

# Primjena socioloških teorija u upravljanju ljudskim resursima

---

**Naprta, Petra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:066480>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-28**



*Repository / Repozitorij:*

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





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Petra Naprta

**PRIMJENA SOCIOLOŠKIH TEORIJA U  
UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2021.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA SOCIOLOGIJU

PETRA NAPRTA

# **PRIMJENA SOCIOLOŠKIH TEORIJA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Renato Matić

Sumentor: dr. sc. Erik Brezovec

Zagreb, 2021.

## **SAŽETAK**

Upravljanje ljudskim potencijalima suvremeni je koncept u poslovanju i novija znanstvena disciplina interdisciplinarnog karaktera nastala spajanjem znanja, metoda i koncepata raznih etabliranih znanosti, uključujući sociologiju. Imajući na umu relevantnost upravljanja ljudskim potencijalima i njenu nezamjenjivu ulogu u suvremenim procesima poslovanja, a s druge strane slabije istraženu ulogu sociologije i socioloških teorija u nastajanju i primjeni koncepta upravljanja ljudskim potencijalima, ovaj rad doprinosi naporima u tom smjeru. Osnovni cilj ovoga rada je pokazati relevantnost i potentnost sociologije i socioloških teorija za unaprjeđivanje poslovanja i primjenu na tržištu rada. Cilj rada bio je primijeniti sociološke teorije i usporediti ih s osnovnim postulatima upravljanja ljudskim potencijalima, istaknuti sličnosti i dati moguću sociološko teorijsku bazu upravljanja ljudskim potencijalima. Na temelju izloženih klasičnih i mikrosocioloških teorija pokazalo se kako se sociologija i upravljanje ljudskim potencijalima dotiču u temama racionalizacije rada i radnog mjesta, pitanju otuđenja od rada te u pitanju međuljudskih odnosa. Ova sociološko teorijska baza upravljanja ljudskim potencijalima nudi novu perspektivu, sociološku perspektivu upravljanja ljudskim potencijalima. Ovaj rad teorijski prikazuje kako se sociologija i suvremeno upravljanje ljudskim potencijalima primarno bave čovjekom, organizacijama, radom kao osnovnom društvenom djelatnošću te funkcioniranjem ljudi u timu. Upravo zbog tih zajedničkih znanstvenih interesa, upravljanje ljudskim potencijalima ima teorijske korijene u sociologiji, koje prikazuje ovaj rad.

**Ključne riječi:** *upravljanje ljudskim potencijalima, sociologija, klasične sociološke teorije, mikrosociološke teorije, rad, timski rad, poslovanje, organizacije*

**ABSTRACT**

Human resource management is a modern concept in business and a newer scientific discipline of interdisciplinary character created by combining knowledge, methods and concepts of different established sciences, including sociology. Having in mind the relevance of human resources management and its irreplaceable role in modern business processes, and on the other hand the less researched role of sociology and sociological theories in the emergence and application of the concept of human resources management, this paper contributes to efforts in this direction. The main goal of this paper is to show the relevance and potency of sociology and sociological theories for business improvement and application in the labor market. The aim of the paper was to apply sociological theories and compare them with the basic postulates of human resources management, highlight similarities and provide a possible sociological theoretical basis for human resources management. Based on the presented classical and microsociological theories, it has been shown that sociology and human resources management touch on the topics of rationalization of work and the workplace, the issue of alienation from work and the issue of interpersonal relations. This sociological theoretical basis of human resources management offers a new perspective, the sociological perspective of human resources management. This paper theoretically shows how sociology and modern human resources management primarily deal with people, organizations, work as a basic social activity and the functioning of people in a team. Precisely because of these common scientific interests, human resource management has theoretical roots in sociology, which are presented in this paper.

**Keywords:** *human resources management, sociology, classical sociological theories, microsociological theories , work, teamwork, business, organizations*

## Sadržaj

UVOD .....	2
DISTINKCIJA NEKIH POJMOVA .....	3
UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA- RAZVITAK.....	4
TEMELJNI POJMOVI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA .....	6
SOCIOLOŠKE TEORIJE I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA .....	9
KONFLIKTNA TEORIJA .....	10
TEORIJA MAXA WEBERA.....	15
FUNKCIONALIZAM.....	21
FORMALIZAM .....	26
MIKROSOCIOLOŠKE TEORIJE: ERVING GOFFMAN .....	30
ETNOMETODOLOGIJA .....	40
RASPRAVA.....	49
ZAKLJUČAK .....	60
LITERATURA.....	61

## UVOD

U suvremenom svijetu poslovanja, danas više nego ikada, prepoznaje se važnost samih zaposlenika, tj. ljudi te njihovih znanja i kompetencija u uspješnom radu bilo kojeg kolektiva (Kuka, 2011). „Osoba koja posjeduje znanja, vještine, motivaciju i sposobnosti predstavlja ljudski kapital (resurs) s potencijalima koji organizaciji ili instituciji osiguravaju konkurentsku prednost na tržištu (Kuka, 2011: 64).“ Pokazalo se kako je u krajnjoj instanci isplativo ulagati u ljudski kapital te kako su poslovi upravljanja ljudskim potencijalima u tvrtki, organizaciji ili poduzeću jedan od ključnih segmenata poslovanja uopće. „...upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću. Ta je filozofija usmjerena na neke elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto (Jambreč, Penić, 2008: 1183).“ Istraživanja i nastanak upravljanja ljudskim resursima danas kao već određene znanstvene discipline veže se usko uz ekonomiju, menadžment, ali i psihologiju te naposljetku- sociologiju. Upravo je sociologija znanost koja se u svojoj srži bavi društvom i čovjekovim djelovanjem u društvu, ali prije svega njegovim funkcioniranjem u grupi, kolektivu, poduzeću ili organizaciji. Cilj ovog rada bit će pokazati kako je upravljanje ljudskim resursima teorijski utemeljeno u sociološkim teorijama, dakle pokazati koja je to sociološko- teorijska baza upravljanja ljudskim resursima. Rad će pokazati kako se upravo sociologija kroz svoju povijest od klasika kao što su autori Emile Durkheim, Karl Marx i Max Weber bavi radom, organizacijom ljudskog rada, društvenom podjelom rada, pripremom pojedinaca za obavljanje određenih uloga, promjenama u gledištu na rad i sličnim temama. Osim navedenih socioloških klasika, ovaj rad će se osvrnuti na mikrosociološki pristup i mikrosociološke teorije i autore kao što su Erving Goffman i Harold Garfinkel. Cilj rada je sistematičan prikaz najvažnijih i najrelevantnijih socioloških teorija koje se vežu uz ljudske potencijale te njihova primjena u području upravljanja ljudskim potencijalima. Iako je sociologija indirektno, ali i direktno jako vezana uz područje ljudskih resursa, ova tema je nedovoljno istražena te će ovaj rad dati svoj doprinos u tom smjeru. Također, službe ljudskih potencijala zapošljavaju mnogo sociologa, te bi svijest i znanje o teorijskoj poveznici između same sociologije i upravljanja ljudskim potencijalima mogli unaprijediti obavljanje poslova upravljanja ljudskim resursima.

## DISTINKCIJA NEKIH POJMOVA

Na samom početku je važno napomenuti kako se relativno podjednako koriste oba izraza (što će također biti slučaj i u ovome radu), i ljudski resursi i ljudski potencijali kao svojevrsne istoznačnice. „Međutim, potrebno je spomenuti, da neki autori smatraju kako izraz „ljudski resursi” ne treba poistovjećivati s terminom „ljudski potencijali.” Izraz ljudski resursi pretpostavljaju širim od pojma ljudskog kapitala i instrumentalno usmjerenim (Jambrek, Penić, 2008: 1182).“ Izraz *human resources* (u prijevodu ljudski potencijali) pojavljuje se u znanstvenoj i stručnoj literaturi u posljednjih 30-ak godina te brzo stječe veliku popularnost (Marčetić, 2006). „Riječ je o pojmu kojega je značenje tijekom vremena evoluiralo od relativno uskog i jednostranog ekonomskog pojma radne snage u mnogo šire i kompleksnije značenje (Marčetić, 2006: 84).“

Prvenstveno se pojavio izraz ljudski kapital, njegova zadaća je bila isticati kako su „ljudi kreativna i socijalna bića te da se ne mogu podvesti pod ograničeni sadržaj pojma radne snage. U najširem smislu novi se izraz počeo upotrebljavati za označivanje i kategoriziranje vještina i sposobnosti kojima se ljudi koriste u zaposlenju i kojima na druge načine pridonose ekonomiji (Bambooweb 1., 2005: 1; Bambooweb 2., 2005: 1 prema Marčetić, 2006: 84).“ Iako je misao sadržana u izrazu ljudski kapital šira i složenija, ona se ipak temeljno ne razlikuje od ideje koja je utkana u izraz radna snaga. Ljudski kapital je u srži ekonomski pojam koji predstavlja kapital kao i svaki drugi koji je nužan za stvaranje nove vrijednosti (Marčetić, 2006). „U faktore razvitka uključuje se i ljudski kapital (ulaganja u obrazovanje i zdravlje ljudi radi povećanja njihovih proizvodnih sposobnosti) te tehnologija kao kodificirano (zapisano) ljudsko znanje o proizvodnji. Ova dva proizvodna faktora povećavaju ukupne proizvodne učinke, a zahtijevaju investicije slično kao i fizička proizvodna sredstva (Dubravčić, 2007: 30).“ Također, izraz „ljudski kapital“ je ključan element današnjeg koncepta „intelektualnog kapitala“ koji postaje sve značajniji početkom devedesetih godina 20. stoljeća (Jambrek, Penić, 2008). „Model intelektualnog kapitala ima svoje korijene u teoriji efikasnosti proizvodnih troškova. Teorija efikasnosti bavi se problemima postojanja poduzeća, razlozima veće efikasnosti poduzeća u odnosu na tržište, kao i granicama te nadmoći (Jambrek, Penić, 2008: 1184).“ Koncept intelektualnog kapitala podrazumijeva samo ona znanja i vještine u određenoj organizaciji koja se mogu pretvoriti u neku vrijednost, ili koja pak mogu donijeti konkurentsku prednost na tržištu (Jambrek, Penić, 2008).

Pojavom izraza ljudski potencijali, koji dolazi kasnije od ljudskog kapitala, navješćuje se promjena diskursa u pogledu na ljudski rad i upravljanje te na same zaposlenike i njihovu



važnost (Marčetić, 2006). „Novi je izraz širi, a još je važnije da nema isključivu, ponekad negativnu, konotaciju kao riječ kapital koja primarno odražava ekonomski interes za stvaranjem profita. On upućuje na to da percepcija ljudi i ljudskog rada u suvremenim organizacijama treba imati kompleksniju i humaniju dimenziju od dosadašnje koja se temeljila pretežno na ekonomskom pristupu (Marčetić, 2006: 85).“ Izraz ljudski potencijali radi distinkciju između ljudi i drugog kapitala, nosi drugačije gledište koje smatra kako su ljudi više od pukog faktora proizvodnje, da nisu tako lako zamjenjivi te da njihov učinak ne ovisi isključivo o materijalnim uvjetima već i o drugim elementima koji su teže mjerljivi, primjerice zadovoljstva na radnom mjestu, osjećaja sigurnosti, međuljudskih odnosa na radnom mjestu i slično (Marčetić, 2006). Dakle, „U najširem smislu gledano ljudske potencijale možemo definirati kao ukupnost formalnih znanja, praktičnih vještina, sposobnosti, ponašanja, socijalnih obilježja, psiholoških osobina te realiziranih i/ili latentnih kreativnih mogućnosti ljudi u nekom društvu, organizaciji ili zajednici. Za razliku od pojma radne snage koji se kreće u okvirima zaposlenosti i nezaposlenosti, ili ljudskog kapitala koji je posredno ili neposredno limitiran ekonomskom vrijednošću, ljudski potencijali nisu ograničen pojam (Marčetić, 2006: 85).“

## **UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA- RAZVITAK**

Završetkom 20. i početkom 21. stoljeća dolazi do brojnih i velikih društvenih promjena i to u vidu ubrzanog razvoja znanosti, tehnologije, pojave novih znanja, ubrzanog povezivanja svijeta te promjenama poslovnog okruženja uopće (Jambrek Penić, 2008), „koje u odnosu na šezdesete i sedamdesete godine 20. stoljeća postaje znatno kompleksnije. U takvoj situaciji turbulentnosti i sve veće složenosti poslovnog okruženja dolazi do jake potrebe za aktivnim uključenjem poslovnih subjekata u kreiranju promjena, kao i za brzom prilagodbom stalno novim uvjetima. S obzirom na to da kreativnost i prilagodljivost poslovnih subjekata presudno ovisi o sposobnostima, znanju i kreativnosti zaposlenika, upravo ti aspekti poslovnih sustava izbijaju u prvi plan (Jambrek, Penić, 2008: 1181).“ Bez obzira na brzinu i veličinu promjena, bilo je potrebno dugo vrijeme da se čovjek praktično prepozna kao vrhunska i osnovna vrijednost te uzrok poslovne uspješnosti. Danas ljudski potencijali i potreba za njihovim upravljanjem nose titulu ključnog čimbenika u poslovanju svake tvrtke ili organizacije. Ljudski faktor sve više dobiva na važnosti u smislu organizacije rada i ekonomskog razvitka, tako ne čudi da se interes za ovu temu sve više širi prvenstveno iz

ekonomije na druge znanosti kao što su psihologija, pravna znanost te sociologija (Jambrek, Penić, 2008). „Motivacijski čimbenici, konflikti, međuljudski odnosi, stres, hijerarhija, stručnost, kreativnost, inteligencija – sve su to pojmovi koje treba detaljno i pomno istražiti kako bi se dobio onaj krajnji proizvod koji zapravo i čini cilj cijelog istraživanja na području upravljanja ljudskim potencijalima, a to je poboljšanje gospodarske politike uopće (Jambrek, Penić, 2008: 1183).“

