

**Mr. sc. Ana Aleksić
Marina Rudman**

ORGANIZACIJSKA SOCIJALIZACIJA - KLJUČNE PERSPEKTIVE I PRISTUPI

ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION: KEY PERSPECTIVES AND APPROACHES

SAŽETAK: Organizacijska socijalizacija predstavlja proces pristupanja pojedinca organizaciji, gdje pojedinac prolazeći kroz proces organizacijske socijalizacije uči o kulturi organizacije, odgovornostima i zahtjevima posla, ali i socijalnim vezama i odnosima unutar postojeće organizacije. S obzirom na kompleksnost samog procesa te njegovu važnost za pojedince, ali i samu organizaciju, nužno je razumijevanje ključnih perspektiva i pristupa organizacijskoj socijalizaciji. Stoga se u radu definiraju temeljni pojmovi i uloga organizacijske socijalizacije, te proces, taktike i područja organizacijske socijalizacije. Također, daje se prikaz empirijskih istraživanja o ishodima procesa organizacijske socijalizacije na ponašanje zaposlenika kao i smjernice za buduća istraživanja i pristupe organizacijskoj socijalizaciji.

KLJUČNE RIJEČI: organizacija, organizacijska socijalizacija, taktike socijalizacije, proces organizacijske socijalizacije.

ABSTRACT: Organizational socialization is defined as a process of individual accession to the organization, where the individual passing through a process of organizational socialization learns about the culture of the organization, its responsibilities and job requirements as well as about social connections and relationships within the existing organization.

Given the complexity of the process and its importance for individuals and the organization itself, it is necessary to understand the key perspectives and approaches to organizational socialization. Therefore, the paper defines the basic concepts and the role of organizational socialization process, tactics and areas of organizational socialization. In addition, empirical evidence of the outcomes of organizational socialization is given, as well as guidance for future research and approaches to organizational socialization.

KEY WORDS: organization, organizational socialization, socialization tactics, organizational socialization process.

1. UVOD

Kao što pojedinci bivaju socijalizirani u društvo, tako su socijalizirani i u organizacije u koje se zapošljavaju ili nove grupe kojima pristupaju. Zapošljavanjem u nekoj organizaciji pojedinac postaje dijelom te organizacije, pridonoseći ostvarivanju organizacijskih ciljeva, ali postaje i dijelom zajednice koju čine svi zaposleni u organizaciji, pa se tako govori o organizacijskoj socijalizaciji. Organizacijska socijalizacija predstavlja proces kroz koji novopridošli članovi uče o kulturi organizacije, o svojim odgovornostima te o prihvatljivim načinima ponašanja. Odnosno, to je proces kojem je konačni cilj dobivanje i uspješno ispunjavanje određene uloge pojedinca u organizaciji. Kroz ovaj rad prikazuju se temeljna načela i pristupi organizacijskoj socijalizaciji, proces organizacijske socijalizacije, kao i taktike i područja organizacijske socijalizacije. Također, kroz rad su prikazani i određeni rezultati postojećih istraživanja o ishodima socijalizacije na ponašanje zaposlenika, te smjernice za buduća istraživanja i pristupe organizacijskoj socijalizaciji.

2. ORGANIZACIJSKA SOCIJALIZACIJA – POJAM I ULOGA

Organizacijska socijalizacija predstavlja proces kojim novopridošli članovi organizacije uče norme i uloge koje su potrebne za funkcioniranje i djelovanje u grupi ili organizaciji. To je proces učenja u kojem novi članovi moraju pribaviti nova znanja, postavke i vrijednosti. Također predstavlja primarno sredstvo kojim organizacija prenosi, odnosno komunicira organizacijsku kulturu i vrijednosti novim članovima organizacije. Socijalizacija se stoga promatra i kao jedan od ključnih faktora u usvajanju organizacijske kulture. To je proces kojim novi članovi organizacije uče i usvajaju uloge, vrijednosti, pravila i norme ponašanja uže i šire grupe, odnosno organizacije kojoj pripadaju. Konkretnije, to je proces kroz koji se utječe na individualno ponašanje, vrijednosti, stavove i motive kako bi se pojedinci prilagodili i uskladili s onim ponašanjima koja se smatraju poželjnima u određenoj socijalnoj ili organizacijskoj situaciji. Riječ je zapravo o procesu prilagodbe na određenu sredinu, njezinu kulturu i norme u kojem novi članovi postupno uče što se od njih očekuje i što je poželjno i primjereno, a što nepoželjno i neprimjereno ponašanje u određenoj sredini /16, str. 442./.

