatno sagledano iz drugačije perspektive.

Organizaciona socijalizacija predstavlja prvi oblik stvaranja organizacionog znanja. Podrazumeva učenje o organizaciji i za organizaciju u koju je novi radnik ušao, o vrednostima, ciljevima i normama organizacije, kao i o karakteristikama radne grupe, odnosno, organizaciona socijalizacija obuhvata različite načine podučavanja pojedinaca o uobičajenom, poželjnom ponašanju unutar radnog okruženja. Tako bi polja organizacione socijalizacije obuhvatala: učenje o organizaciji, učenje o tome kako se obavlja određeni posao i lično učenje. To uključuje učenje o: individualnim radnim ulogama, ciljevima i vrednostima organizacije, njenoj politici, istoriji, jeziku (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, Gardner, 1994). Dakle, organizaciona socijalizacija zauzima značajno mesto u pripremanju ljudi za neposredan rad u preduzeću (Klein, Weaver, 2000; Van Maanen, Schein, 1979; Taormina, 1997).

EFEKTI ORGANIZACIONE SOCIJALIZACIJE

Kada se radi o efektima organizacione socijalizacije potrebno je ukazati, kako na važnost, tako i na posledice socijalizovanja na organizaciju, u smislu produktivnosti, socijalne akomodacije, obavljanja uloga, radne motivacije i zadovoljstva poslom, kao i posvećenosti organizaciji. Organizaciona socijalizacija ujedno je i važan mehanizam samoobnavljanja organizacione kulture, odnosno način prenošenja organizacione kulture novim članovima.

Može se konstatovati da uspešna socijalizacija povećava produktivnost zaposlenih, njihovu ličnu sigurnost u pogledu kvalitetnog obavljanja posla, motivacije, samoefikasnosti, proaktivnog ponašanja, zadovoljstva poslom, predanosti organizaciji, inovativnosti, saradnji, kao i dužeg ostanka u organizaciji. Pitanje koje se nameće u promišljanju efekata organizacione socijalizacije je sledeće: da li je moguće kroz proces organizacione socijalizacije promeniti ličnost? Imajući u vidu ciljeve, a naročito različite taktike organizacione socijalizacije, čini se mogućim promeniti već formirane stavove, usvojene navike, način mišljenja i postojeće vrednosti, te ostvariti nove modalitete ponašanja, koji su u interesu i preduzeća i zaposlenih u njima.

POSLOVNE INTEGRACIJE I ORGANIZACIONA SOCIJALIZACIJA

U poslovnoj praksi, često dolazi do različitih oblika integrisanja poslovnih subjekata, koja su poslednjih decenija postala važna strateška sredstva poslovnog rasta i repozicioniranja na tržištu (Anand, Capron, Mitchell, 2005; Hitt, Harrison, Ireland, 2001; Schweiger, 2002). Integracija kao termin označava povezivanje, spajanje, ujedinjavanje delova u celinu. Prema *Političkoj enciklopediji* (1975: 346–347) to je „složen proces povezivanja ljudi, institucija, grupa i zajednica u funkcionalno jedinstvene društvene celine, koje se stvaraju radi zadovoljenja određenih potreba i postizanja specifičnih ciljeva". U sociološkom smislu (*Sociološki leksikon*, 1982: 92) društvena integracija predstavlja „stanje u kome su elementi neke društvene celine skladno i blisko povezani, što omogućava uspešno delovanje i opstanak te celine". Integracija podrazumeva prelaz nekog difuznog i homogenog stanja u koncentrisano i heterogeno, pri čemu nastaje rasipanje kretanja. Pojmom integracije objašnjava se povezivanje delova u nadređenu celinu, kao i manjih celina u jednu višu celinu. U tom smislu, za pojam integracije, Dirkem (1963: 29) koristi i druge termine sličnog značenja, kao što su: *kohezija*, *jedinstvo* i *vitalnost*.

Poslovne integracije uključuju različite oblike povezivanja i udruživanja privrednih organizacija, koje mogu da dovedu do formiranja novog subjekta. Savremene poslovne integracije realizuju se, uglavnom, kroz organizaciona spajanja ili preuzimanja jedne organizacije od strane druge. Spajanje preduzeća nastaje kao rezultat dogovora rukovodstava, najčešće preduzeća približne veličine. Spajanje rezultira stvaranjem

novog preduzeća, pri čemu uključena preduzeća gube pravni subjektivitet i sva prava i obaveze prenose na novonastalo preduzeće.