„Isticanje važnosti ljudi za organizacijsku uspješnost te općenito znanstveno bavljenje “ljudskom stranom” organizacije i upravljanja nije novo. Relativno novo je stvarni praktični interes poduzeća i njihova upravljanja (menadžmenta) za ljudske potencijale i njihov razvoj, kao vitalni interes ne samo razvoja i uspješnosti poslovanja nego i samog opstanka poduzeća (Jambrek, Penić, 2008: 1184).“ Znanstveni interes za ljudske potencijale počinje još u 18. stoljeću, kada je otac ekonomije Adam Smith u svojim djelima pokazivao određene, iz ekonomske perspektive, sličnosti između ulaganja u stroj i ulaganja u proizvodne vještine čovjeka (Dubravčić, 2007). Pri ulaganju u proizvodne vještine čovjeka, misli se dakako na ulaganje u čovjekovo obrazovanje i usavršavanje. Stoljeće nakon Adama Smitha, „Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost i umješnost radnika, a svestrani razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva (Jambrek, Penić, 2008: 1184).“ Osim ovih ekonomskih klasika, sociološki klasici su također pisali o ovoj problematici od samih početaka razvoja sociologije, na što će se ovaj rad detaljnije osvrnuti u nastavku. Bez obzira na istaknuto, „tek je u novije vrijeme ljudskom faktoru pridano dovoljno veliki značaj te je nizom istraživanja dokazana povezanost između obrazovanja i gospodarske uspješnosti. Upravo ta povezanost sastavni je i najznačajniji pokazatelj važnosti uloge “ljudskog kapitala” i investicija u njega pri ostvarenju ciljeva gospodarskog razvoja (Jambrek, Penić, 2008: 1184).“ Uslijed velikog znanstveno tehnološkog razvoja, sam čovjek i upravljanje ljudskim potencijalima postali su „središte poslovne strategije suvremenog poduzeća (Jambrek, Penić, 2008: 1184).“ Najvažniji resursi danas su upravo ljudi, njihovo znanje i kreativnost te o njima ovisi razvitak i konkurentnost svake tvrtke. Ipak, ljude kao resurs je mnogo teže proučavati i s njima upravljati na zadovoljavajući način, upravo zato je ovo područje izrazito kompleksno. Uslijed globalnih promjena tržišta rada i sve bržeg razvoja, „Zahtijeva se sve više vještina i sposobnosti zaposlenih – raznovrsnih profila, visoko obrazovanih stručnjaka u kreiranju, dizajniranju, proizvodnji, marketingu i drugo. Težište rada se s fizičke prebacuje na intelektualnu i psihičku energiju ljudi (Jambrek, Penić, 2008: 1185).“

## TEMELJNI POJMOVI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Iako je zanimanje i određena baza pojma upravljanja ljudskim potencijalima starijeg datuma, ovaj koncept se nanovo pojavljuje posljednjih par desetljeća u novom ruhu. Danas ovaj pojam može poprimiti četiri različita značenja: „prvo, kao znanstvena disciplina; drugo, kao menadžerska funkcija; treće, kao posebna poslovna funkcija u organizaciji i četvrto, kao specifična filozofija menadžmenta (upravljanja) (Bahtijarević- Šiber, 1999, prema, Jambrek, Penić, 2008: 1185).“

Ljudski potencijali kao znanstvena disciplina razrađeni su u brojnim studijama, publikacijama i istraživanjima (Jambrek, Penić, 2008). Znanost općenito možemo definirati kao skup svih znanja koja su metodološki stečena, ali i samu metodu stjecanja tih znanja. „U užem (i strožem) smislu, skup znanja dobivenih nekom od znanstvenih metoda, te racionalna djelatnost predviđanja i objašnjenja pojava u okolini (znanstveno znanje) koja se ostvaruje svođenjem pojedinih pojava pod univerzalne zakone. Predviđanje i objašnjenje omogućuje kontrolirano usmjeravanje i korištenje sličnih pojava u budućnosti (Hrvatska enciklopedija online).“ Valja napomenuti kako se neki mislioci i znanstvenici ne bi složili sa statusom znanstvene discipline koju danas uživa upravljanje ljudskim resursima. Takav status se ipak argumentira činjenicom kako je upravljanje ljudskim potencijalima, prvenstveno iz nje izvedene teorije, načela i koncepcije prvotno nastale u okvirima drugih znanosti i znanstvenih disciplina „te da se ona javlja kao posebna znanstvena disciplina u okviru suvremenog procesa objedinjavanja spoznaja različitih znanosti u nova područja istraživanja (Jambrek, Penić, 2008: 1185).“ Dakle, upravljanje ljudskim resursima ima interdisciplinarni karakter i svoje znanstveno uporište crpi iz : psihologije- psihologija je znanost koja se bavi čovjekom, njegovim ponašanjem, karakterom, radom ljudi u timu, propituje motivacijsku podlogu rada te se bavi međuljudskim odnosima (Jambrek, Penić, 2008). Osim toga, psihologija je zaslužna za razna testiranja koja se provode nad pojedincima kako bi stručnjaci procijenili njihove sposobnosti i karakterne crte te ih na temelju toga zaposlili na odgovarajućoj poziciji. Zatim, upravljanje ljudskim potencijalima temelji se na „Teoriji upravljanja i organizaciji: Teorije upravljanja i organizacije predstavljaju okvir i oslonac za razvoj upravljanja ljudskim resursima, pogotovo što se tiče pitanja sustava, strukture i vodstva (Jambrek, Penić, 2008: 1186).“ Nadalje, ergonomija kao znanost o odnosima čovjeka i rada te prilagođavanju čovjeka radu je ključna za upravljanje ljudskim potencijalima. Ekonomija je već navedena kao bazna znanost, koncept ljudskih potencijala nastao je u krilu ekonomije i to istraživanjem poboljšanja efikasnosti i konkurentnosti poduzeća. Ovdje se još može navesti i antropologija,

andragogija, medicina rada, pravo, te naposljetku sociologija kao znanost koja se bavi organizacijama, grupama, socijalizacijskim teorijama, funkcioniranjem društava na mikro i makro razini, kao važnim izvorima upravljanja ljudskih resursa kao znanstvene discipline (Jambrek, Penić, 2008).

Upravljanje ljudskim potencijalima kao posebna poslovna funkcija u organizaciji i kao menadžerska funkcija teško su odvojive u praksi te se isprepliću (Marčetić, 2006). Značenje upravljanja ljudskim resursima kao menadžerske funkcije znači „niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za stvaranje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999: 16 prema Kuka, 2011: 65).“ Ipak, „Upravljanje ljudskim potencijalima ne smije se poistovjećivati s kadrovskom funkcijom u organizaciji, čiji su ciljevi i zadaci, način obavljanja poslova osoblja/kadra te odgovornost za njih. Upravljanje ljudskim potencijalima jedan je od elemenata funkcije upravljanja kojom se bave menadžeri na najvišem nivou. Isto uključuje brojna istraživanja i analize znanstvenika i stručnjaka, ima stratejski karakter i usmjereno je na razvoj ukupnih organizacijskih sposobnosti radi što efikasnijih i efektivnijih rezultata u ostvarenju ciljeva organizacije (Jambrek, Penić, 2008: 1188).“

Posljednjih par desetljeća došlo je do promjene u idejnom shvaćanju i sadržaju posebne poslovne funkcije i menadžerske funkcije koja se bavi upravljanjem ljudskim potencijalima u organizaciji. „U klasičnom upravnom modelu rukovoditelj nadležan za tzv. personalne poslove imao je ulogu »čuvara merit načela« (Condrey, 1998:11). Personalna služba bila je centralizirana u jednoj osobi, komisiji javne službe ili personalnom (kadrovskom) odjelu te usmjerena na uniformirano provođenje pravila, postupaka i politika. Personalna politika bavila se pitanjem zapošljavanja, selekcije, klasifikacije, napredovanja, nagrađivanja i ocjenjivanja zaposlenika. Percepcija personalnog odjela ili njegova rukovoditelja uglavnom nije bila na visokoj razini i smatrala se manje važnom aktivnošću, ako ne i preprekom učinkovitom organizacijskom funkcioniranju (Marčetić, 2006: 91).“ Ovakvo gledište se mijenja 80-ih godina prošlog stoljeća prodorom koncepta upravljanja ljudskim potencijalima, ono dolazi iz privatnog sektora i to uglavnom iz zapadnih zemalja, prvenstveno SAD-a i Velike Britanije te se brzo širi na ostale zemlje ali i na javni sektor. Nove funkcije upravljanja ljudskim resursima obuhvaćaju poslove personalne službe, ali ju proširuju i naglašavaju neke novitete kao što su: veća uključenost samih zaposlenika, timski rad, individualnost, fleksibilnost i lakša prilagodba brzim promjenama te zadovoljstvo na radnom mjestu (Marčetić, 2006). Dakle, cilj menadžmenta ljudskih resursa, tj. današnje kadrovske politike je

da se s jedne strane, zadovolje ciljevi organizacije u smislu uspješnosti i efikasnosti, a s druge strane da su zaposlenici zadovoljni dodijeljenim mjestima te samim time visoko motivirani i uspješni u obavljanju zadaća. Filozofija iza upravljanja ljudskim resursima s jedne strane je čisto ekonomska, ulaganje u zaposlenike uz osiguravanje minimalnog troška i maksimiziranje dobitka, dok je s druge strane antropocentrična, u središte stavlja čovjeka, zaposlenika te njegov osobni i profesionalni razvoj. U poduzećima menadžeri ljudskih resursa primaju visoke nagrade za svoje aktivnosti, što svjedoči svijesti o važnosti tog dijela upravljanja za cjelokupno poduzeće. Moderni menadžment ljudskih resursa, osim o organizaciji brine o samim zaposlenicima, njihovom zadovoljstvu, ambicijama, ono ih unaprjeđuje, obrazuje, motivira i upravlja njima kroz beneficije, nagrade i slično (Kuka, 2011). Svaka menadžerska funkcija je izazovna i jedinstvena, samim time što su ljudi individue za sebe, ali i svaka organizacija nosi svoje specifičnosti. Krajnji cilj je dakle, zadovoljiti obje strane, i organizaciju i zaposlenike, imajući na umu i njihove interese te poboljšanje njihovog položaja. Menadžeri se moraju konstantno usavršavati te prilagođavati ljudima, znanjima i situacijama, a to im uvelike olakšava ubrzan razvoj ove discipline (Jambreč, Penić, 2008). Tek danas prepoznaje se ogromna važnost upravljanja ljudskim potencijalima i ljudski resursi kao najvažniji „alat“ za postizanje ekonomske uspješnosti svake tvrtke (Kuka, 2011). „Stoga, odjeli ljudskih resursa imaju širok spektar aktivnosti, a te aktivnosti su sljedeće (Rajmond i dr., 2006: 5): 1. Zapošljavanje i pribavljanje (intervjuiranje, pribavljanje, testiranje, koordinacija privremene radne snage), 2. Obuka i razvoj (obuka menadžerskih vještina orijentirana na uspješnost, povećanje produktivnosti), 3. Kompenzacija (upravljanje satnicom i plaćom, opisi posla, menadžerska kompenzacija, poticaji, procjena posla), 4. Beneficije (osiguranje, upravljanje dopustom, mirovinski planovi, raspodjela profita, planovi dionica), 5. Usluge zaposlenicima (programi pomoći zaposlenicima, usluge premještaja, usluge izmještaja - outsourcing), 6. Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom (ispitivanje stavova, radni odnosi, publikacije, usklađivanje s radnim zakonima, disciplina), 7. Dosjei osoblja (informacijski sustavi, bilješke), 8. Zdravlje i zaštita na radu (kontrola sigurnosti, testiranje na drogu, zdravlje, wellness), i 9. Strategijsko planiranje (međunarodni ljudski potencijali, predviđanje, planiranje, spajanje i stjecanje) (Kuka, 2011: 65).“

„Upravljanje ljudskim potencijalima promovira drugačiji pristup u pogledu odnosa između organizacije i zaposlenika od dosadašnje personalne (ili kadrovske) funkcije. No, ipak nije riječ o sasvim originalnom i novom proizvodu. Možda je točnije reći da je upravljanje ljudskim potencijalima samo posljednja stepenica razvoja na liniji istraživanja i prakse upravljanja koja je u organizacijskoj teoriji započela 1940-ih i 1950-ih s pojavom škole

*human relations* (škola ljudskih odnosa) (Marčetić, 2006: 90).“ Upravljanje ljudskim resursima možemo definirati kao „način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje (McCourt, Eldridge, 2003, prema Jambrek, Penić, 2008: 1187).“ Upravljanje ljudskim resursima je sveobuhvatna strateška i dugoročna aktivnost koju tvrtka ili organizacija smišljeno provodi nad svojim zaposlenicima s ciljem povećanja konkurentnosti i uspješnosti poslovanja. Zadatak takvog upravljanja je prepoznati određene kvalitete i potencijale kod zaposlenika i iskoristiti ih za ciljeve organizacije, pritom vodeći računa o samim ljudima i njihovoj dobrobiti. „U upravljanju ljudskim potencijalima, organizacije u privatnom (poslovnom) sektoru moraju voditi brigu o: zadovoljavanju potreba zaposlenika, poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja, osiguranju prihvatljivih uvjeta rada i kvalitete radnog života, osiguravanju povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa, koji utječu, na zadovoljstvo zaposlenika, a time potiču osobni angažman i razvoj te brizi za zdravlje zaposlenika (Jambrek, Penić, 2008: 1188).“ Upravljanje ljudskim potencijalima, uz filozofiju koja u središte stavlja zaposlenika, čovjeka i njegov razvoj, usko je povezano s ciljevima organizacije, ciljevi organizacije u privatnom sektoru su porast povećanje produktivnosti, smanjenje troškova uz povećanje učinkovitosti i prilagodljivosti na tržištu (Jambrek, Penić, 2008).