Feldman navodi kako zapravo kroz sam proces socijalizacije dolazi do tri temeljna tipa promjena, odnosno da se organizacijska socijalizacija javlja kroz: (1) socijalizaciju kao prihvaćanje seta prihvatljivih modela ponašanja; (2) socijalizaciju kao razvoj radnih vještina i sposobnosti, te (3) socijalizaciju kao prilagodbu normama i vrijednostima radne grupe /8, str. 309./.

Važan cilj socijalizacije je pomoć novopridošlim članovima organizacije da se uspješno asimiliraju i usklade s organizacijom. Općenito, za uspjeh socijalizacije potrebno je postizanje visoke razine dva tipa sklada, sklada pojedinca i posla koji obavlja, te pojedinca i organizacije. Naime, novopridošli članovi moraju pribaviti znanje i vještine potrebne za izvršenje njihovih zadataka i uloga. Taj sklad poznat je kao sklad pojedinac-posao, odnosno odnosi se na sklad između znanja, vještina i sposobnosti pojedinca te zahtjeva njegova/njezina posla. Također, novopridošli članovi također moraju naučiti vrijednost i vjerovanja koja su važna za grupu i organizaciju. Ovaj sklad označava se kao sklad pojedinca i organi-

zacije i odnosi se na sklad između vlastitih vrijednosti pojedinca i vrijednosti organizacije /10, str. 243./.

Moguće je da se neki procesi odvijaju i prije nego započne članstvo u organizaciji dok se neki odvijaju nakon što novi član uđe u organizaciju. Štoviše, socijalizacija je kontinuirani proces zbog stalne interakcije s ostalima na radnom mjestu. Međutim, postoje snažni razlozi koji podupiru da je socijalizacija najznačajnija tijekom određenih razdoblja članstva u nekoj organizaciji, poput onih kad je netko promoviran ili dodijeljen u novu radnu grupu, a posebice prilikom pridruživanja organizaciji /17, str. 210./.

Procesom ulaska u organizaciju ili novu radnu grupu zaposleni su izloženi novim vrijednostima kroz modele ponašanja s kojima su u interakciji, kroz treninge koje imaju i kroz ponašanje koje se nagrađuje ili kažnjava. Novopridošli članovi su promatrači koji traže dokaze organizacijske kulture i konzistentnosti u kulturalnoj poruci koju dobivaju. Ako se od njih očekuje da prihvate ove vrijednosti, onda je ključno da poruke reflektiraju temeljne vrijednosti organizacije /13, str. 544./.

Kao što navode Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008.) svaka organizacija ima svoje standarde vezane uz to što je adekvatna i dobra radna uspješnost, poželjne socijalne interakcije na poslu, odnos prema menadžeru, stavove prema radu, kolegama, klijentima, odijevanje, izgled i ostalo. Novi članovi moraju naučiti i prihvatiti te standarde, načine ponašanja, vrijednosti i stavove na kojima se temelje kako bi postali uspješni i prihvaćeni članovi /16, str. 443./.

Kad god se ljudi pridružuju nekoj organizaciji, moraju se odreći dijela vlastite slobode djelovanja i prihvatiti vrijednosti i norme ponašanja te organizacije ako žele u njoj ostati i biti prihvaćeni /16, str. 442./.

Postupkom socijalizacije novopridošli članovi prihvaćaju novu socijalnu dimenziju unutar organizacije koja se sastoji od socijalnog identiteta i obveza. Socijalni identitet odnosi se na veze koje zaposlenik stvara s ostalima u organizaciji (kao osobama), dok se obveze odnose na napore koje poduzima da bi (zajedno s ostalima) postigao krajnji organizacijski cilj /12, str. 666./.