OBLICI POSLOVNIH INTEGRACIJA

Kod poslovnih pripajanja, dve kompanije udružuju se radi stvaranja nove firme, najčešće putem objedinjavanja ili povezivanja interesa, pri čemu manje preduzeće gubi pravni subjektivitet u korist većeg preduzeća. Ako je pripajanje dobrovoljno, u pitanju je merdžer (*merger*), a ukoliko nije, radi se o preuzimanju (*take-over*) jednog preduzeća od strane drugog (Filipović, Janičić, 2009).

Akvizicija ili preuzimanje predstavlja poslovnu kombinaciju između dve ili više kompanija pri čemu se one spajaju u jednu, ili jedna kompanija stiče većinski deo udela u vlasništvu druge kompanije, bilo kupovinom imovine ili udruživanjem vlasničkih interesa. Reč je o poslovnoj transakciji, finansijskoj ili investicionoj, u kojoj jedna firma preuzima drugu i ostvaruje nad njom vlasništvo i kontrolu. U užem smislu, akvizicija označava sticanje neke kompanije od strane druge kupovinom njene celokupne imovine ili kupovinom njene vlasničke glavnice, odnosno većinskog udela u njenoj vlasničkoj glavnici. Akvizitirana kompanija ili postaje deo druge kompanije ili nastavlja da posluje kao odvojeni entitet, ali pod kontrolom matične kompanije. Prijateljsko preuzimanje podrazumeva obostranu želju za akvizicijom, dok neprijateljsko preuzimanje predstavlja napad jedne kompanije na većinski udeo u vlasništvu druge kompanije, pri čemu se ta druga kompanija može braniti različitim strategijama. Apsorpcijska akvizicija pretpostavlja visok stepen međuzavisnosti, kako bi mogla biti stvorena nova vrednost, i nisku potrebu za organizacijskom autonomijom, kako bi se postigla visoka međuzavisnost.

Poslovne integracije mogu da rezultuju stvaranjem potpuno novih pravnih lica. Njihovi nazivi variraju u zavisnosti od zakonodavnog sistema, ali su im principi organizovanja identični. Razlikuju se četiri principa (Miletić, 2009): princip radijalne integracije (jedno preduzeće kupuje drugo u celini ili kontrolni paket akcija u njemu), princip piramidalne integracije (kupljeno preduzeće – preduzeće-kćer, kupuje drugo ili druga preduzeća, koja se, opet, javljaju kao kupci novih preduzeća), princip uzajamne integracije (preduzeća uzajamno kupuju određeni broj akcija), princip cirkularne integracije (poslednje kupljeno preduzeće u piramidalnoj integaraciji kupuje određeni broj akcija preduzeća-majke).

Kada povezivanje ne rezultuje potpunom integracijom, tada je reč o ugovornom stvaranju grupacije preduzeća u formi konzorcijuma, kartela ili tzv. *joint venture* povezivanja (zasniva se ugovorom o zajedničkom poslu kojim se obično ne stvara novo pravno lice). Poslovne integracije mogu da budu: horizontalne, vertikalne i unakrsne (Miletić, 2009). Kod horizontalnih integracija nastaje poslovni lanac. Organizacije ne

kupuju niti prodaju između sebe, već je to niz preduzeća, obično smeštenih na različitim lokacijama, koja rade na istom poslu. Kod vertikalnih poslovnih integracija nastaje poslovna mreža, što rezultuje nastankom složenog preduzeća, odnosno čistog holdinga, vertikalnog koncerna, sa jednim nacionalnim ili globalnim centrom i mnoštvom nacionalnih ili lokalnih ekspozitura. Kod unakrsnih poslovnih integracija formiraju se konglomerati.

Spajanja i akvizicije povećavaju tržišnu snagu novih poslovnih entiteta, smanjuju poslovni rizik i troškove razvoja novih proizvoda, povećavaju brzinu tržišnog prodora, smanjuju konkurenciju i dr. Uspešnost spajanja i akvizicija najčešće se analizira kroz finansijsku i pravnu stranu, a manje kroz gotovo inherentnu postakvizicionu disfunkciju, koja se može pojaviti u kombinaciji skrivenih troškova spajanja, neiskorišćenih potencijala, niske produktivnosti, opadanja kvaliteta, kao i opstrukcije od strane neformalnih centara moći i pojedinih članova organizacije.