## **SOCIOLOŠKE TEORIJE I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA**

Ranije je utvrđeno kako upravljanje ljudskim resursima danas nosi titulu znanstvene discipline, te da je ona nastala spajanjem znanja, teorija i metoda iz ostalih, već etabliranih znanosti. Među tim znanostima nalazi se i sociologija. Koja je poveznica sociologije i socioloških teorija s upravljanjem ljudskim resursima? Sociologija je društvena znanost koja nastaje u 19. stoljeću uslijed velikih revolucija, najprije političkom, tj. Francuskom revolucijom, a zatim i industrijskom revolucijom. Uz nastanak sociologije se vežu znanstvena i industrijska revolucija koje su pokrenule procese urbanizacije te demokratizacije društva. Navedene revolucije radikalno su izmijenile društvo i društvene odnose, svijet se počeo ubrzano mijenjati, ali s njime i samo ljudsko gledanje na svijet i čovjeka, te se pojavila potreba za znanstvenim proučavanjem i eventualnim predviđanjem budućih događaja, čime se bavi sociologija (Čorić, 2015). Te promjene odvijale su se na više razina istodobno : „,,na ekonomskoj razini, visok stupanj rasta proizvodnje i potrošnje; na političkoj razini, sudjelovanje javnog mišljenja odnosno demokratskog predstavnništva naroda u određivanju i

izabiranju političkih alternativa; na kulturnoj razini, difuzija sekulariziranih i racionalističkih normi i vrijednosti; u društvenoj zbilji, neograničena sloboda kretanja odnosno osobna sloboda s obzirom na geografsku, socijalnu i političku pokretljivost; na razini individualnosti: povećanje individualnih proizvodnih sposobnosti, osobne nezavisnosti, sklonosti međusobnoj suradnji itd.“ (Kalanj, 1994: 108-109 prema Čorić, 2015: 164).“ Može se reći kako se sociologija javlja kao odgovor na pojavu modernosti i sve značajke koje ona nosi. U ovom radu naglasak će biti na sociološko zanimanje koje se tiče ekonomske sfere, sfere ljudskog rada i promjene istog te promjene u shvaćanju individualnih sposobnosti i individualnom razvoju.

Sociologiji su svojstvene društvene teorije, „Teorija je skup ideja koji tvrdi da objašnjava kako društvo ili aspekti društva funkcioniraju (Haralambos, Holborn, 2002).“ Socioloških teorija je mnogo, a ovaj rad će se osvrnuti na neke od klasičnih teorija i njenih predstavnika: konfliktnu teoriju, čiji je predstavnik Karl Marx te funkcionalističku teoriju za čijeg predstavnika i osnivača se uzima Emile Durkheim. Nadalje, ovaj rad će se osvrnuti na Maxa Webera i njegovu perspektivu društvene akcije te na njegovu interpretativnu sociologiju (Haralambos, Holborn, 2002). Uz to, spomenut će se i Georg Simmel i formalna sociologija. Svaka od ovih teorija objašnjava društvo i njegove procese u cijelosti te nosi određene posebnosti, ipak ovaj rad će se fokusirati na one dijelove teorija koji su primjenjivi u današnjem okviru tema rada, ljudskih potencijala te upravljanja ljudskim potencijalima.

## **KONFLIKTNA TEORIJA**

Jedna od najrelevantnijih konfliktnih teorija u sociologiji je marksizam te će se na upravo na nju osvrnuti ovaj rad. Marksizam je konfliktna perspektiva u sociologiji, ono što je zajedničko svim konfliktnim perspektivama je da su one strukturalno i makrosociološki orijentirane te što smatraju kako postoje najmanje dvije društvene skupine koje gaje radikalno različite interese oko kojih se sukobljavaju. Osnova društvena akcija je dakle sukob, on nije konstantan, no nakon razdoblja mira, sukob se obnavlja (Haralambos, Holborn, 2002). Takvo shvaćanje povijesti i društva, temeljeno na promjeni i sukobu zasniva se na ideji dijalektike koju Marx posuđuje od Hegela. „Borba među nespojivim silama raste po intenzitetu sve do konačnog sukoba. Posljedica je iznenadni skok naprijed, koji stvara novi skup silâ na višoj razini razvoja. Dijalektički proces potom počinje ispočetka, pri čemu proturječja unutar novog

skupa silâ počinju međusobno djelovati i sukobljavati se, pa time vode novim promjenama (Haralambos, Holborn, 2002: 22).“ Hegelova dijalektika usmjerena je na ideje, dok Marx uvodi dijalektički materijalizam, upravo zbog njegovog naglašavanja materijalne baze. Ipak, Marx nije ekonomski determinist, takve kritike posljedica su pretjerane simplifikacije njegovog djela. Marx smatra da promjena, iako inicirana iz materijalne baze, može doći do vrhunca samo međuigrom i odnosom svih elemenata u društvu (Haralambos, Holborn, 2002). Marksizam postaje utjecajan u sociologiji 70-ih godina 20. stoljeća kao alternativa funkcionalizmu ali i kao odgovor na društvena zbivanja tog doba (Haralambos, Holborn, 2002). Marksizam je dobio ime po svojem tvorcu, Karlu Marxu. „Karl Marx rođen je 5. svibnja 1818. u Trieru, Pruska (današnja Njemačka)...Karl Marx poznat je po kritikama društvenih, ekonomskih i političkih implikacija industrijskog kapitalizma, koje je izražavao u svojim najvažnijim djelima, a to su *Manifest Komunističke partije* (1848.) kojeg je napisao zajedno s Engelsom i *Kapital* (1867.) (Kalčić, 2017: 8).“ Karl Marx bio je njemački filozof, ekonomist te je jedan od najplodnijih, najkontroverznijih i najutjecajnijih mislilaca uopće, a smatra se jednim od osnivača sociologije. Kako je njegova ostavština bogata, ali i nesistematična i zamršena, često je različito interpretiran, te nakon njega nastaju nove škole marksizma (Haralambos, Holborn, 2002). Njegova teorija, iako znanstvena, u suštini je kritika društva u kojoj leži mogućnost i nužnost promjene, a upravo zbog toga njegova teorija se često smatrala političkom ideologijom te bila korištena u srodne svrhe (Kalčić, 2017).

„Marksistička teorija počinje jednostavnim opažanjem da u svrhu preživljavanja ljudi moraju proizvoditi hranu i materijalne predmete. Čineći to oni ulaze u društvene odnose s drugim ljudima. Od jednostavne skupine lovaca do složene industrijske države, proizvodnja je društvena djelatnost. Proizvodnja isto tako obuhvaća tehničku komponentu poznatu kao proizvodne snage, koja uključuje tehnologiju, sirovine i znanstveno znanje koji sudjeluju u proizvodnom procesu. Svaka glavna faza u razvoju proizvodnih snagâ podudarati će se s posebnim oblikom društvenih proizvodnih odnosa (Haralambos, Holborn, 2002: 10).“

Vidljivo je kako je po Marxu društvena baza materijalna, materijalnu bazu društva čine proizvodne snage i društveni proizvodni odnosi. Ono što se nadovezuje na tu bazu, što on zove nadgradnja, oblikovana je bazom te ovisi o njoj. To praktično znači kako će promjena u proizvodnji ili u proizvodnim odnosima utjecati na promjene u društvenim institucijama, ali i vjerovanjima i idejama ljudi (Haralambos, Holborn, 2002). Osim materijalne baze i nadgradnje, sva društva kroz povijest karakteriziraju određena proturječja. Proturječja su garancija kako će doći do promjene i kako će se sustav urušiti sam pod svojim vlastitim proturječjima (Haralambos, Holborn, 2002). „Ta proturječja uključuju izrabljivanje jedne



društvene skupine od strane druge: u feudalnom društvu feudanci izrabljuju svoje kmetove, u kapitalističkom društvu poslodavci izrabljuju radnike. To stvara temeljni sukob interesâ među društvenim skupinama jer jedni zarađuju na račun drugih. Taj se sukob interesâ mora na kraju razriješiti jer sustav koji sadrži takva proturječja ne može opstati neizmijenjen (Haralambos, Holborn, 2002: 11).“ Marx polazi od rada, osnovno stajalište je da je rad inicijalno društvena aktivnost, ljudi moraju surađivati kako bi preživjeli te se upravo preko rada stvaraju svi ostali društveni odnosi, rad je osnova ljudskog društva (Kalčić, 2017).

„Sredstva proizvodnje se sastoje od onih dijelova proizvodnih snaga koji se mogu zakonski posjedovati. Tako ona uključuju zemlju, sirovine, strojeve, zgrade i oruđa, ali ne i tehničko znanje ili organizaciju proizvodnog procesa (Haralambos, Holborn, 2002: 11).“ Dakle, radna snaga, ljudi ne spadaju pod proizvodna sredstva, jer se ne mogu zakonski posjedovati. Radna snaga spadala bi pod proizvodna sredstva primjerice u ropstvu ili feudalizmu, no danas u suvremenom kapitalističkom uređenju ljudi su slobodni nuditi svoj rad na tržištu i dobivati plaću za njega (Haralambos, Holborn, 2002). Po Marxu, u industrijskom kapitalističkom društvu, postoji osnovno proturječje između proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa. „Postoji, dakle, proturječje između proizvodnih snagâ, posebno radne snage radnika koja proizvodi bogatstvo i proizvodnih odnosa koji uključuju prisvajanje tog bogatstva od strane kapitalista. Proturječje s tim u vezi uključuje tehničku organizaciju rada i prirodu vlasništva (Haralambos, Holborn, 2002: 11).“ Po Marxu, ljudska povijest, povijest društava podijeljena je na epohe, a svaka epoha ima svoj specifičan način proizvodnje, uz poseban način proizvodnje vežu se dakako i posebni društveni proizvodni odnosi. „Velike povijesne promjene jesu rezultat novih proizvodnih snagâ. Tako je promjena iz feudalnog u kapitalističko društvo potekla iz proizvodnih snaga industrijskog društva nastalih tijekom feudalnog razdoblja. To je rezultiralo sukobom između novih proizvodnih snagâ i starih feudalnih proizvodnih odnosâ...Kada dosegnu izvjesnu točku razvoja, nove će proizvodne snage dovesti do stvaranja novog skupa proizvodnih odnosâ (Haralambos, Holborn, 2002: 11).“ U tom trenutku nastaje nova epoha i ciklus se obnavlja. Ideja koja izlazi iz takvog sustava mišljenja je da će se i kapitalizam, prije ili kasnije, urušiti zbog izrabljivanja jedne klase od strane druge, da će doći do samoukidanja te da će nastupiti novi način proizvodnje te samim time i novi oblik društvenih odnosa, zvan socijalizam. Socijalizam stoji za posljednju takvu epohu, jer po Marxu socijalizam neće proizići iz novih proizvodnih snaga. „Ono će se razviti iz raspleta proturječja kapitalističkog sustava. Kolektivna proizvodnja će opstati, ali će se proizvodni odnosi izmijeniti. Vlasništvo proizvodnih sredstava bit će kolektivno, a ne individualno, dok će članovi društva dijeliti bogatstvo koje proizvodi njihov rad. Jedna

društvena skupina više neće iskorištavati i tlačiti drugu. To će proizvesti materijalnu bazu bez proturječja i sukoba. Po Marxovu shvaćanju, to će biti kraj povijesti jer u komunističkom društvu više neće biti proturječja koje stvaraju promjenu (Haralambos, Holborn, 2002: 11).“

Bez obzira na to, kapitalizam na zapadu traje više od dva stoljeća i ne nazire mu se kraj. Marx to objašnjava nadgradnjom, tj. ideologijom koju nameće vladajuća klasa. „Posebno, u raznim se institucijama odražavaju i reproduciraju proizvodni odnosi, vrijednosti i vjerovanja koji stvaraju nadgradnju. Tako će se odnosi dominacije i podčinjenosti otkriveni u bazi naći i u društvenim institucijama (Haralambos, Holborn, 2002: 11).“ Ona klasa koja kontrolira sredstva proizvodnje vršit će monopol i nad ideološkom i političkom sferom, vršeći apsolutnu kontrolu nad vjerovanjima, idejama te tako opravdavati svoj položaj (Haralambos, Holborn, 2002). Tako su uvriježene ideje koje vladaju u svakom razdoblju u biti ideologija vladajuće klase. „Ideologija je iskrivljavanje stvarnosti, lažna slika društva. Ona zasljepljuje članove društva da ne bi vidjeli proturječja i sukobe interesâ koji su ugrađeni u njihove odnose. Kao rezultat, oni su skloni prihvatiti svoju situaciju kao normalnu i prirodnu, ispravnu i primjerenu (Haralambos, Holborn, 2002: 12).“

Sam Marx radi distinkciju između starog materijalizma koji njeguje „građansko društvo“ od vlastitog, novog materijalizma koji afirmira „čovječno, ljudsko društvo ili podruštvljeno čovječanstvo (Korać, 1987: 35).“ Iz ovoga je očito kako Marx u središte svoje filozofije, sociologije i ekonomije ne stavlja, kako se na prvi pogled čini- materijalne uvjete, već samog čovjeka. Za Marxa dakle, polazna točka istraživanja i interesa nije društvo, sistem, već sam čovjek kao individua, bez kojega društvo ni ne može postojati (Korać, 1987). Individua je društveno biće, a proizvodnja, praksa ima društveni karakter (Korać, 1987). Marx argumentira kako je čovjek prirodno biće, ali i rodno biće koje se nužno mora samopotvrditi, on to radi putem prakse, proizvodnje, rada. „Dakle, praksa, samoproizvodni ljudski rad, ljudska djelatnost, to je ono što čovjeka čini čovjekom (Korać, 1987: 47).“ Pri radu, čovjek se samorazvija i sam se dovodi iznad nagona čineći sam sebe čovjekom. „Stoga se čovjek stvarno potvrđuje kao rodno biće upravo u obradi predmetnoga svijeta. Ta proizvodnja je njegov djelatni generički život. Kroz nju se priroda pojavljuje kao njegovo djelo i njegova stvarnost (Korać, 1987: 49).“ Čovjek pri proizvodnji samoga sebe, postaje univerzalan, njegovi potencijali se razvijaju univerzalno, a njegovo ljudsko biće se manifestira i individualno i generički- ta dva stanja čovjeka su u suštini neodvojiva i tvore cjelinu (Korać, 1987).