Kad je socijalizacija efikasna, novopridošli članovi razumiju i prihvaćaju organizacijske vrijednosti i norme. To omogućuje preživljavanje organizacijske kulture, budući socijalizacija osigurava kontinuitet središnjih vrijednosti i normi, pružajući novim članovima okvir za djelovanje u njihovoj radnoj okolini te koordinaciju s drugim članovima organizacije /3, str. 2./.

3. KLJUČNE PERSPEKTIVE I PRISTUPI

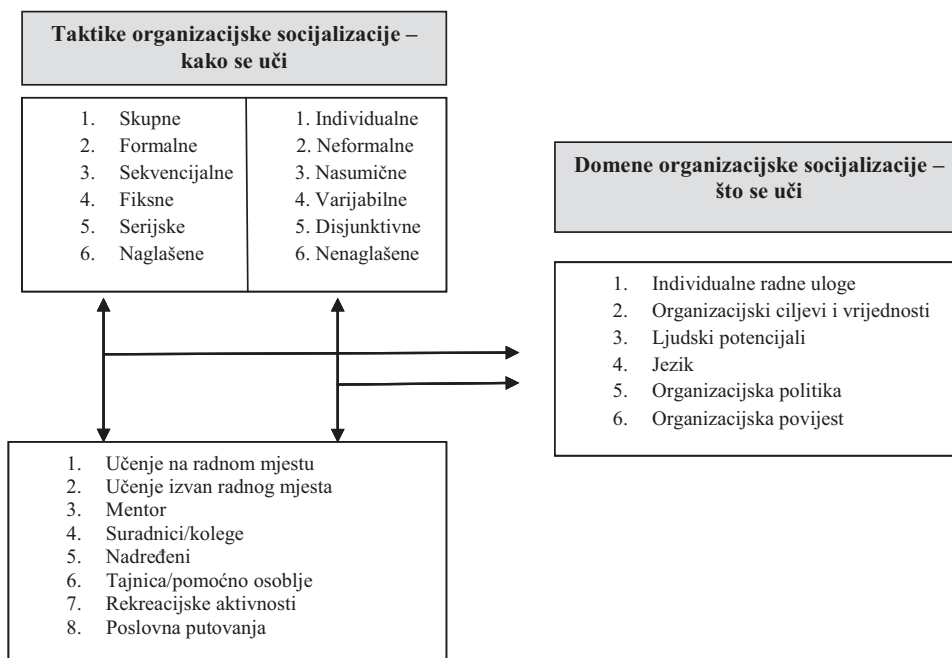
Organizacijska socijalizacija, kao što je prethodno navedeno, predstavlja proces kojim pojedinac čini prijelaz od „outsajdera“ do potpunog člana organizacije. Postavlja se pitanje što to pojedinac mora naučiti da bi ovaj prijelaz učinio uspješnim? Definirajući organizacijsku socijalizaciju primarno kao proces kojim se zaposleni prilagođavaju novim poslovima i organizacijskim ulogama, Chao et al. (1994.) u svojem radu naglasak stavljaju na specifične domene i područja koja se uče tijekom procesa socijalizacije, stavljajući tako naglasak na sadržaj procesa organizacijske socijalizacije. Područja odnosno domene organizacijske socijalizacije uključuju tako: (1) uspješna izvedba - učenje o izvršavanju radnih zadataka koji su sastavni dio posla; (2) ljudski potencijali – uspostavljanje uspješnih i zadovoljavajućih radnih odnosa s ostalim članovima organizacije; (3) politika – učenje o odnosima moći i politike unutar organizacije; (4) jezik – učenje profesionalnih i tehničkih

izraza i žargona karakterističnih za neku organizaciju; (5) organizacijski ciljevi i vrijednosti – učenje o specifičnim ciljevima i vrijednostima organizacije, (6) povijest – učenje o organizacijskoj tradiciji, običajima i mitovima kao i ritualima koji pomažu razumijevanju koji su tipovi ponašanja prihvatljivi u pojedinim situacijama /4, str. 731. -732./.