USPEŠNE I NEUSPEŠNE INTEGRACIJE

Organizaciona spajanja ili preuzimanja uglavnom se dešavaju između ekonomski nejednakih firmi (Carey, Ogden, Roland, 2004; Weston, Siu, Johnson, 2001) i bez obzira na to o kom obliku promena organizacione kulture se radi, u praksi se te promene odvijaju najčešće prema modelu dominirajuće grupe. Dominantne firme nastoje da utiču na smer kulturnih promena mnogo snažnije nego podređene grupe i da tokom perioda integracije transformišu novosjedinjenu organizaciju. Efikasnost integracije je funkcija brzine prema kojoj organizaciona socijalizacija može biti ostvarena za većinu zaposlenih za vreme spajanja ili preuzimanja. Posledica toga je da firme koje brže socijalizuju svoje zaposlene u novosjedinjene organizacije imaju više izgleda da izvuku brojne koristi.

Kako svaka integracija predstavlja složeno sociološko i kulturološko povezivanje grupa ljudi, ove procese prate i skriveni, tek na duži period vidljivi tokovi asimilacije i akulturacije, odnosno procesi identifikovanja ili iščezavanja postojećih vrednosti (Gunter, Mendenhall, Pablo, Javidan, 2005). Loša ili iznuđena integracija postaje centralna tačka u procesu dezintegracije sistema neke organizacije jer se sistem ne održava i ne nastavlja. Međutim, moguće je da stanje sukoba i dijalektika koju on imanentno sadrži, stvori mogućnosti za nove integracije, odnosno, da se putem sukoba ojačaju veze između elemenata sistema. To se u prezentnoj sociološkoj teoriji Tarnera (Turner, 1991) definiše kao kultivisanje integrativnih procesa kroz sukob. Naime, svako poslovno udruživanje uključuje razlike među novim osnivačima i novim firmama koje su rezultat različitih poslovnih iskustava, ali i lični odgovor zaposlenih članova na pritiske udruživanja.

Mnoga poslovna spajanja ne uspevaju zbog zanemarivanja društvenih faktora kao što su razlike u pravilima, normama i vrednostima među organizacijama (Aguilera, 2006). Stoga su poslovne integracije neretko povezane sa različitim oblicima neželjenog

ponašanja zaposlenih i disfunkcionalnim ishodima, koji se, najčešće, izražavaju kroz: nezadovoljstvo poslom, smanjenje produktivnosti i radnog morala, izostajanje s posla, negativan stav prema rukovodstvu, a ne povećanim finansijskim uspehom. Nezadovoljstvo rezultatima poslovnih integracija neretko se javlja i među menadžerima, koji ni sami nisu uvek sigurni u ishode poslovnog spajanja. Istraživanja (Schweiger, Ivancevich, Power, 1987) pokazuju da je 58% menadžera napustilo firme u toku akvizicija, ili u roku od pet godina nakon spajanja.

Sjedinjavanja poslovnih sistema mogu da izazovu i snažne nostalgične osećaje prema ranijoj kulturi, povećavaju nesigurnost zaposlenih u novo organizacijsko okruženje, kao i zabrinutost u pogledu njihove budućnosti, posebno zbog činjenice da je više od polovine otkaza dobijeno upravo u probnom periodu integracije (Marks, 1988). Istražujući stope uspeha spajanja poslovnih organizacija, Marks (Marks, 1988) i Hant (Hunt, 1988) su procenili da one variraju od pesimističkih 23% u SAD-u, do više optimističkih 50% u Velikoj Britaniji.

U tom smislu, u važne činioce integracije ubrajaju se i neki psihološki faktori, kao što su: osećaji zajedništva, uzajamne simpatije, lojalnosti, poverenja, poštovanja, zatim delimična identifikacija i zajednički interesi, kooperativno ponašanje i akcija, transfer lojalnosti sa starog na novi centar (Deutsch i sar., 1957). Stoga je učenje o organizaciji i za organizaciju teško, ne samo za nove članove, već i za one prisutne u organizaciji, usled toga što se znanje u organizacijama ne akumulira samo formalizovanim procesima socijalizacije, već i kroz dinamične, nestrukturisane i često suptilne procese interpersonalne i grupne komunikacije.