„Samorađanje čovjeka se ne pokazuje samo kao praktično prisvajanje rasutih potencijala za čisto ljudske svrhe, kao uvećanje univerzalnosti ljudskog roda, već i kao gubitak potencijala,

kao otuđenje generičke suštine (Korać, 1987: 62).“ Dakle, ako se ljudski potencijali ne koriste u svrhe koje su dobre za totalitet ljudskog roda, suštinska svrha rada- samopotvrđivanje kao čovjeka pretvara se u negativni pol pod nazivom otuđenje. Riječ otuđenje javlja se u ekonomskoj literaturi, ali vuče korijenje iz teologije (Korać, 1987). Marx otuđenje shvaća kao nemogućnost realizacije ljudskih potencijala, kada ih ne može realizirati, one mu postaju tuđe, otuđene. „Od čovjeka se otuđuje ono što on stvara, kao svoje ljudske mogućnosti, pa se otuđenje javlja kao samootuđenje u procesu praktičnog prisvajanja ljudskih suštinskih snaga (Korać, 1987: 63,64).“ Dolazi do paradoksalne situacije, gdje je čovjeku rad jedina mogućnost za ljudsko samopotvrđivanje, ali i mjesto dehumanizacije. Rad postaje središte otuđenja, ako je on neslobodan i ne služi ljudskoj svrsi. „Čak i znanje gubi smisao u općem otuđenju, ukoliko ne služi ljudskim svrhama...Zbog otuđenja rada, čovjekove djelatnosti, javljaju se tri najkarakterističnije vrste otuđenja: otuđenje proizvoda rada od proizvođača, otuđenje generičke suštine od čovjeka i otuđenje čovjeka od čovjeka (Korać, 1987: 65).“

Upravo Marxovo shvaćanje otuđenja i njegova antropološka filozofija danas su upotrebljive za razumijevanje promjena gledišta prema radu i ljudskim potencijalima. Iako Marx piše u 19. stoljeću, promatrajući svijet i društvo oko sebe te dajući pesimistične dijagnoze, njegova filozofija primjenjiva je i danas. „Svi naši pronalasci i sav naš napredak izgleda da svršavaju time što se materijalne snage obdaruju intelektualnim životom, a ljudski život snižava se do stupnja tupe materijalne snage (Marx prema Korać, 1987: 140).“ Može se primijetiti kako danas filozofija iza upravljanja ljudskim resursima dijeli određene sličnosti s Marxovim gledištem. Obje prije svega u fokus stavljaju čovjeka kao individuu te prepoznaju važnost samorazvitka i ostvarivanje punine ljudskih potencijala. Bez takvog ostvarivanja, rad zaista postaje otuđen i sredstvo dehumanizacije, a ljude podređuje na razinu oruđa. Upravo zbog toga, rad i radno mjesto moraju biti prostor osobnog rasta, moraju pružati mogućnosti za usavršavanje svake osobe. Izgleda kako u suvremenom društvu ipak dolazi do ponovne afirmacije samog čovjeka, promjenom dominantnih aktivnosti i premještanjem ljudskog rada sve više na intelektualne sfere, čovjek opet postaje središte. Ljudsku kreativnost, znanje i maštovitost danas ne mogu mijenjati strojevi, upravo se zbog toga pojavljuje potreba za upravljanjem ljudskim potencijalima. Svrha upravljanja ljudskim potencijalima je upravo ono na što Marx upućuje, razvitak ljudskih mogućnosti do kraja, tek time rad postaje ono što u suštini je- sredstvo za postizanje ljudskosti, središte ljudskog i društvenog svijeta. Marx je iza sebe ostavio veliki utjecaj na mnoge sfere. Može se reći da njegova ostavština i te kako i dalje živi, imajući na umu da je njegova filozofija primjenjiva i na današnje upravljanje ljudskim potencijalima. Njegova promišljanja o otuđenom radu vrijede i danas. Možda ne na isti način,

no upravljanje ljudskim potencijalima i Marx dijele isti cilj- dati čovjeku mogućnost za potpunim ostvarenjem kroz rad, kako bi čovjek postao čovjekom.

## **TEORIJA MAXA WEBERA**

Max Weber rođen je 21. travnja 1864. godine u Erfurtu, a preminuo je 1920. godine u Munchenu. Smatra se jednim od najvećih mislilaca 20. stoljeća, a uz ranije spomenutog Karla Marxa te Emila Durkheima smatra se „ocem“, osnivačem sociologije. Osim sociologijom, bavio se pravom, ekonomijom, filozofijom te politikom. Rođen je u intelektualnom okruženju, otac mu vuče porijeklo iz pruske trgovačke obitelji, kao član nacionalne liberalne stranke bio je dugogodišnji član parlamenta te istaknut u njemačkim političkim krugovima. Majka mu je potjecala iz učiteljske, protestantske obitelji. „Njegova žena Marijana,..., bila je jedna od prvih njemačkih žena koja je aktivno sudjelovala u akademskom i društvenom životu (Đurić, 1987: 14).“ Valja spomenuti i Weberovog brata, Alfreda Webera koji također ostavlja trag u njemačkoj sociologiji. Max Weber kroz život bio je slabijeg zdravlja, odrastao je u Berlinu, a školovao se na sveučilištima u Haidenbergu, Berlinu i Getingenu (Đurić, 1987). Nakon školovanja, ostvario je impresivnu akademsku karijeru koju je naprasito i prerano prekinuo uslijed bolesti. Iako se službeno povukao, „Aktivno je sudjelovao u radu Udruženja za društvenu politiku, a zajedno sa Tonniesom, Simmelom i drugim istaknutim njemačkim sociolozima bio je jedan od osnivača Njemačkog sociološkog društva (Đurić, 1987: 15).“ Uz to, od 1904. uređuje časopis *Arhiv za društvene znanosti i politiku*, u kojem objavljuje rezultate svojih analiza te aktualne polemike o društvu i politici. Kasnije, pred sam kraj, vraća se za katedru i obnavlja svoju akademsku karijeru na sveučilištima u Munchenu i Beču. „Umro je od upale pluća 14. lipnja 1920. godine, na vrhuncu svojih intelektualnih moći, tek što je bio napunio 56. godinu života (Đurić, 1987: 16).“

Weberove znanstvene preokupacije bile su široke, zanimao ga je prvenstveno čovjek i sve što je u vezi s njim. „U punom smislu riječi, Weber je bio univerzalni znanstvenik, ili,..., znanstvenik- filozof (Đurić, 1987: 16).“ To odražava i duh vremena u kojem stvara, „Čitava generacija znanstvenika kojoj je Weber pripadao bila je generacija svestrano obrazovanih intelektualaca, a ne uskih stručnjaka (Đurić, 1987: 16).“ Za takvo intelektualno raspoloženje zaslužan je prosperitet koji Njemačka uživa u to vrijeme te visok položaj samih znanstvenika. Na planu društvenih znanosti, krajem 19. i početkom 20. stoljeća u Njemačkoj odvija se intelektualni sukob između idealističke tradicije vođene Kantovim i Hegelovim učenjem te Marxovog materijalističkog shvaćanja povijesti. Marxovo djelo stavilo je u središte

znanstvenog interesa kapitalizam kao jedinstveni društveno ekonomski sustav sa svojim specifičnim obilježjima (Đurić, 1987). Marx i Weber dijele taj živi interes za kapitalizam te na njemu grade svoje djelo. Tako Weber u svojoj poznatoj raspravi *Protestantska etika i duh kapitalizma* potpuno „obrće“ Marxa i stavlja naglasak na duhovne, idejne razloge za nastanak kapitalizma. Dakle, Marxovim rječnikom, stavlja naglasak na nadgradnju naspram baze. Osim prema znanosti, Weber je gajio veliku ljubav prema politici i u stvari cijeli život bio rastrgan između ta dva životna puta. Pred kraj života tako objavljuje, prema svojim predavanjima, *Znanost kao poziv i Politiku kao poziv*. Upravo u djelu *Politika kao poziv* dolazi do izražaja njegova humanistička filozofija i shvaćanje „da razum i sloboda čine suštinu ljudske prirode...„Weber stalno ima pred očima ideal slobodnog čovjeka koji zna što hoće i koji se osjeća odgovornim za ono što čini (Đurić, 1987: 29).“ Weberov ideal čovjeka je racionalan čovjek, po njemu, racionalnost je najuzvišenija mogućnost koja se daje čovjeku, on postaje racionalno biće kada postavi razum kao najveći životni princip (Đurić, 1987). Weberovo shvaćanje odnosa razuma i slobode dijametralno je suprotno koncepciji prosvjetiteljstva. Prosvjetiteljski ideal smatra kako je razum uvjet za slobodu, dok Weber tvrdi kako je sloboda uvjet razumu, da jedino čovjek koji je slobodan može odabrati razum kao mogućnost, da može postaviti razum kao vrhunsku vrijednost života (Đurić, 1987). Kroz cjelokupan Weberov rad može se primijetiti određeni sukob između racionalnih i iracionalnih elemenata u čovjeku, ali i u društvu. Iako postavlja racionalnost kao najvišu vrijednost i ideal, uviđao je kako je racionalnost društvenog života krajnje izazovna, upravo zbog činjenice kako je svijet u kojem živimo etički iracionalan. Etička iracionalnost svijeta manifestira se u sljedećem: „...stvarnost i vrijednost su sasvim indiferentni jedno prema drugom, tako da sredstvo koje je najpodesnije za ostvarenje nekog cilja može biti suprotno njegovom idealnom sadržaju. Ova napetost odnosa između sredstava i ciljeva naročito je jaka u oblasti politike jer je nasilje (ili bar prijetnja nasiljem) specifično sredstvo političkog djelovanja. Ali i u drugim oblastima društvenog života situacija je u osnovi ista. Za ostvarenje dobrih ciljeva često se moraju upotrijebiti moralno problematična sredstva...(Đurić, 1987: 37).“ Središte Weberove filozofske antropologije tako zauzima etičko shvaćanje etike odgovornosti koja je u suprotnosti s etikom čiste volje. Etika odgovornosti podrazumijeva sljedeće: kako bi čovjek ostvario svoju ljudskost, on prvenstveno mora utvrditi na kojim vrijednosnim temeljima počiva cilj kojemu teži. Nakon što je ispitao kakvo je „idealno vrijednosno značenje njegove volje (Đurić, 1987: 33).“, on mora usporediti i ispitati odnos vrijednosti toga cilja s ostalim vrijednostima koje njeguje u svom životu. „Da se ne bi izgubio u mnoštvu mogućih vrijednosnih orijentacija i da bi održao jedinstvo svog racionalnog bića, čovjek mora biti

dosljedan u izboru između različitih mogućnosti (Đurić, 1987: 33,34).“ Osim toga, čovjek koji želi racionalno djelovati mora biti upoznat sa sredstvima koja će omogućiti ostvarenje tog cilja i kakve su posljedice uporabe određenog sredstva. Svaka radnja koju čovjek poduzima povezana je sa širim spletom odnosa i događaja, predvidljivih i nepredvidljivih. Na samom je čovjeku koliko će uspješno i objektivno promatrati stvarnost koja ga okružuje. Svaka težnja za ostvarenjem nekog cilja u sebi nosi rizik od povrede nekih drugih vrijednosti te racionalan čovjek mora biti svjestan eventualnih „troškova“ ostvarivanja tog cilja (Đurić, 1987). „Jer samo ako dobro zna u kakvom međusobnom odnosu stoje ciljevi, sredstva i popratne posljedice, on može donijeti racionalnu odluku (Đurić, 1987: 34).“ Na kraju, čovjek koji želi djelovati racionalno mora moći preuzeti na sebe sve posljedice svog djelovanja. Takav čovjek ne smije se zavaravati kako je jedino bitna njegova volja, namjera, jer, po Weberu, čovjek je odgovoran i za one namjeravane i za one nehotične posljedice koje su proizašle iz njegovog djelovanja. Kao suprotnost izloženoj etici odgovornosti, stoji etika čiste volje. Weber pokazuje neodrživost etike čiste volje na primjeru politike, a ona tvrdi kako je s etičkog gledišta, važna jedino namjera, dok posljedice nisu. Ovakva etika promiče jednu vrijednost kao apsolutnu, „Jer kad je već jednom usvojio jedan ideal kao krajnju smislenu osnovu svoje orijentacije u svijetu, čovjek treba služiti tom idealu radi njega samoga i bez obzira na sve (Đurić, 1987: 36).“ Po tome, ako nema ostalih vrijednosti s kojima se treba usklađivati ni vrijednosti koje stoje u slučaju neuspjeha, posljedice nisu važne. Slabost etike čiste volje je u shvaćanju kako postoji isključivo jedna apsolutna vrijednost te što netočno pretpostavlja, da postoji ravnoteža i veza između ciljeva i sredstava, u smislu da iz dobrog može izići samo dobro, a iz lošega samo zlo (Đurić, 1987).