Najobuhvatniji opis načina provođenja odnosno taktika socijalizacije dali su Van Maanen i Schein (1979.). Prema autorima, taktike socijalizacije mogu se promatrati preko šest dimenzija, od kojih je svaka dimenzija predstavljena s dvije krajnosti. Tako se smatra da taktike socijalizacije mogu biti: (1) kolektivne ili individualne; (2) formalne ili neformalne; (3) sekvencijalne ili nasumične; (4) fiksne ili varijabilne; (5) serijske ili paralelne; te (6) naglašene ili nenaglašene /16/. Bitno je samo naglasiti kako, iako je svaka dimenzija opisana kao jedinstvena forma socijalizacije, u stvarnosti one predstavljaju suprotne strane kontinuuma. To naglašava kompleksnost procesa organizacijske socijalizacije i sugerira mogući razlog zašto je ponekad teško predvidjeti ishode socijalizacije /9, str. 78./.

Taktike organizacijske socijalizacije mogu se provoditi na radnom mjestu, izvan radnog mjesta, mentorstvom, preko suradnika i nadređenih do pomoćnog osoblja, preko različitih rekreacijskih aktivnosti te poslovnih putovanja /1, str. 55./.

Model povezanosti domena i taktika organizacijske socijalizacije dan je na sljedećem prikazu.



Slika 1. Povezanost taktika i domena organizacijske socijalizacije

Izvor: prilagođeno prema Aguilera, R. V., Dencker, J. C., Yalabik, Z. Y. (2006) Institutions and Organizational Socialization: Integrating Employees in Cross-Border Mergers and Acquisitions, *Working paper series*, dostupno online na: http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/06-0112.pdf, str. 55.

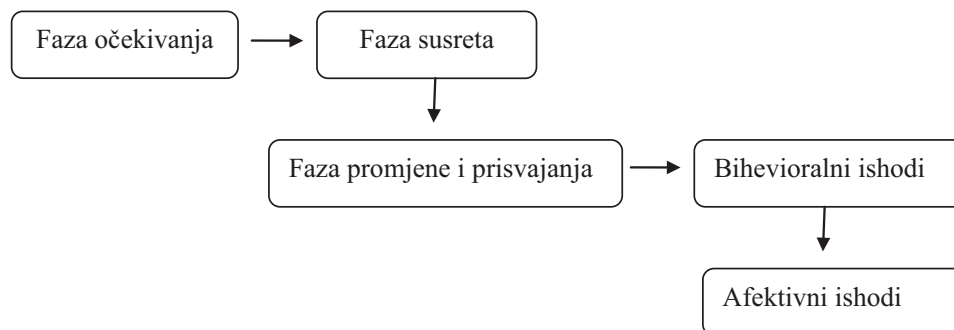
Razdoblje ulaska u organizaciju i proces socijalizacije okarakterizirani su sa strane pojedinca procesom stvaranja slike o organizaciji kroz koji novopridošli članovi poimaju, interpretiraju i odgovaraju na novu okolinu /6, str. 539./ U tom procesu Morrison (1993.) navodi kako novopridošli članovi organizacije pribavljaju nekoliko tipova informacija: (1) informacije vezane uz obavljanje zadataka radnog mjesta pojedinca; (2) referentne informacije koje se odnose na informacije o nečijoj ulozi; (3) normativne informacije, odnosno informacije o normama unutar organizacije, te u konačnici novopridošli članovi prikupljaju i (4) socijalne informacije, odnosno informacije o razini socijalne integracije u njihovoj primarnoj radnoj grupi /9, str. 84./.

Unatoč kompleksnosti taktika organizacijske socijalizacije, njihovo poimanje i razumijevanje korisno je za organizacije. Ako su menadžeri svjesni taktika koje su im na raspolaganju za socijalizaciju novih članova, moguće je efikasnije upravljati procesom socijalizacije. Organizacije mogu odabrati one taktike socijalizacije koje će vjerojatnije osigurati najpoželjnije ishode, kako za organizaciju, tako i za nove članove, a ovisit će primarno o prirodi posla novopridošlih članova organizacije te krajnjim ciljevima procesa organizacijske socijalizacije /9, str. 78. i 92./.