POSLOVNE INTEGRACIJE I KULTUROLOŠKE PROMENE

Osnovu dobrog korporativnog identiteta čini prihvatanje zajedničke kulture od strane većine zaposlenih, i to u kognitivnom i simboličkom smislu. Što su zaposleni više vezani za vrednosti kompanije, a to se najčešće postiže održavanjem stabilnog sastava zaposlenih, koji sa firmom prolaze i kroz uspone, kroz stagnacije ili padove, to će lakše biti rukovodstvu da pozivanjem na te vrednosti pronađe izlaz iz krize. Važna determinanta za realizaciju potencijalnih sinergija (Morán, Panasian, 2005) jeste nivo kompatibilnosti organizacionih kultura preduzeća. Pravi izazov za stručnjake na polju korporativnog identiteta i imidža je to da u kreiranju imidža sprovedu sinergiju vrednosti preuzete iz organizacije preuzimača.

Iako je važnost korporativne kulture od velikog značaja, često se zapostavljaju faktori nacionalne kulture koji mogu da stvore značajne prepreke u postizanju prednosti integracije. Nacionalna kultura u velikoj meri određuje i elemente organizacione kulture i utiče na uspeh ili neuspeh poslovnih spajanja. Posmatrano sa tog aspekta, u prvim fazama

akvizicije kod zaposlenih dominiraju tri kognitivna procesa: međusobna polarizacija, procena situacije i evaluacija novih okolnosti i neretko pojačan etnocentrizam.

Kulturna dinamika i kulturne promene u integrisanim preduzećima, kao i diseminacija novih kulturnih vrednosti i obrazaca ponašanja neretko su praćene otporom zaposlenih, konkurentskim ponašanjem grupa iz različitih organizacionih kultura, njihovom polarizacijom na „tabore", interesne grupe i klanove, pa čak i otvorenim sukobima. Ove pojave posebno su uočljive u slučajevima prekograničnih poslovnih integracija, naročito u periodima neposredno nakon sjedinjavanja, kada su mogući sukobi i na osnovu različitih nacionalnih kultura. Istraživanja (Morosini, Shane, Singh, 1998) pokazuju da nacionalna kulturna udaljenost, raznolik skup rutina i simbola ugrađen u nacionalnu kulturu, ometa proces poslovne integracije i povećava njene troškove. Promene organizacione kulture koje proizilaze iz poslovnih integracija najčešće rezultiraju različitim oblicima akulturacije. Proces akulturacije koji podrazumeva usvajanje elemenata tuđe kulture, prilagođavanje kulturi sredine u kojoj se živi, na individualnom planu donosi različite psihološke i bihevioralne reakcije, dok na nivou preduzeća utiče na povećanje performansi. Prihvatanje ili prilagođavanje novoj organizacionoj kulturi uključuje tri nivoa kulturnih promena, a to su: strukturalna asimilacija, separacija i dekulturacija.

POSLOVNE INTEGRACIJE I ORGANIZACIONA SOCIJALIZACIJA ZAPOSLENIH

Integracija preduzeća podrazumeva promene u ukupnoj poslovnoj praksi, i to, ne samo u organizacionim strukturama, već i u organizacionoj kulturi. Čak i slične organizacije mogu imati različite korporativne kulture, pa je upravljanje kulturnim promenama posebno važno za uspeh poslovne integracije. Uspešnost socijalizacije u akvizicionoj integraciji zavisi od toga da li se zahteva visok ili nizak nivo integracije, da li organizacija sa niskom participacijom zaposlenih razmatra spajanje sa organizacijom koja ima visok nivo sudelovanja zaposlenih, da li se radi o kolektivističkim ili individualističkim organizacionim kulturama, da li se proces reorganizacije i formiranja novih odeljenja temelji na specifičnim i sličnim osobinama ličnosti i sl. Faktori koji pomažu uspešnu poslovnu integraciju su brojni, ostvaruju se sa različitim uspehom i uslovljeni su različitim kriterijumima.

Spajanja i akvizicije mogu da remete rad i život zaposlenih, da stvaraju osećaj „oni su nas preuzeli", da dovedu do povećanja neizvesnosti, stresa i konfliktnih situacija. Za taj problem, autori Kartrajt i Kuper (Cartwright, Cooper, 1993) navode primer spajanja dve stambene štedionice u Velikoj Britaniji. Pre spajanja, postojeće kulture bile su, u osnovi, slične i zasnivale su se na kulturi uloga, što se i nakon integracije nije promenilo, niti je uticalo na zadovoljstvo poslom ili na organizacione obaveze. U tom smislu, ujedinjenje se smatralo uspešnim. Ipak, iako je akulturacija tekla glatko, induciran je viši

nivo stresa kod obe grupe i pogoršanje mentalnog zdravlja zaposlenih. Iako akulturacija može da dovede do uravnoteženog spajanja dveju grupa, antropološke studije ukazuju na to da se ova ravnoteža retko događa, jer jedna grupa nastoji da dominira drugom i utiče na smer promene kulture mnogo više nego podređene grupe.