„U jednom od svojih najvažnijih djela, *Privreda i društvo*, rekao je: „Sociologija (u smislu u kojem se ova krajnje dvosmislena riječ ovdje koristi) je znanost koja se bavi interpretativnim razumijevanjem društvene akcije, a time i uzročnim objašnjenjem njezina tijeka i posljedica. (Haralambos, Holborn, 2002: 26).“ Weber ovom rečenicom uvodi u sociologiju novu teoriju, perspektivu, koja odudara i od Marxovog i od nasljeđa funkcionalista. Tvrdi kako je zadatak sociologije razumijevanje i objašnjavanje značenja koji se kriju iza akcija koje poduzima akter. „Za njega, društvena akcija je akcija koju poduzima pojedinac i pridaje joj značenje; akcija koja, njegovim riječima, „uzima u obzir ponašanje drugih i time je orijentirana u svom tijeku (Haralambos, Holborn, 2002: 26).“ Samo smisljeno djelovanje, ono koje je proizvod mislenog procesa, može imati značenje i biti društvena akcija. Ostale akcije po tome nisu društvene akcije i samim time nisu predmet sociologije. „Ako akcija ne uzima u obzir postojanje i moguće reakcije drugih, ona nije društvena. Ako osoba moli nasamo, potajice, to

ne može biti društvena akcija, nitko ne zna za nju, a akter ne uzima u obzir moguće akcije drugih ljudi (Haralambos, Holborn, 2002: 26).“ Kako bi sociolog otkrio uzrok društvene akcije, prvenstveno mora moći razumjeti značenje koje joj sam akter pripisuje. Weber tako razlikuje dva tipa razumijevanja. „Prvo, postoji *aktuelles Verstehen*, što se grubo može prevesti kao izravno promatračko razumijevanje (Haralambos, Holborn, 2002: 26).“ Kako samo ime govori, to je ono razumijevanje koje svatko može protumačiti jednostavno, golim okom. Po njemu, takvo razumijevanje ipak nije dovoljno za razumijevanje društvene akcije. „Drugi tip razumijevanja je *erklärendes Verstehen* ili objasnidbeno razumijevanje. U ovom slučaju sociolog mora pokušati shvatiti značenje nekog djela pomoću motivâ koji su do njega doveli (Haralambos, Holborn, 2002: 29).“

„On je tvrdio da svim ljudskim djelovanjima upravljaju značenja. Tako se, zbog razumijevanja i objašnjenja neke akcije, moraju procijeniti značenja i motivi koji leže iza nje. Weber je identificirao različite tipove djelovanja koji se razlikuju prema značenjima na kojima se zasnivaju. Ovi uključuju „afektivno“ ili „emocionalno djelovanje“, „tradicionalno djelovanje“ i „racionalno djelovanje“. Weber je smatrao da je racionalno djelovanje postalo dominantan način djelovanja u modernom industrijskom društvu. On ga je vidio izraženog u velikom broju različitih područja: u državnoj upravi, poslovanju, obrazovanju, znanosti, pa čak i u zapadnoj klasičnoj glazbi. Govorio je o sve većoj dominaciji racionalnog djelovanja kao o „procesu racionalizacije“ (Haralambos, Holborn, 2002: 29).“

Već je spomenuto kako Weber stvara posebnu teoriju, ona se bazira na povezivanju aktera i njegovog djelovanja sa strukturom, tj. društvenim institucijama. Ovaj odnos može se prikazati preko njegovih razmišljanja o birokraciji. „Birokracije se mogu shvatiti kao institucije koje čvrsto nadziru i njima upravljaju ljudsko ponašanje ili društvene akcije. Iako je Weber toga bio svjestan, a zapravo i zabrinut zbog snage birokracijâ da ograničavaju ljudsku slobodu, svejedno je smatrao da se one sastoje od pojedinaca koji obavljaju društvena djelovanja (Haralambos, Holborn, 2002: 26).“ Osnova njegovog djela je misao kako se moderna društva u cjelini kreću prema racionalnosti i racionalnom društvenom djelovanju. Društva prolaze kroz procese racionalizacije i samim time, birokratizacije dok s druge strane, tradicionalno djelovanje gubi na važnosti (Haralambos, Holborn, 2002). Birokratske organizacije, po Weberu osnova su modernih društava i odražavaju racionalnost vremena. „To je birokracija, koju Weber definira kao „hijerarhijsku organizaciju racionalno smišljenu kako bi se koordinirao rad mnogih pojedinaca koji obavljaju administrativne zadaće većih razmjera i ostvaruju ciljeve organizacije (Haralambos, Holborn, 2002: 30).“ Birokratske organizacije karakterizira hijerarhija zaposlenih, oni rade na puno radno vrijeme te zajedno čine naredbeni

lanac. „Birokracija se bavi: kontrolom, upravljanjem i koordinacijom složenog niza zadaća. Birokratske organizacije sve više prevladavaju: državna uprava, političke stranke, poslovna poduzeća, vojska, obrazovanje i Crkva, svi su organizirani po birokratskom načelu (Haralambos, Holborn, 2002: 29).“ Birokracija je, osim što je institucionalizirana racionalnost i sustav kontrole. Ona uključuje hijerarhiju u kojoj oni koji su na vrhu kontroliraju i discipliniraju one koji su ispod. „Tvrđio je da „imperativna koordinacija djelovanja znatnog broja ljudi zahtijeva nadzor osoblja“. Kako bi taj nadzor bio učinkovit, mora se smatrati legitimnim (Haralambos, Holborn, 2002: 29).“ Legitimnost se može postići na nekoliko načina. Oni su povezani s ranije spomenutim tipovima djelovanja. Tako postoji tri tipa legitimacije: tradicionalna vlast, povezana s tradicionalnim djelovanjem, karizmatička vlast, ona počiva na osjećajima i vjeri u posebne sposobnosti vladara te racionalno legalna vlast. Birokracija se temelji dakako, na potonjem (Haralambos, Holborn, 2002). Legitimnost se u birokratskim organizacijama osigurava preko impersonalnih pravila i procedura. Weber preko birokracije razvija još jedan vlastiti misaoni koncept, idealni tip. Idealni tip je misaona konstrukcija u najčišćoj formi, ona opisuje karakteristike određene pojave u društvu, no idealne tipove ne nalazimo u stvarnosti. Weber smatra kako razvojem modernog društva birokracija sve više postaje vlastitim idealnim tipom, teži mu. Idealni tip birokracije karakteriziraju: specijalizacija poslova u organizaciji- posao je „razmravljen“ te svaki službenik ima unaprijed definirane zadaće i okvir djelovanja, zatim hijerarhijsko uređenje (sustav podređenih i nadređenih, vertikalna koncepcija); sustav pravila i procedura; službenici obavljaju svoje zadaće racionalno, bez uplitanja emocionalnih elemenata; osoblje se zapošljava na temelju tehničkih i profesionalnih kompetencija, „Tako se službenici odabiru prema tome koja će njihova posebna znanja i vještine pridonijeti ostvarenju ciljeva organizacije (Haralambos, Holborn, 2002: 30)“; službenici ne posjeduju sredstva za rad niti druge dijelove organizacije u kojoj rade (Haralambos, Holborn, 2002).

Iako je birokracija po Weberu najučinkovitija vrsta organizacije i najbolje i najefikasnije ispunjava zadane ciljeve organizacije, ipak ima nedostataka. Weber je smatrao kako birokratizacija, ali i sama racionalizacija života guše čovjekovu slobodu, on živi u „željeznom kavezu“. „Strog nadzor službenika, ograničenih na vrlo specijalizirane zadaće, smatrao je ograničenjem ljudske slobode. Uniformne i racionalne procedure birokratske prakse uvelike sprječavaju spontanost, kreativnost i individualnu inicijativu (Haralambos, Holborn, 2002: 31).“ Koncept birokracije danas, u zdravorazumskom smislu budi asocijacije prvenstveno na organizacije nekih državnih poslova, uprave, vojske i slično. Ipak, mnogo elemenata birokracije možemo naći i u privatnom sektoru, no s nekim odstupanjima. Weber je smatrao



kako će vremenom, razvitkom modernih društava doći do idealnog, čistog tipa birokracije, međutim danas vidimo da su se neki elementi ipak odmaknuli od idealnog tipa. Specijalizacija poslova postoji i danas, ali u većini slučajeva, barem u privatnom sektoru, više je fleksibilna. Ovdje svoju ulogu igra upravljanje ljudskim resursima. „Može se kazati da je interes za strukturu kao posebni aspekt organizacije uopće u opadanju, i to u prvom redu kao posljedica pojačanog socijalno-psihološkog proučavanja upravnih organizacija (Pusić, 1964: 37).“ Upravljanje ljudskim potencijalima i postoji kako bi se procijenilo koji dio posla će najbolje ići kojem zaposleniku, na temelju njegovih kompetencija ali prvenstveno i interesa i zanimanja za određeno područje. Služba ljudskih resursa u kompanijama također će na temelju stručne procjene stvarati timove za velike projekte te dodjeljivati zaduženja. Sama služba ljudskih potencijala na toj mikro razini također djeluje po nekim pravilima i raspodjeli dužnosti, ona je kao i ostale sekcije u kompaniji ustanovljena na racionalnim principima. Upravljanje ljudskim potencijalima je fleksibilno jer zaduženi tek promatranjem i procjenom svakog zaposlenika i u dogovoru s njim mogu doći do idealnog rješenja za istog, a samim time postići maksimalnu efikasnost za samu organizaciju. Tijekom dodjeljivanja zaduženja i rada uvijek može doći do promjene ako se pokaže da je to u cilju obavljanja zadatka i ostvarivanja cilja organizacije.

Weber je konstatirao kako je krajnji cilj birokratske organizacije depersonalizacija na radnom mjestu, odvajanje bilo kakvih osobnih stajališta ili afektivnih stanja od radnog mjesta. Danas je jasno kako je to u krajnjoj liniji- nemoguće. Čovjek, iako igra razne društvene uloge, teško može u potpunosti odvojiti svoju osobnost i „ljudsku stranu“ od radnog mjesta. Čovjek pri radu je konstantno, ili uglavnom konstantno u interakciji s drugim ljudima tako da je prirodno da će razvijati određena mišljenja i odnose s drugim ljudima. Upravljanje ljudskim potencijalima danas ne vidi to kao manu i prepreku pri ostvarivanju ciljeva organizacije, dapače. „Pojačana kohezija unutar grupe na radu, tako da intra-grupne, često neformalne i konvencionalne norme preuzimaju dio uloge discipliniranog pritiska hijerarhije (Pusić, 1964: 39).“ Povezanost ljudi na radnom mjestu u zdravu cjelinu u biti doprinosi radnom učinku te se ono potiče. To se posebice odnosi na kreativne poslove kakvi su danas na cijeni. Radni odnosi u kolektivu uvelike će utjecati na samo zadovoljstvo zaposlenika te samim time na konačni output. Osim toga, procjena samog karaktera svakog zaposlenika ponaosob je dio upravljanja ljudskim potencijalima. Ono je također u službi ciljeva organizacije. Danas se ljudima pristupa kao cjelovitim individuama sa sviješću kako i njihova osobnost utječe na njihov rad i suradnju s drugima. „Napadaju se osnovni elementi organizacije kao takve, specijalizacija, hijerarhija, frekvencija vertikalnih komunikacija. Predbacuje im se, da umrtvljuju inicijativu,

izazivaju otpor, »sprečavaju aktualizaciju ličnosti« (Pusić, 1964: 38).“ Upravljanje ljudskim potencijalima u stvari želi ispraviti ono što je i sam Weber istaknuo kao manjkavosti krajnje racionalizacije i birokratizacije, želi potaknuti, a ne sputati kreativnost, želi dati ljudima slobodu i prostor da stvaraju izvan granica, da otkrivaju nove načine, a ne da slijede ustaljene procedure. Formalno, današnja poduzeća i dalje funkcioniraju na načelima hijerarhije i formalnih pravila i procedura, bez obzira na to, duh današnjeg vremena je slobodniji i kreativniji. Već u samom obrazovanju ljude se priprema na kritičko propitivanje, individualno djelovanje te kreativna rješenja. Takva filozofija se očituje i u upravljanju ljudskim resursima. Može se reći kako je, između ostalog, služba ljudskih resursa u poduzeću i mehanizam kontrole. Služba ljudskih potencijala prati, bilježi i proučava rad, rezultate, suradnju, ponašanje, odnose svojih zaposlenika. Međutim, sama organizacija je manje hijerarhijska, jer služba ljudskih potencijala u kolektivu je samo još jedan sektor zaposlenja koji ima svoje zadatke kao i ostali. Služba ljudskih potencijala nije „nadređena“ ostalim sektorima i ne izdaje formalne zapovijedi. Ona pokušava na temelju objektivnih i impersonalnih uvida najbolje iskoristiti želje i potencijale zaposlenika kako bi oni najbolje služili ciljevima organizacije, ali i kako bi ostvarili maksimalan osobni i profesionalni razvoj na radnom mjestu. Oni vrše i selekciju i regrutaciju na temelju profesionalnih kompetencija, ali uzimajući u obzir i afinitete samih zaposlenika. Dakle, elementi Weberove birokratizacije i racionalizacije vidljivi su u području upravljanja ljudskim resursima, samim time jer je i cilj upravljanja ljudskim resursima maksimalno efikasno ostvarivanje ciljeva organizacije. Međutim, danas se upravljanje ljudskim potencijalima odmiče od strogoće birokratske organizacije te potiče kreativnost, fleksibilnost, samoizražavanje te individualnost u radu. To se objašnjava činjenicom kako se „...pokazalo da ljudski odnosi i uopće ponašanje ljudi na zajedničkom radu ovise u posljednjoj liniji od stvarnih mogućnosti sudjelovanja, od stvarne autonomije, suodgovornosti i suodlučivanja koji se pojedincu u njegovoj radnoj grupi pružaju (Pusić, 1964: 9).“