4. PROCES I ISHODI ORGANIZACIJSKE SOCIJALIZACIJE

Proces organizacijske socijalizacije moguće je promatrati preko dvije različite perspektive: (1) perspektive organizacije te u novijim istraživanjima preko (2) perspektive novopridošlog člana organizacije. Promatrajući s aspekta organizacije fokus je na fazama procesa socijalizacije kroz kojeg zaposleni prolaze, te taktikama socijalizacije koje organizacija koristi kako bi novopridošli članovi što lakše prošli kroz navedene faze procesa socijalizacije. Promatrano s aspekta novopridošlog člana, fokus je na načinima kako novopridošli članovi uče i poimaju novu organizacijsku okolinu /9, str. 69./.

Jedan od najpoznatijih modela organizacijske socijalizacije razvio je Feldman (1976., 1981.) nastojeći prikazati socijalizaciju u terminima faza kroz koje novopridošli članovi prolaze prilikom procesa socijalizacije /7/, /8/. Prikaz modela dan je u nastavku.



Slika 2. Proces organizacijske socijalizacije

Izvor: Prilagođeno prema Feldman, D. C. (1976) A Contingency Theory of Socialization, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 4, str. 433. - 452. i Feldman, D. C. (1981) The Multiple Socialization Of Organization Members, *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 2, str. 309. - 318.

Prva faza označena je kao *faza očekivanja*, te se odnosi na proces koji se odvija prije nego pojedinci pristupe organizaciji. Potencijalni zaposlenici stvaraju očekivanja o poslu, prikupljajući informacije o organizaciji, ocjenjujući organizaciju i odlučuju o mogućoj pripadnosti određenoj organizaciji /7, str. 434./ Također, Robbins i Judge (2009.) navode kako u ovoj fazi pojedinac stiže s uspostavljenim skupom vrijednosti, stavova i očekivanja, te da ova faza obuhvaća i sva znanja i vještine koje je osoba stekla prije stupanja u organizaciju kroz učenje i svoje prethodno iskustvo /15, str. 562./ Nakon procesa selekcije i ulaska pojedinca u organizaciju, kao njenog službenog člana, započinje faza *susreta*. Ova faza predstavlja prema Feldmanu razdoblje u kojem novozaposleni počinju vidjeti organizaciju kakva ona zapravo jest i nastoje postati njeni aktivni članovi /7, str. 435./ U ovoj fazi pojedinci vide koliko se zapravo posao i organizacija razlikuju od njihova očekivanja o poslu, suradnicima, nadređenima i općenito samoj organizaciji. To je razdoblje kada novopridošli članovi uče o novim zadacima i očekivanjima, uspostavljaju nove interpersonalne odnose sa ostalim članovima organizacije, razjašnjavaju svoju ulogu u organizaciji te evaluiraju svoj napredak u organizaciji. Često se događa da očekivanja pojedinaca još nisu u skladu s stvarnom situacijom u organizaciji, te tako novozaposleni prelaze u sljedeću fazu socijalizacije, *fazu promjene i prisvajanja*. U ovoj fazi pojedinac prihvaća nove uloge u pogledu obavljanja zadataka te se prilagođava i prisvaja pravila organizacije, prilagođujući se kulturi organizacije. Prihvaćajući kulturu organizacije pojedinac počinje razumjeti cjelokupan sustav organizacije, pravila, poželjne postupke i prakse koje su formalno, ali i neformalno postavljene, nadilazeći tako samo puko prihvaćanje vlastitih zadataka unutar organizacije /9, str. 69./ Nakon dostizanja ove faze može se smatrati da je pojedinac prošao kroz proces socijalizacije, odnosno da je prihvatio vrijednosti, ciljeve i pravila organizacije, te razumije i prihvaća norme organizacije. Novi se članovi osjećaju prihvaćenima od svojih kolega kao pojedinci kojima se može vjerovati. Osjećaju samopouzdanje zato što imaju sposobnost uspješnog obavljanja posla. Pojedinci znaju koji će se kriteriji koristiti za mjerenje i ocjenjivanje njihova rada, što se od njih očekuje i da ih organizacija tretira kao ravnopravnog člana koji uspješno obavlja svoje zadatke /15, str. 563./ Same faze procesa socijalizacije impliciraju da pojedinci linearnom progresijom napreduju kroz pojedine faze. Međutim, bitno je naglasiti kako postoje preklapanja između pojedinih faza, te da pojedinci mogu prelaziti između faza pa i ponavljati neke faze u istoj organizaciji /8, str. 311./ Ujedno, dok navedene faze prezentiraju općeniti proces socijalizacije, iskustva pojedinaca, kao i trajanje pojedinih faza nisu isti za sve pojedince. Neki pojedinci mogu se osjećati „isključenima“ i kao rezultat toga ne priključiti se pojedinoj organizaciji ili ju ubrzo i napustiti /11, str. 21./