Organizacijski proces akulturacije organizacione tranzicije je, za razliku od socijalne, posredovan, tj. njime se može uspešno upravljati. Ukoliko je rukovodstvo orijentisano na strategiju promene korporativnih vrednosti, ovaj cilj najbezbolnije će se ostvariti putem efikasne i kontrolisane organizacione socijalizacije, čiji program zavisi od toga da li se zahteva srednji ili visok nivo integracija među spajajućim firmama. Ukoliko postoji visoka kulturna i institucionalna distanca među integrisanim organizacijama, što je čest slučaj i u prekograničnim spajanjima, u program organizacione socijalizacije nužno je uključiti sledeća područja: razliku u regulativi, normativne razlike, saznajne različitosti, razlike u formalnim i neformalnim pravilima i principima, individualne radne uloge, strukturalno definisanje radnih odnosa, poznavanje radnih odlika ljudi, organizacione politike, naglašenu istoriju organizacije, naglašena područja socijalizacije.

Prenos i implementacija stečene prakse u novu firmu uključuje upoznavanje zaposlenih sa nekoliko ključnih radnih faktora: individualnim radnim ulogama, organizacionim ciljevima i vrednostima, radnim odnosima, organizacijskom politikom, jezikom organizacije i istorijom organizacije. Uz ove faktore, organizacijska akulturacija, kao oblik socijalizacije, najbolje se postiže ukoliko menadžmet primenjuje različite oblike socijalne kontrole i zaposlene aktivno uključuje u programe socijalizacije (obuka, treninzi, rituali). Ove informacije doprinose pozitivnim ishodima socijalizacije zaposlenih, odnosno njihovoj produktivnosti, organizacionom učenju, organizacionim promenama, zadovoljstvu poslom, smanjenju stresa, predanosti i kreativnosti, te osećaju sigurnosti kod zaposlenih.

Uspešna organizaciona socijalizacija zaposlenih povezana je sa njihovom motivacijom (Saks, Ashforth, 1997; Bauer, Green, 1994; Feldman, 1981; Van Maanen, Schein, 1979) da se prilagode očekivanjima, normama i vrednostima već prisutnih članova organizacije. Na to utiču unutrašnji i spoljašnji faktori motivacije, psihološki profil individue, kao i opipljive stimulacione mere i napori firme da podstiču volju pojedinca u istraživanju, učenju i prilagođavanju stavova i ponašanja novom okruženju.

INSTITUCIONALIZACIJA I SOCIJALIZACIJA

Efikasna postakviziciona integracija je ona koja postiže uspešnu saradnju između zaposlenih, onih „preuzetih“ i zaposlenih koji su ih „preuzeli“. Sam proces njihove adaptacije, asimilacije, uključivanja, jednom rečju tranzicije, može se razmatrati dvojako: uključivanjem institucionalne teorije u kontekst socijalizacije zaposlenih, kao i proučavanjem domena organizacione socijalizacije, te programa, taktika i kontrole

socijalizacije i resocijalizacije zaposlenih. Ovaj pristup integriše dve relativno odvojene orijentacije, delom zato što institucionalistički pristup uzima socijalizaciju kao nivo analize, dok je sa aspekta organizacione socijalizacije osnovni nivo analize individua. Susretanje ovih koncepcija ipak postoji, budući da organizaciona socijalizacija, kao skup mehanizama kognitivne i simboličke adaptacije individua, pomaže institucijama da funkcionišu i da se reprodukuju.

Prema institucionalističkim shvatanjima (Berger, Luckmanna 1967), socijalizacija je najvažniji faktor institucionalizacije, odnosno uključivanja u određeni strukturisan i formalizovan društveni sistem. Individue automatski preuzimaju opštevažeće istine o društvu, vrše njihovu eksternalizaciju ili objektivizaciju, da bi se potom te objektivne strukture internalizovale u strukuturu ličnosti.

Autori smatraju da je stvarnost društveno konstruisana, a znanja u njoj se razvijaju, prenose i održavaju kroz brojne socijalne aktivnosti. Stvarnost doživljavamo kao nešto nepromenljivo, nešto što se u društvu uzima „zdravo za gotovo". Naše poimanje realnosti je, zapravo, društvena konstrukcija, koja se odvija kroz ljudske aktivnosti. Tokom učenja, ne vrši se samo interiorizacija gotovih znanja, već se javljaju aktivni procesi njihovog stvaranja, održavanja i razrađivanja. Dakle, u procesu socijalizacije, institucionalizacije i habitualizacije dolazi do konsolidacije onoga što su ljudi zajednički konstruisali kao „realnosti".