## **FUNKCIONALIZAM**

Funkcionalizam je jedna od dominantnih perspektiva u sociologiji. Njene tragove nalazimo još u starom Egiptu, Grčkoj i Rimu, no kao suvremeni okvir za sociološku analizu nastaje u drugoj polovici 19. stoljeća u Europi (Kuvačić, 1990). U to doba građansko društvo već je čvrsto ustanovljeno, no to isto društvo strahuje od „radikalnih ideja koje se šire među

radništvom, pa se stoga najviše pažnje posvećuje usuglašavanju interesa i održavanju društvene ravnoteže (Kuvačić, 1990: 7).“ Najutjecajniji za razvoj funkcionalizma u sociologiji dakako je Emile Durkheim na kojega će se ovaj rad temeljitije osvrnuti u nastavku. Funkcionalizam su najviše razvijali američki sociolozi kao što su Talcott Parsons i Robert K. Merton te ono postaje vladajuća perspektiva u američkoj sociologiji tijekom 40-ih i 50-ih godina 20. stoljeća (Haralambos, Holborn, 2002). „Od sredine 60-ih naovamo njena popularnost postojano opada, djelom zbog uništavajućih kritikâ, djelom zbog konkurentnih perspektiva za koje se čini da daju bolja objašnjenja, a djelom zbog promjena u modi (Haralambos, Holborn, 2002: 9).“ Funkcionalizam u svojoj biti, filozofiji vuče paralelu s proučavanjem ljudskog organizma i biologijom. Ako se želi saznati kako živi organizam (društvo) funkcionira, ono se mora proučavati sa stajališta cjeline, ako se proučavaju dijelovi za sebe ne dobiva se kompletna slika. Tako funkcionalisti proučavaju društvo u cjelini te međusobne odnose između dijelova društva (Haralambos, Holborn, 2002).

Emile Durkheim bio je francuski sociolog i filozof. Rođen je 1858. godine, a umro 1917. godine u Parizu. Osim što je jedan od osnivača sociologije kao znanosti, zaslužan je za njenu popularizaciju i uvođenju iste u francusko visoko školstvo, a izdaje i časopis „Sociološki godišnjak“. Na njega utječu: A. Comte i pozitivizam, H. Spencer i biologizam te A. Smith i njegova teorija o podjeli rada. Neka od najpoznatijih djela su : *Pravila sociološke metode* (1895), *O podjeli društvenog rada* (1893), *Samoubojstvo* (1897), *Elementarni oblici religijskog života* (1912) (Hrvatska enciklopedija online). Durkheim i njegovi sljedbenici promoviraju „usporednu“ sociologiju te proučavajući razna društva Afrike, Azije i Južne Amerike dolaze do znanstvenih zaključaka. Ipak, fokus Durkheimovog djela je suvremeno kapitalističko društvo i njegove implikacije na društvo kao sistem.

„Za razvoj funkcionalizma osobito su značajni osnovni pojmovi Durkheimove sociologije. To su na prvom mjestu „mehanička solidarnost“, koja počiva na kolektivnoj svijesti bez individualnog izdvajanja, i njoj suprotstavljena „organska solidarnost“ koja se razvija na osnovi individualne diferencijacije kao posljedice sve veće podjele rada (Kuvačić, 1990: 8).“ Na temelju toga, Durkheim radi i podjelu na primitivna društva, gdje dominira mehanička solidarnost, svi pripadnici društva psihički „slič“ jedan drugome te podjela rada i specijalizacija nisu razvijene. Oni su solidarni na temelju sličnosti. Većina današnjih, modernih društava baziraju se na organskoj solidarnosti. Ona je posljedica visoko razvijene podjele rada te specijalizacije, a članovi društva su solidarni po ključu međuovisnosti. „Ovaj drugi tip solidarnosti izražava međuzavisnost funkcija i traži da se sve veća specijalizacija upotpunjuje sa integracijom...Vidjevši da spontana diferencijacija može voditi u

dezorganizaciju, nered i bezvlašće, sve što Durkheim obuhvaća terminom anomija on se posebno brine što treba učiniti da se uspostavi integracija (Kuvačić, 1990: 8).“ U tome se ograđuje od nasljeđa marksista, Durkheim smatra kako se sociologija treba fokusirati na postojeće društveno stanje i proučavati trenutačni „društveni red“ te uvjete koji ga održavaju (Kuvačić, 1990). Ovdje dolazi do pitanja odnos između društvenog reda i društvenih promjena. Kako bi izbjegli „priznavanje“ promjene, teoretičari tog doba stvaraju dihotomne društvene sustave: „Durkheim suprotstavlja organsko mehaničkome, Tonnies društvo zajednici, a Weber racionalno tradicionalnome. Time se stvara teorijski okvir za objašnjavanje društvenih promjena, koji je suprotstavljen radikalno- revolucionarnim koncepcijama (Kovačić, 1990: 9).“ U središtu funkcionalističke analize društva stoji društvo kao sveobuhvatan sistem, dok su njegovi dijelovi (obitelj, institucije i slično) također jedinice analize. Durkheim shvaća kako puka međuzavisnost dijelova ne jamči solidarnost na razini cjeline. Upravo zato je posvetio dio svoga rada istražujući vrijednosti, religiju (Kuvačić, 1990). Durkheim pristupa društvu kao posebnoj realnosti, ono se izdiže iznad pojedinaca koji ga čine, pojedinci „su ograničeni „društvenim činjenicama“, „načinima djelovanja mišljenja i osjećanja, koji su izvanjski pojedincu, i obdareni snagom prinude, što je razlog zbog kojih oni kontroliraju njega (Haralambos, Holborn, 2002: 17).“ Prilikom proučavanja društvenih činjenica, sociolog ih mora tretirati kao stvari, a uzrok neke društvene činjenice valja tražiti u društvenim činjenicama koje prethode. Društvene činjenice također moraju imati vlastitu svrhu, funkciju u održavanju društvenoga reda (Haralambos, Holborn, 2002). „Velik dio Durkheimova rada je zaokupljen funkcionalnom analizom, pokušavajući shvatiti funkcije društvenih činjenicâ. On pretpostavlja da društvo ima određene funkcionalne preduvjete, od kojih je najvažnija potreba za društvenim redom (Haralambos, Holborn, 2002: 17).“ Jedna od najvažnijih društvenih činjenica u Durkheimovoj sociologiji je kolektivna svijest, to je skup osjećaja i vjerovanja koje pojedinci dijele i koje ih povezuje i „tjera“ na suradnju i suživot. „Bez ovoga slaganja oko središnjih moralnih pitanjâ, društvena solidarnost bi bila nemoguća, a pojedinci ne bi mogli biti povezani u društvenu jedinicu. Bez društvenih obavezâ poduprtih moralnom silom, ne bi bilo suradnje i obostranosti koje društveni život iziskuje (Haralambos, Holborn, 2002: 18).“

Durkheim u svom djelu *O podjeli društvenog rada* prikazuje „kako sve veća podjela rada uzrokuje sve veću specijalizaciju radnih zadataka. Gustoća stanovništva uvjetuje takmičenje koje ugrožava društveni poredak (Kuvačić, 1990: 25).“ U takvom stanju, povećavanja gustoće stanovništva, dolazi do oskudice proizvoda i dobara te borba za život postaje teža. Ljudi kako bi preživjeli, prihvaćaju takvo stanje stvari, takav sistem. U stvari, on im je nametnut i

prinudan u vidu društvene činjenice no oni toga nisu svjesni. Prihvaćaju specijalizaciju te na temelju nje stvorenu ovisnost o drugim ljudima i drugim dijelovima sistema te na temelju toga stvaraju novi oblik društvene integracije (Kuvačić, 1990). Durkheim ovdje vuče paralelu s Darwinom i njegovim proučavanjem organizama, navodeći kako što su organizmi sličniji, njihova borba je žešća jer teže za istim stvarima i imaju iste potrebe, a ta borba je nemilosrdnija što je više uključenih. Isto to vrijedi i za ljude, ljudi različitih profesija mogu nesmetano težiti svome cilju bez da time oštećuju druge oko sebe. „Kako pružaju različite usluge, oni ih mogu pružati usporedno...Međutim, što se funkcije više približavaju jedna drugoj, među njima ima utoliko više dodirnih točaka, te su, prema tome, utoliko više izložene i uzajamnim sukobima (Durkheim, 1972 prema Kuvačić, 1990: 88).“ Dolazi do situacije gdje pripadnici društva „različitim sredstvima zadovoljavaju slične potrebe (Durkheim, 1972 prema Kuvačić, 1990: 88)“ te jedni drugima ulaze u polje, dok oni koji istim sredstvima zadovoljavaju iste potrebe (dakle ljudi koji dijele profesiju na malom životnom prostoru) uspijevaju jedino na štetu onog drugog. „Konačno, na nekoj strani će morati da dođe ili do napuštanja borbe ili do neke nove diferencijacije...ako društvo stvarno ima više članova i ako su oni istovremeno više približeni jedni drugima, da će borba biti još žešća a specijalizacija koja iz nje proistječe brža i potpunija (Durkheim, 1972 prema Kuvačić, 1990: 90).“ Još jedna posljedica podjele rada i sve veće specijalizacije, po Durkheimu je funkcionalističko stajalište kako će i oni pojedinci koji su nešto slabiji ili nesposobniji za „borbu“ također pronaći svoje mjesto te biti korisni širem društvu. Primjerice ako je čovjek intelektualno slabiji, obavljat će fizički rad i obrnuto, no svatko će naći svoju funkciju. Također ističe da se društvo, slično kao i organizam u vrijeme krize „hrani“ manje bitnim funkcijama. Tako će u nestabilnim i oskudnim vremenima propadati luksuzne grane, a u fokusu će biti one djelatnosti koje su neophodne za život (Durkheim, 1972 prema Kuvačić, 1990). „Ili se još može dogoditi da neki organizam postigne nenormalan stepen aktivnosti, koji nije u razmjeru s potrebama, i da je prinuđen, kako bi podmirio troškove izazvane tim pretjeranim razvojem, da oduzima nešto od dijela koji pripada drugima (Durkheim, 1972 prema Kuvačić, 1990: 93).“ Svaka djelatnost postoji kako bi odgovorila na stvarne potrebe društva, funkcije se specijaliziraju samo u slučaju kada ta specijalizacija odgovara na neku potrebu koja se stvorila u društvu. Specijalizacija funkcija uvijek nosi za sobom određeno poboljšanje proizvodnje. Napretkom, ljudi sve više zahtijevaju i sve se manje zadovoljavaju postojećim. To je posljedica sve teže borbe za preživljavanje, ljudi sve više rade i sami se razvijaju te samim time i zahtijevaju sve više proizvoda, usluga. Što ljudi postaju istančaniji, to su njihove potrebe veće i teže zadovoljive (Durkheim, 1972 prema Kuvačić, 1990). „Najzad, više nego sve ostale,

intelektualne potrebe rastu, gruba objašnjenja nisu više u stanju da zadovolje izvježbanije duhove. Traže se nova saznanja, i znanost podržava te težnje i zadovoljava ih u isti mah (Durkheim, 1972 prema Kuvačić, 1990: 94, 95).“ Durkheim mogućnosti konflikta u razvijenim modernim društvima s naprednom podjelom rada nalazi u „postojanju profesionalnih udrugâ, podučavanjem moralnim vrijednostima u obrazovnom sustavu i društvu koje funkcionira na način kojim se prema svim svojim članovima odnosi pošteno (Haralambos, Holborn, 2002: 18).“