Stoga, da bi se ocijenila uspješnost samog procesa socijalizacije, odnosno stupanj socijalizacije, Feldman kao moguće mjere navodi ocjenu bihevioralnih i afektivnih ishoda. Na bihevioralnoj razini, stupanj socijalizacije može se ocijeniti preko sposobnosti pojedinca da izvrši dane mu zadatke vezane uz njegov/njezin posao, inovativnost u izvršavanju zadanih odgovornosti i kooperativnost s drugim zaposlenicima, kao i preko odlaska iz organizacije. Afektivni ishodi povezani su uz općenito zadovoljstvo poslom, odnosno sa stavom prema poslu i radnom mjestu, razini interne motivacije odnosno stupnja samo-motivacije, te uključenosti u vlastiti posao odnosno stupanj u kojem su novi članovi osobno predani i uključeni u svoj posao /7, str. 436./ /8, str. 311./ Naime, prema Feldmanovu modelu, kad su novi članovi uspješno prošli proces socijalizacije, imaju tendenciju postizanja viših razina zadovoljstva poslom, interne motivacije i uključenosti u posao. Bitno je samo napomenuti

da kao i kod odlaska iz organizacije, ovi ishodi mogu biti pod utjecajem i brojnih drugih faktora te stoga nisu savršeni pokazatelji socijalizacije /9, str. 69. - 71./.

Sama socijalizacija može imati potpuno obrnuti tok ukoliko se radi o menadžerskim radnim mjestima i ukoliko su novi članovi primljeni s ciljem da mijenjaju postojeće stanje. U tom slučaju, od novopridošlih članova se očekuje da djeluju kontra postojeće kulture, kako bi došlo do promjena i uvođenja nove prakse u organizaciji. Zato proces socijalizacije mora biti pomno planiran i osmišljen /14, str. 213./.

Međutim, bitno je naglasiti kako bez obzira na radno mjesto na koje se osoba zapošljava, ponašanje menadžera prema novopridošlim članovima kritičan je faktor u procesu organizacijske socijalizacije /9, str. 87./.

Budući proces socijalizacije usklađuje osobne vrijednosti pojedinaca s organizacijskim vrijednostima, veća je vjerojatnost da će pojedinci koji uspješno prođu proces socijalizacije biti više odani organizaciji i manje skloni odlasku iz organizacije, osiguravajući da organizacije imaju veću korist od pribavljanja, selekcije i ulaganja u razvoj zaposlenika /3, str. 2./.

U skladu s empirijskim istraživanjima novopridošli članovi koji su uspješno socijalizirani trebali bi ostvariti dobru izvedbu, visoku razinu zadovoljstva poslom, kao i namjeru ostanka u organizaciji. Dodatno, trebali bi ostvariti niske razine stresa /13, str. 544/. Visoke razine organizacijske privrženosti također su znakovi uspješne socijalizacije, iako je naglašena manja povezanost s inovativnošću u pogledu obavljanja zadataka /2/. Također, pokazalo se da se članovi koji prolaze kroz snažan proces organizacijske socijalizacije bolje usklađuju s organizacijom za razliku od ostalih koji nisu prošli snažan proces socijalizacije, te da novopridošli članovi organizacije čije su vrijednosti u najužoj vezi s organizacijskim vrijednostima, pokazuju najveće zadovoljstvo i duže ostaju u organizaciji /5/.