Ono što je realno, postoji samo ako postoji u svesti pojedinca, pa socijalna konstrukcija realnosti naglašava mogućnost postojanja mnoštva interpretativnih modela socijalne realnosti koji su uslovljeni društvenim i kulturnim pozicijama. Prema tome, ljudsko znanje se razvija i održava u socijalnim situacijama, i prenosi na nove generacije od kojih društvo očekuje da to znanje internalizuju. Pojedinci tako postaju „delovi" društvene institucionalne strukture. Od njih se očekuje da deluju na institucionalno određen način, u okviru svojih uloga. Igrajući ulogu i prateći odrednice društvenog znanja, pojedinac se svrstava u kategoriju „normalnih", a za one koji izlaze izvan tih granica, rezervisane su socijalna kontrola i stigme.

Zajednički konstruisana i tipizovana stvarnost postaje institucionalizovana, a zajednička tipizacija ljudi i događaja vodi do stvaranja navika. Stvaranje navike čini da ponašanje drugih bude predvidljivo i podstiče aktivnosti udruživanja. Jednom kada tipizacija ili praksa postanu navika, to ih čini očekivanim, a mehanizmi socijalne kontrole razvijaju se da ih očuvaju.

Socijalizacija je uspešno ostvarena kada su socijalno stvorena stvarnost i institucije usvojene do tog stepena da postanu institucionalizovane. Najvažniju ulogu u ovom procesu igra institucionalizacija društvenih uloga, pravila, normi i vrednosti, a kao najznačajnije vrste kolektivnog identiteta ističu se radni identitet i identitet uloga. Može se napraviti i šira klasifikacija kolektivnog identiteta, kao na primer: kulturni identitet, u odnosu na pripadnost datoj kulturi; dalje, grupni identitet koji označava

pripadnost određenoj grupi; socijalni identitet koji označava socijalni položaj i, na kraju, profesionalni identitet koji se odnosi na profesionalnu aktivnost.

Postojanje institucija kao spoljašnjih kontrolnih društvenih faktora, pretpostavka su tipiziranog ponašanja velike grupe pojedinaca. Kako bi institucionalno poželjno ponašanje bilo prihvaćeno od strane pojedinaca i grupa, a objektivna stvarnost pretvorena u subjektivnu, odvijaju se procesi eksternalizacije, objektivizacije i internalizacije. Eksternalizacija podrazumeva prihvatanje običaja, znanja i verovanja, putem izgradnje simbola i jezika, odnosno skupa simbola koji je zajednički svima. Objektivizacija je proces kojim eksternalizovani proizvodi počinju da funkcionišu kao objektivna stvarnost; spoljašnje delovanje pojedinaca uobličava se u institucionalane oblike koji postaju trajno prenosivi. Internalizacija podrazumeva: usvajanje, prihvatanje običaja, znanja i verovanja.

MEHANIZMI INSTITUCIONALIZACIJE

U tri glavna mehanizma institucionalne teorije spadaju: regulativni, normativni i kognitivni mehanizmi (Scott, 2001). Regulativne mehanizme čine pravila i zakoni institucionalnog okruženja. Regulativne institucije direktno se povezuju sa „postavljanjem pravila“, „nadgledanjem“ i „sankcionisanjem“ aktivnosti u organizaciji. Moć, prinuda i autoritet igraju važnu ulogu u odredbama regulativnih institucija. Pošto regulativne institucije odražavaju „pravila“, „propise“ ili „formalna pravila“, nepoštovanje istih rezultira legalnim sankcionisanjem.

Normativne institucionalne mehanizme čine vrednosti, verovanja i pretpostavke koje postoje u institucionalnom okruženju. Oni obuhvataju propisane, ocenjivačke i obavezne dimenzije u socijalnom životu, koje pružaju definisane sadržaje u vezi sa prihvatljivim načinom ponašanja. Normativne institucije obuhvataju: pravila o prihvatljivom ponašanju, standarde, operativne procedure, standarde profesije i obrazovne programe obuke. Zasnivaju se na socijalnim interakcijama i obaveznim delovima ovih interakcija, sadrže vrednosti (ispravne načine) i norme (načini koji bi trebali da se slede). Njihova sposobnost uticanja na zaposlene i načine ponašanja u firmi potiče od traženja prilagođenosti, nametanja socijalnih obaveza, socijalnih potreba i zajedničkog razumevanja o tome šta je ispravno u organizaciji. Norme utiču na zaposlene i učvršćuju ponašanje u pravcu komformizacije, jačanja socijalnih obaveza, shvatanja socijalne nužnosti i zajedničkog razumevanja o tome šta je u organizaciji ispravno.