Iza Durkheimovog načela podjele rada krije se i sam temelj njegovih metodoloških postavki. „Durkheim naime izriče metodološko pravilo koje kaže da se *društvene činjenice ili pojave moraju objašnjavati na temelju drugih društvenih činjenica, a ne na osnovi individualne psihologije.*“ Odlučujući uzrok društvene činjenice valja tražiti među prethodnim društvenim činjenicama, a ne među stanjima pojedinačne svijesti (Durkheim, 1999: 104 prema Kalanj, 2005: 168).“ Prelazak društava s mehaničke u organsku solidarnost pozitivno utječe na društvenu suradnju. S jedne strane, ljudi postaju individualniji u životu i radu, a s druge strane više međuovisni, oni dobivaju s jedne strane više osobnosti a s druge više solidarnosti (Kalanj, 2005). Dakle, primjenjujući Durkheimovu metodologiju, uzrok podjele rada krije se u porastu stanovništva i većoj proizvodnji kako bi se preživjelo. „Odnos podjele rada i društvene solidarnosti shvaćen je u moralnim terminima jer iako zadovoljava specifične materijalne potrebe njezino je postojanje nerazdvojno od odnosa prijateljstva i zajedništva. Istinska se funkcija podjele rada sastoji u stvaranju osjećaja solidarnosti između dviju ili više osoba (Kalanj, 2005: 168). Ovdje ponovno dolazi do izražaja Durkheimovo funkcionalističko stajalište gdje svaka društvena činjenica ima svoju funkciju u društvu. Osnovna distinkcija između mehaničke i organske solidarnosti je da je prva predindustrijska, obilježavaju je slabije socijalne veze, mali stupanj međuzavisnosti i organizacija na temelju manjih grupa; manje stanovništvo te manja „materijalna i moralna gustoća (Kalanj, 2005: 169).“ „Materijalna je gustoća definirana kao kondenzacija stanovništva, nastanak i razvoj gradova, rast brojnosti i brzine komunikacijskih putova, a moralna ili dinamička gustoća kao „funkcija broja pojedinaca koji su zbiljski ne samo u trgovačkim nego i moralnim odnosima, to jest koji ne samo da razmjenjuju usluge i međusobno se natječu nego i žive zajednički život (Cazeneuve/ Victoroff: 1970: 76; Cvjetičanin, 2003 prema Kalanj, 2005: 169).“ Dakle, organsku solidarnost karakteriziraju visoka nezavisnost u društvenoj strukturi, podjela rada, diferencijacija, velika materijala, moralna gustoća i veliki obujam stanovništva. Mehaničku solidarnost na temelju sličnosti sada zamjenjuje solidarnost na temelju različitosti i stvaranju jakih društvenih veza, pojedinac je sada individua za sebe te razvija sam sebe i svoju

osobnost. „...Svatko utoliko jače ovisi o društvu ukoliko je rad u većoj mjeri podijeljen, a, s druge strane, svačije je djelovanje utoliko više osobno ukoliko je više specijalizirano. (Durkheim, 1960: 60 prema Kalanj, 2005: 169).“ Inicijativa i individualnost stvaraju društvo „sposobno za kolektivnu pokretljivost“, društvo u kojem je svaki od elemenata „slobodniji za kretanje“(Kalanj, 2005). Upravo u takvom okruženju, u sistemu organske solidarnosti može se javiti upravljanje ljudskim potencijalima, ono je po Durkheimovom rječniku društvena činjenica koja se javlja specijalizacijom posla i naprednom podjelom rada uslijed društvene potrebe za istom. Dakle, došlo je do potrebe u društvu za stvaranjem sektora koji se bavi upravljanjem ljudskim potencijalima, oni odgovaraju na tu društvenu potrebu te imaju svoju zasebnu funkciju. Upravo Durkheimov individualizam leži u srži filozofije upravljanja ljudskim potencijalima, pokušava se dati svakoj individui prostor za razvoj i autonomno djelovanje kako bi to u krajnjoj liniji dovelo do bolje kooperacije s drugima i pojačalo društvene veze. Po Durkheimu, jedino ako čovjek osjeća dovoljnu autonomiju on će graditi bolje odnose s drugima, postati ovisniji o njima i proizvesti bolji proizvod. Osim toga, upravljanje ljudskim potencijalima svakoj osobi dodjeljuje posebno područje djelovanja u kojoj on ima prostora za individualno djelovanje i kreativnost. To sve dovodi do boljeg funkcioniranja na radnom mjestu, ali i u društvu u cjelini. Dakle, da nema organske podjele rada te modernih obilježja koja ju karakteriziraju, individualizma i suradnje, potrebe za stvaranjem upravljanja ljudskih potencijala ne bi bilo i ona se ne bi oformila kao odgovor na tu društvenu potrebu. Durkheimovo isticanje jačanja individualnosti koja dovodi do veće solidarnosti i jačih društvenih veza te bolje međusobne suradnje također je primjenjiva na upravljanje ljudskim potencijalima.

## **FORMALIZAM**

Formalizam ili „formalna sociologija“ je još jedan od klasičnih teorijskih pravaca u sociologiji. Formalna sociologija se odnosi na primjenu oblika ili forme na proučavanje društva i društvenih pojava. Dakle, formalna sociologija proučava društvene oblike i u tome se razlikuje od ostalih društvenih znanosti koje se mahom fokusiraju na sadržaj društva. Formalizam u sociologiji je različito interpretiran kod različitih sociologa, a može se reći kako i druge društvene znanosti, prvenstveno ekonomija spadaju u formalizam imajući na umu kako se bave društvenim oblicima (Lukić, 1987). Neki će naći tragove formalizma i u

Weberovom i Durkheimovom radu, „Međutim, poznato je da je Durkheim već vodio oštru polemiku sa Simmelom oko formalne sociologije, dokazujući njenu neosnovanost, kao što je svakom jasno da se Durkheimova sociologija po svom osnovnom nastojanju ne može smatrati formalnom, već upravo njenom suprotnošću, „sadržajnom“ sociologijom (Lukić, 1987: 7).“ Iako kod mnogih autora možemo naći elemente formalizma, postoje dvije osnovne skupine sociologa kod kojih su elementi formalizma dominantno i nedvosmisleno izraženi. „Prvu takvu jasno obilježenu skupinu čine njemački sociolozi oko osovine Simmel- Wiese, a drugu oni oko američke „čikaške škole“ (Small- Ross- Park) (Lukić, 1987: 8).“ Njemačka formalna sociološka škola ostavila je veći trag u sociološkoj povijesti, a i nastaje ranije no američka te samim time utječe na nju. Početak razvitka njemačke formalno sociološke škole predstavlja objava poznate Tonniesove knjige „Zajednica i društvo“ 1887. godine, dok vrhunac predstavlja objava Wiseovog djela „Sistem opće sociologije“ iz 1929.( Lukić, 1987). Osim navedenih autora, značajan za formalnu sociologiju je Georg Simmel, na kojega će se ovaj rad i osvrnuti.

Georg Simmel rođen je 1858. , a živio je do 1918. godine. Na neki način, on je zaslužan za ime „formalna sociologija“ jer je zagovarao proučavanje forme u društvu te se na temelju toga skovao naziv za ovaj pravac. Simmel je u svojoj biti filozof, a „Njegova osnovna filozofska pretpostavka svodi se na Kantovu postavku razlikovanja oblika (forme) od sadržaja (materije) znanja, iako donekle izmijenjenu, kako bi se mogla primijeniti i na društvene znanosti (Lukić, 1987: 48).“ Iako je bio filozof, bavio se i sociologijom te tako izdao djela „Sociologija“ 1908. godine i „Osnovna pitanja sociologije“ 1911. godine. (Lukić, 1987).“ Simmelova sociološka razmatranja baziraju se na proučavanju nekih društvenih oblika i pojava, a ovdje će se navesti neke, koje se čine relevantnima za temu istraživanja i primjenjivima na područje upravljanja ljudskim potencijalima. Prvi društveni oblik „Količinska određenost društvene skupine.- Simmel proučava brojnost skupina kao činitelja određenih društvenih oblika- od broja članova jedne društvene skupine umnogome ovisi oblik koji će ona dobiti, kao i način na koji se dati oblik ostvaruje (Lukić, 1987: 64).“ Dakle, brojnost je samo jedna od karakteristika društvenog oblika, nije sam oblik. Tako će promjena broja članova u kolektivu, organizaciji znatno utjecati na obilježja te skupine ali i na odnose između članova. Na to posebice moraju paziti ljudi koji upravljaju ljudskim potencijalima, pogotovo u organizacijama gdje je fluktuacija ljudi česta. Moraju imati na umu kako će svaka nova osoba ili svako smanjivanje broja zaposlenih utjecati na suradnju ali i konačni proizvod. Poznata su Simmelova razmišljanja o dvočlanim i tročlanim skupinama, no ona su u upravljanju ljudskim potencijalima rijetka jer je očekivanje kako je kolektiv koji zahtijeva usluge službe za ljudske potencijale brojčano



ipak veći. „Ali istovremeno je veoma teško reći nešto više općim zakonitostima pojedinih oblika, jer ovise o konkretnim okolnostima, i prije svega o osobinama članova (Lukić, 1987: 66).“ Karakter i individualne osobine članova također su centar interesa službe za ljudske potencijale, pokušava se procijeniti karakter osobe i prema tome procijeniti kako će i na koji način ta osoba utjecati na rad i odnose u organizaciji. Procjena ličnosti je jedna od središnjih preokupacija te je danas psihologijska znanost već osmislila precizne alate za mjerenje iste. Sljedeći Simmelov društveni oblik je odnos nadređenosti i podređenosti. „Simmel ističe načelan stav da nadređenost i podređenost ne mogu nikada biti apsolutne- ondje gdje bi jedna strana bila apsolutno podčinjena drugoj, prestao bi da među njima postoji bilo kakav društveni odnos, pošto bi podčinjena strana u tom odnosu prestala biti čovjek i postala bi stvar (Lukić, 1987: 66).“ Tako postavljena stvar čini se logičnom, te i to možemo primijeniti na upravljanje ljudskim potencijalima. Iako postoji hijerarhija podređenih i nadređenih, oni rade zajedno, utječu jedni na druge. Jedina distinkcija je u činjenici kako nadređeni prate rad podređenih te u suradnji sa službom ljudskih resursa vode evidenciju njihovog rada, prate njihovu uspješnost te na temelju toga odlučuju o potencijalnim benefitima i nagradama za rad. Sljedeći relevantan oblik kojem Simmel pridaje pažnju je borba. Borba je po Simmelu također jedan oblik udruživanja, a odnos ljudi u njemu je najintenzivniji. „Kao naročiti vid borbe on uzima utakmicu, koja se razlikuje od borbe po tome što učesnici ne teže da jedan drugog unište nego da dođu do istog predmeta- vrijednosti. Zato je moguće da utakmica služi ostvarenju zajedničkog interesa svih takmičara (Lukić, 1987: 68).“ Takvo pomalo optimistično gledište može se primijeniti i na rad u kompaniji ili organizaciji, iako se svi natječu jedni s drugima, oni se natječu kako bi postigli nešto, neki cilj i ostvarili vrijednost. Skupina se posebice zbližava i jača ako ima nešto protiv čega se bori, nekog „neprijatelja“ (Lukić, 1987). To možemo primijeniti na konkurenciju protiv koje se skupina može „boriti“ te tako jačati svoje društvene odnose iznutra.

Jedno od Simmelovih najpoznatijih djela uopće zasigurno je „Filozofija novca“, „Simmel se nije bavio samo filozofijom novca u užem smislu riječi nego i onime što se može nazvati njegovom sociologijom (Lukić, 1987: 78).“ U suštini, to i je sociologija novca jer postavlja čisto sociološka pitanja, to su: kako društvo utječe na novac te kako novac utječe na društvo (Lukić, 1987). Simmel pokazuje kako se novac mijenja iz supstancijalne vrijednosti u funkcionalnu vrijednost, tvrdi kako je taj proces s jedne strane posljedica razvoja gospodarstva i trgovina, ali s druge strane posljedica „...razvoja ljudske svijesti, prijelaz simbola iz oblasti znanja u oblast prakse i u vezi s tim jačanje značaja inteligencije u svakodnevnom rješavanju životnih problema (Lukić, 1987: 79).“ Ovo se posebice može

primijetiti danas, većina poslova je u „intelektualnoj“ sferi rada te se težište ekonomije ali i ljudskih sposobnosti prebacuje na ljudski um. Bez tog prijelaza, potreba za službom za upravljanjem ljudskim potencijalima ne bi postojala jer ne bi bilo ni umnih potencijala koje treba usmjeriti i iskoristiti u pravom smjeru. Općenito, Simmel konstatira kako se novcem povećava sloboda osobe, dok istovremeno odnosi između ljudi postaju depersonalizirani (Lukić, 1987).

Osim „Filozofije novca“ Simmel je ostao upamćen po svom eseju „Stranac“. To je jedno od njegovih najcitiranijih i najupečatljivijih djela. Koncept „stranca“ usko je povezan s još jednom Simmelovim originalnom tvorbom- blaziranošću. Koncept blaziranosti Simmel donosi u svom djelu *Kontrapunkti kulture* na primjeru života u velikim gradovima. Konstatira kako čovjek u velikom gradu postaje indiferentan, pasivan i ravnodušan prema onome što se oko njega događa (Oberan, 2018). „Tako Simmel (1903:141) konceptualizira blaziranost kao ključan aspekt svakog grada tvrdeći da je ona „posljedica onih živčanih podražaja koji se brzo izmjenjuju i u svojim su suprotnostima nagomilani na malom prostoru, iz čega nam se činilo da proizlazi i intenziviranje velegradske intelektualnosti...(Simmel, 1903. Prema Oberan, 2018: 4).“ Tako čovjek u modernom svijetu postaje otuđen, dehumaniziran i nezainteresiran za svijet koji ga okružuje. Iako se bave istim pojmom, Simmelova analiza otuđenosti uvelike se razlikuje od Marxove, dok Marx stavlja naglasak na materijalističke i proizvodne aspekte otuđenosti, Simmel naglašava psihološke strane otuđenosti koja je isto tako posljedica otuđenog rada ali i kulture (Oberan, 2018). S modernosti i životom u velikim gradovima dolazi i stranac. „Za njega, stranac je onaj „koji danas dođe i sutra ostane – takoreći potencijalni putnik koji, premda nije krenuo dalje, nije posve prevladao odvojenost dolaženja i odlaznja. On je fiksiran unutar nekog određenog prostornog područja – ili nekog čija je granična određenost analogna prostornoj – ali njegov položaj na tom prostoru bitno je određen time što mu ne pripada unaprijed, što u njega unosi kvalitete koje ne potječu i ne mogu potjecati iz njega.» (Simmel, 1903:152 prema Oberan, 2018: 5).“ Simmel kaže kako su prostor i prostorni odnosi u biti samo simboli odnosa između ljudi. Najstariji primjer stranca kroz povijest su trgovci, trgovci -putnici koji djeluju mobilno, u interakciji su s ljudima no nisu s njima nikako organski povezani, između njih ne postoje jake društvene veze. Također, tip stranca je objektivan, kaže da se „objektivnost može nazvati i slobodom, objektivan čovjek nije vezan nikakvim fiksiranjima koja bi mogla predodrediti njegovo prihvaćanje, njegovo razumijevanje, njegovu procjenu danoga.» (Simmel, 1903:154 prema Oberan, 2018: 5).“ Navedenu objektivnost možemo primijeniti na tržište rada danas, zaposlenik nije vezan nikakvim drugim sponama za svoje radno mjesto do li „računice“. Zaposlenik se više ili

manje objektivno procijeniti svoje dobitke i gubitke te na temelju toga donositi poslovne odluke. „U objektivnoj kulturi, koju Simmel spominje, individualci nisu privrženi grupi i ona im nije od posebne važnosti. Racionalne grupe tako naglasak stavljaju na novac koji je uvijek bio središte u velikom gradu (Simmel, 1903. Prema Oberan, 2018: 5).“