5. SMJERNICE BUDUĆIH ISTRAŽIVANJA I PRISTUPA ORGANIZACIJSKOJ SOCIJALIZACIJI

Tijekom godina socijalizacija se promatrala isključivo s perspektive organizacije, odnosno onoga što organizacija radi s novopridošlim članovima organizacije. Vrlo malo istraživanja posvećeno je tome kako zaposlenici poimaju kompleksnu količinu tehničkih i interpersonalnih informacija s kojima se suočavaju tijekom procesa organizacijske socijalizacije. Također jako mali broj istraživanja proučavao je kako novopridošli članovi aktivno traže informacije tijekom procesa socijalizacije, iako je sasvim jasno da oni to rade. Kako bi se popunila ova praznina, fokus nedavnih istraživanja oko organizacijske socijalizacije pomaknuo se prema novopridošlim članovima te načinima prikupljanja informacija o organizaciji i njihovom poimanju ovih informacija /9, str. 78./.

Ovaj pomak u istraživanju sugerira kako je zapravo potreban više uravnotežen pogled na organizacijsku socijalizaciju, odnosno da je organizacijska socijalizacija rezultat kompleksne interakcije između taktika socijalizacije koje organizacija koristi i procesa traženja informacija i smisla novopridošlih članova organizacije. Zanimarivanje bilo organizacijske perspektive ili perspektive novo pridošlih članova pruža ograničenu sliku procesa organizacijske socijalizacije /9, str. 87./.

6. ZAKLJUČAK

Organizacijska socijalizacija predstavlja proces kojim pojedinac prolazi kada postaje dijelom neke organizacije ili radne grupe. Uvođenje pojedinca u organizaciju kompleksan je i zahtjevan proces koji pred pojedinca i organizaciju postavlja zahtjeve za međusobno razumijevanje i prilagođavanje. Pojedinac pruža svoje vještine i znanja, prilagođavajući i stvarajući svoj novi socijalni identitet i obveze, postajući tako punopravni član organizacije koji uspješno obavlja postavljene mu uloge. Pri samom procesu organizacijske socijalizacije ključna uloga se pridodaje menadžerima organizacije, koji ovisno o prirodi posla i ciljevima socijalizacije odabiru određene taktike i domene samog procesa socijalizacije. Bitno je samo uvažavati da je to dvosmjerni proces i rezultat uravnoteženja kompleksne interakcije između taktika socijalizacije koje organizacija koristi i procesa traženja informacija novopridošlih članova organizacije.

LITERATURA:

1. Aguilera, R. V., Dencker, J. C., Yalabik, Z. Y. (2006) Institutions and Organizational Socialization: Integrating Employees in Cross-Border Mergers and Acquisitions, *Working paper series*; Dostupno online na: http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/06-0112.pdf,
2. Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990) Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, str. 847. - 858.
3. Cable, D. M., Parsons, C. K. (2001) Socialization tactics and person-organization fit, *Personnel Psychology*, Vol. 54., str. 1. - 23.
4. 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*, Vol. 79., No. 5., str. 730. - 743.
5. Chatman, J. A. (1991) Matching people and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, str. 459.- 484.
6. De Vos, A., Buyens, D., Schalk, R. (2003) Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, str. 537. - 559.
7. Feldman, D. C. (1976) A Contingency Theory of Socialization, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 4, str. 433. - 452.
8. Feldman, D. C. (1981) The Multiple Socialization Of Organization Members, *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 2, str. 309. - 318.
9. Jex, S. M., Britt, T. W. (2008) *Organizational Psychology, A Scientist-Practitioner Approach*, 2 ed. , John Wiley & Sons, USA.
10. Johns, G., Saks, A. M. (2005) *Organizational Behaviour – Understanding and Managing Life at Work* – Prentice Hall
11. Kramer, M. (2010) *Organizational Socialization, Joining and Leaving Organizations*, Polity Press, Cambridge.

12. Meyer, J. P., Becker, T. E., Van Dick, R. (2006) Social identities and commitments at work: toward an integrative model, *Journal of Organizational Behavior*, Vol, 27, str. 665. - 683.
13. Nelson, D. L., Campbell Quick, J. (2006) *Organizational behavior, Foundations, realities & Challenges*, Thomson South Western.
14. Petković, M. (2008.) *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd.
15. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009) *Organizational Behavior*, 13th. ed., Prentice Hall, New Jersey.
16. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga Zagreb, Zagreb.
17. Van Maanen, J., Schein, E. H. (1979) Toward a theory of organizational socialization, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, str. 209. - 264.