Kognitivni institucionalni mehanizmi odnose se na široko rasprostranjeno zajedničko znanje i kognitivne kategorije, kao što su stereotipi i šeme. Predstavljaju modele individualnog ponašanja zasnovanog na subjektivno stvorenim pravilima i značenjima, koji diktiraju odgovarajuće razmišljanje, osećanje i delovanje. Kognitivne institucije obuhvataju: simbole, reči, znakove i gestove, kao i kulturna pravila i delokruge, koji

usmeravaju razumevanje prirode realnosti i okvire unutar kojih se stvara značenje i smisao.

Prema novijim učenjima, proces socijalizacije treba usmeriti na domen i sadržaj, odnosno na ono „što se uči" tokom organizacione socijalizacije i na to šta to znači u pogledu institucije i institucionalizacije. Stoga, integracijski menadžeri, kao i donosioci glavnih odluka, daju različit značaj pojedinim domenima socijalizacije u donošenju integracijskih odluka, imajući u vidu da se tokom socijalizacije ne odvija samo proces akulturacije, već i progresivne personalizacije (Perron, 1985). Individua je „subjekat u situaciji", koji tokom svog „kultivisanja" razvija ljudske osobine i uspostavlja odnos sa okolinom, integrišući kulturu datog okruženja u svoju ličnost. Individue razvijaju sposobnosti za učenje i korišćenje akumuliranog sociološkog i kulturološkog iskustva za: racionalno mišljenje na osnovu akumuliranog znanja i razvoja svesti i samosvesti, za senzibilitet prema postojećim kulturnim dostignućima, za formulisanje kriterijuma za selekciju značajnih simbola i vrednosti. U tom procesu, razvijaju se i sposobnosti za uspostavljanje emocionalnih kontakata i emocionalno doživljavanje sredine.

ZAKLJUČAK

Organizaciona socijalizacija obuhvata različite načine podučavanja pojedinaca o njihovom uobičajenom poželjnom i nepoželjnom ponašanju unutar radnog okruženja. Podrazumeva i projektovanje lične perspektive koje omogućava usvajanje organizacionih pravila. Socijalizacija uči o radnoj ulozi, kao i o temeljnim pravilima svakodnevnog upravljanja i rukovođenja, uređuje i oblikuje lične odnose u radnom okruženju, utiče na promenu stavova, vrednosti i ponašanja i doprinosi harmonizaciji odnosa između svih zaposlenih. Organizaciona socijalizacija pojedincu pruža uređen pogled na radni život, a nivo socijalizacije zaposlenih može koristiti u prosuđivanju uspeha funkcionisanja organizacije.

Može se zaključiti da uspešna socijalizacija rezultuje: povećanom produktivnošću zaposlenih, njihovom ličnom sigurnošću u pogledu kvalitetnog obavljanja posla, motivacijom, samoefikasnošću, proaktivnim ponašanjem, zadovoljstvom poslom, predanošću organizaciji, inovativnošću, saradnjom, kao i dužim ostankom u organizaciji.

Da bi uspešno integrisao dve različite korporativne kulture, menadžment preduzeća se mora fokusirati na upravljanje kulturnim promenama putem efikasne i kontrolisane organizacione socijalizacije, što je naročito osetljivo pitanje kada je reč o prekograničnim spajanjima, gde se sučeljavaju, ne samo različite organizacione kulture, nego i različite nacionalne kulture. Da li će se, pri tom, opredeliti za mehanizme autoritarne institucionalizacije ili progresivne individualizacije, zavisi od oblika rukovođenja i ukupne organizacione kulture preduzeća.

LITERATURA

[1] Aguilera, R. V., (2006) *Institutions and Organizational Socialization: Integrating Employees in Cross-Border Mergers and Acquisitions*, preuzeto 17. 9. 2011. sa: http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/06–0112.pdf

[2] Anand, J., Capron, L., Mitchell, W., (2005) *Using acquisitions to access multinational diversity: Thinking beyond the domestic versus cross-border M&A comparison,* „Industrial and Corporate Change", No. 14, pp. 191–224

[3] Green, S. G., (1994) *Effect of Newcomer Involvement in Work-Related Activities: A Longitudinal Study of Socialization*, „Journal of Applied Psychology", No. 79 (2), pp. 211–223

[4] Berger, R., Luckmann, T., (1967) *Social Construction of Reality*, New York, Doubladay Co.

[5] Carey, D. C., Ogden, D., Roland, J. A., (2004) *The Human Side of M&A*, Oxford, Oxford University Press

[6] Cartwright, S., Cooper, C., (1993) *The Psychological Impact of Mergers and Acquisitions on The Individual: A Study of Building Society Managers*, „Human Relations", No. 46, pp. 327–347

[7] Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Gardner, P. D., (1994) *Organizational Socialization: its content and consequences,* „Journal of Applied Psychology", No. 79 (5), pp. 730–743

[8] Deutsch, K. W, Burrell S. A, Kann, R. A., (1957) *Political Community and the North Atlantic Area*, New York, Greenwood Press

[9] Dirkem, E., (1963) *Pravila sociološke metode*, Beograd, Savremena škola

[10] Feldman, D. C., (1981) *The Multiple Socialization od Organization Memebrs*, „Academy of Management Review", No. 6 (2), pp. 309–318

[11] Filipović, V., Janičić, R., (2009) *Strateški marketing*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka

[12] Grupa autora, (1975) *Politička enciklopedija*, str. 346–347, Beograd, Savremena administracija

[13] Grupa autora, (1982) *Sociološki leksikon*, Beograd, Savremena administracija

[14] Gunter, K. S., Mendenhall, M. E., Pablo, A. L., Javidan, M., (2005) *Sociocultural integration in mergers and acquisitions*, in: Stahl, G. K., Mendenhall, M.

E., (eds.), *Mergers and acquisitions: Managing culture and human resources*, Stanford, CA, Stanford University Press

[15] Hitt, M. A., Harrison, J. S., Ireland, R. D., (2001) *Mergers and acquisitions: A guide to creating value for stakeholders*, New York, Oxford University Press

[16] Hunt, J., (1988) *Managing the Successful Acquisition: A People Question*, „London Business School Journal", Summer, pp. 2–15

[17] Klein, H. J., Weaver, N. A., (2000) *The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires*, „Personnel Psychology", No. 53 (1), pp. 47–66

[18] Marks, M., (1988) *The Merger Syndrome: The Human Side of Corporate Combinations,* „Journal of Buyouts and Acquisitions", pp. 18–23

[19] Miletić, M., (2009) *Osnove menadžmenta medija*, Novi Sad, Filozofski fakultet

[20] Morán, P., Panasian, Ch., (2005) *The human side of mergers and acquisitions: a look at the evidence*, Universidad de Talca (Chile), Facultad de Ciencias Empresariales

[21] Morosini, P., Shane, S., Singh, H., (1998) *National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance*, „Journal of International Business Studies", Vol. 29 (1), March, 137–158

[22] Perron, R., (1985) *Genese de la personne*, Paris, PUF, 113–107

[23] Ratković-Njegovan, B., (2008) *Organizaciona socijalizacija kao preduslov uspešnog poslovanja firme*, „Škola biznisa", br. 2, str. 148–156

[24] Saks, A. M., Ashforth, B. E., (1997) *Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future*, „Journal of Vocational Behavior", No. 51 (2), pp. 234–279

[25] Scott, W. R., (2001) *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications

[26] Schweiger, D. M., (2002) *M&A integration: A framework for executives and managers*, USA, McGraw Hill

[27] Schweiger, D., Ivancevich, J., Power, F., (1987) *Executive Actions for Managing Human Resources before and after Acquisition*, „Academy of Management Executive", No. 1 (2), pp. 127–138

[28] Taormina, R. J., (1997) *Organizational socialization: a multidomain, continuous process model*, „International Journal of Selection and Assessment", No. 5 (1), pp. 29–47

[29] Turner, J. H., (1991) *The Structure of Sociological Theory*, California, Wadsworth Publishing Company

[30] Van Maanen, J., Schein, E. H., (1979) *Toward of Theory of Organizational Socialization*, „Research in Organizational Behavior", No. 1, pp. 209–264

[31] Weston J. F., Siu, J. A., Johnson, B. A., (2001) *Takeovers, Restructurings and Corporate Governance*, 3rd edition, Prentice Hall

Primljeno: 20.09.2011.
Odobreno: 26.09.2011.