## MIKROSOCIOLOŠKE TEORIJE: ERVING GOFFMAN

Nakon sažetog prikaza najvažnijih klasičnih socioloških teorija i njihovog povezivanja sa suvremenim konceptom upravljanja ljudskim potencijalima, ovaj rad će se osvrnuti i na neke od suvremenih socioloških teorija. Prvi autor na kojeg će se obratiti pozornost je Erving Goffman. Goffman je jedan od najutjecajnijih i najpoznatijih američkih sociologa 20. stoljeća. Rođen je 1922. godine u Kanadi, a preminuo je 1982. godine u američkom gradu Philadelphiji. „Jedan od glavnih predstavnika simboličkog interakcionizma, začetnik tzv. dramaturške analize pri istraživanju društvene interakcije u svakodnevnom životu, posebice interakcijskih rituala (Hrvatska enciklopedija online).“ Najpoznatije djelo mu je „*Predstavljanje sebe u svakodnevnom životu*“ iz 1959. godine na kojeg će se ovaj rad detaljnije osvrnuti u nastavku. Uz to, poznat je i po djelima „*Azili: Eseji o društvenom položaju pacijenata bolnica za mentalno oboljele i drugih zatvorenika*“...gdje se bavi totalnim institucijama, tj. zatvorenim organizacijama koje neprestano kontroliraju ponašanje pojedinca i sve ljude unutar institucije tretiraju jednako, te istražuje kako one utječu na čovjekov odnos prema sebi, prema drugima i društvu,...djelo *Stigma: Bilješke u upravljanju narušenim identitetom*,... *Ritual interakcije: Eseji o interakciji licem u lice*,... *Analiza okvira: Esej o organizaciji iskustva*“ (Aunedi, 2020: 16, 17).“

Simbolički interakcionizam posebna je perspektiva u sociologiji koja potječe dominantno iz američke sociologije. „Razvila se iz rada skupine am. filozofa, npr. Johna Deweyja, Williama I. Thomasa i Georgea Herberta Meada (Haralambos, Holborn, 2002: 32).“ Simbolički interakcionisti dijele s Maxom Weberom zanimanje za ljudska djelovanja i značenja koja se kriju iza njih, no za razliku od Webera, oni se mahom bave interakcijama manjeg opsega i užeg utjecaja (Haralambos, Holborn, 2002). Osnivač i najvažniji predstavnik simboličkog interakcionizma je već spomenuti Georg Herbert Mead, a još se ističe i Herbert Blumer, „koji je 1937. godine osmislio sam termin simbolički interakcionizam (Aunedi, 2020: 17).“ Dakle, simbolički interakcionizam je fokusiran na interpretaciju značenja koja ljudi

pridodaju interakcijama u kojima sudjeluju, tako ljudi daju vlastitu definiciju situacije (Aunedi, 2020). „Postavlja se pretpostavka da društvena stvarnost postoji onakva kakva se spoznaje i proizlazi iz društvene simboličke interakcije te se sastoji od društvenih objekata čija značenja proizlaze iz ponašanja ljudi prema njima (Aunedi, 2020: 17).“ Najvažnija kritika kojoj su izloženi simbolički interakcionisti je da promatrajući isključivo interakcije manjeg opsega, ono što se naziva interakcija „licem u lice“, zanemaruju širi društveni, vremensko-historijski ili drugi kontekst (Haralambos, Holborn, 2002). „Interakcionizam, npr., ne objašnjava podrijetlo značenja pomoću kojih pojedince etiketiraju njihovi nastavnici, policajci i socijalni radnici. Kritičari tvrde da se takva značenja ne stvaraju spontano u interakcijskim situacijama. Umjesto toga, njih sustavno stvara društvena struktura (Haralambos, Holborn, 2002: 35).“ Simbolički interakcionizam stvara odmak od zadanih društvenih struktura koje djeluju prinudno na čovjeka, oni zagovaraju perspektivu u kojoj individua, pojedinac ima veću moć odlučivanja, veći broj različitih mogućnosti te veću „samostalnost“ u djelovanju (Haralambos, Holborn, 2002). U potpunoj opreci s makro sociologijom, stavljaju fokus na pojedinca i njegovo djelovanje koje je oslobođeno prinude strukture. „I dok je simbolički interakcionizam djelomičan ispravak za pretjeranosti društvene određenosti, mnogi kritičari su tvrdili da je otišao predaleko u tom pravcu. Iako tvrde da akcija nije određena strukturalnim normama, interakcionisti ipak priznaju postojanje takvih normi. Ali oni ih uzimaju kao zadane, umjesto da objašnjavaju njihova podrijetlo (Haralambos, Holborn, 2002: 35).“

Erving Goffman u svojem radu se povezuje dakle, sa simboličkim interakcionizmom te Čikaškom školom. Čikaška škola je jedna od najutjecajnijih socioloških škola, okupljena oko skupine znanstvenika na Čikaškom sveučilištu tijekom 20. stoljeća, a poznata je po istraživanjima različitih društvenih pojava te kvalitativnoj metodologiji (Aunedi, 2020). „Erving Goffman gradi svoju teoriju inspiriran Meadom, potaknut razmišljanjem o jastvu osobe kao društvenim konstruktom. Društvo utječe na osobu tako da ona gradi svoju vanjsku osobnost kako bi bila prikladna u društvu (Aunedi, 2020: 18).“ Njegova najpoznatija tvorba, koja obuhvaća ovakvo shvaćanje osobe, takozvani dramaturški pristup, najjasnije je izložen upravo u djelu „*Predstavljanje sebe u svakodnevnom životu*“. Njegovo djelo, prema vlastitim riječima je svojevrsni priručnik „koji podrobno predstavlja jednu od socioloških perspektiva iz koje se može proučavati društveni život, posebno ona vrsta društvenog života koji se odvija u okviru fizičkih granica zgrade ili industrijskog postrojenja (Goffman, 2000: 11).“ Iz navedenoga je jasno zašto će se koristiti baš Goffmanova dramaturška perspektiva za analizu i primjenu na upravljanje ljudskim potencijalima na razini nekog poduzeća, tvrtke ili

organizacije. Dakle, Goffmanova perspektiva naziva se dramaturška, a principi koji se izvode iz nje zovu se dramaturški principi. Pod time se misli da se promatraju pojedinci u malim interakcijama uskog obima, u svojim svakodnevnim interakcijama prilikom kojih oni obavljaju „kontrolu dojmova“, oni upravljaju svojom pojavom kako bi ostavili određeni dojam na druge. Razlika između stvarnog kazališta i društvenog života leži u tome da glumci u kazalištu igraju jedan lik, ostali glumci svoje likove, dok je publika sa strane i promatra (Goffman, 2000). „U stvarnom životu ove tri uloge svode se na dvije- uloga koju pojedinac igra skrojena je prema ulogama koje igraju ostali prisutni, ali su ti ostali istovremeno i publika (Goffman, 2000: 12).“ Osoba kada se nađe u društvenoj situaciji i u društvu osoba koje ne poznaje, ona pokušava saznati što veći broj informacija o toj osobi, razlog za to je činjenica da „Znanje o osobi pomaže da se situacija definira i omogućava drugima da unaprijed znaju što će ona očekivati od njih i što bi oni mogli očekivati od nje (Goffman, 2000: 15).“ Iz navedenoga se vidi veliki utjecaj simboličkog interakcionizma koji progovara iz cijelog Goffmanovog djela. Nadalje, ljudi će prikupljati informacije o osobi koju još ne poznaju pomoću nekih vidljivih značajki, primjerice izgleda osobe, govora i slično, te će graditi stav prema njoj na temelju proživljenih iskustava. Osim toga, informacije mogu dobivati i na temelju onoga što taj pojedinac sam za sebe govori (Goffman, 2000). „Međutim, broj događaja u periodu u kojem se pojedinac nalazi u neposrednom okruženju drugih, takvih da im mogu direktno pružiti važne informacije neophodne za mudro usmjeravanje njihovih osobnih aktivnosti, obično je nedovoljan (Goffman, 2000: 16).“ Autor tvrdi kako se mnogo informacija u stvari dobiva indirektno od određene osobe, stavovi se mogu pretpostavljati prema sadržaju onoga što osoba govori, a prikriveni osjećaji kroz nesvjesno ponašanje (Goffman, 2000). Tako pojedinac producira dvije različite poruke: „jedna uključuje ekspresije koje pojedinac producira, druga ekspresije koje ga odaju (Goffman, 2000: 16).“ Prva se dakako odnosi na sadržaj govora pojedinca kojim se služi kako bi prenio svoje misli, informacije i poruku svojim sugovornicima. Druga vrsta je mnogo šira i obuhvaća širok spektar aktivnosti koje pojedinac poduzima, ali nesvjesno (Goffman, 2000). Upravo pomoću ovog drugog tipa, nesvjesne komunikacije koja „odaje“ ostali će moći provjeriti vjerodostojnost onoga što pojedinac tvrdi (Goffman, 2000). „Pojedinac, naravno, može namjerno objaviti pogrešnu informaciju upotrebom bilo kojeg dva navedena tipa komunikacije: u prvom slučaju govorilo bi se o obmani, u drugom o pretvaranju (Goffman, 2000: 17).“ Pojedinac u interakciji s drugima može imati pregršt različitih ciljeva i motivacija te načina za dolazak do tih ciljeva. Ipak, ono što je zajedničko svakom pojedincu je želja da se kontrolira ponašanje drugih, a u prvom redu da se kontrolira reakcija drugih na samog

pojedince (Goffman, 2000). „Ova kontrola se uglavnom postiže utjecanjem na definiciju situacije koju će drugi prihvatiti...(Goffman, 2000: 18).“ Ističe se kako osoba može imati različite motive za odabir jednog načina predstavljanja, a može to činiti i iz nerazumijevanja, navike i ostalog. Bez obzira na različite varijacije u motivima osobe za određenom prezentacijom sebe, „u onolikoj mjeri u kojoj se drugi ponašaju kao da je pojedinac ostavio određeni utisak, može se zauzeti pragmatičan stav i reći da je pojedinac „uspješno“ projektirao danu definiciju situacije i „uspješno“ odnjegovao razumijevanje da se uspostavlja dano stanje stvari (Goffman, 2000: 20).“ Svi koji sudjeluju u određenoj interakciji dati će svoj doprinos očuvanju definicije situacije, potrudit će se, premda potiskivali svoje stvarne želje i misli, da se održi kakav- takav konsenzus i interakcija održi. „Sudionici daju zajednički doprinos jedinstvenoj definiciji situacije koja uključuje ne toliko stvarno slaganje u odnosu na ono što je, već prije stvarno slaganje oko toga čiji će se stavovi u odnosu na koja pitanja privremeno poštovati (Goffman, 2000: 23).“ Autor ovakvu vrstu privremenog slaganja između pojedinaca koji sudjeluju u interakciji naziva radnim konsenzusom. Taj konsenzus je primjenjiv i na bliske odnose, ali i na odnose klijenta i davatelja neke usluge, na odnose između kolega, odnose podređenih i nadređenih i ostale. Također navodi da je teško mijenjati ponašanje koje smo pokazali u inicijalnom upoznavanju, drugim riječima- teško je promijeniti prvi dojam te raditi preinake u nastupu kada se situacija već definirala. U slučaju kada se dogodi situacija koja za posljedicu nosi rušenje definicije situacije, dolazi do zastoja u interakciji te se pojedinci koji sudjeluju u istoj mogu osjetiti ugroženi ili neugodno iznenađeni (Goffman, 2000). „U takvim se trenucima pojedinac čije je predstavljanje diskreditirano može osjetiti posramljenim, drugi prisutni se mogu osjećati neprijateljski raspoloženim, a svi sudionici se mogu početi osjećati neugodno, nelagodno i zbunjeno, iskusivši poremećaj nastao razaranjem malenog društvenog sistema interakcije licem u lice (Goffman, 2000: 26).“ Ovdje ponovno dolazi do izražaja perspektiva simboličkog interakcionizma, dakle proučavaju se manje interakcije, interakcije u svakodnevnom životu pojedinaca, licem u lice. „...Interakcija se može grubo definirati kao uzajamni međusobni utjecaj pojedinaca na aktivnosti kada se nađu u neposrednom fizičkom prisustvu (Goffman, 2000: 29).“ Osim toga, naglasak kroz cijelu analizu počiva upravo na akteru, pojedincu. U ovakvom shvaćanju akter je taj koji definira situaciju, ne definiraju ju neke izvanjske teško „uhvatljive“ društvene strukture ili pravila. Velika moć djelovanja nalazi se upravo u pojedincu koji sam kreira svoju društvenu stvarnost. Kako osoba kontrolira mišljenje ostalih o sebi? Na koji način se predstavlja drugima kako bi ostvarila svoj cilj, nametanje vlastite definicije situacije?

„Nastup se može odrediti kao sveukupna aktivnost danog sudionika u danoj prilici, koja na bilo koji način služi da se utjecalo na bilo kojeg drugog sudionika (Goffman, 2000: 29).“ Kada pojedinac „nastupa“ on očekuje od svoje publike da mu vjeruje kako taj nastup predstavlja realnost, stvarno stanje stvari. Goffman tu situaciju okreće i postavlja pitanje, u kojoj mjeri sam pojedinac vjeruje u ono što predstavlja, i u krajnjoj liniji, koliko vjeruje da je zaista ta osoba koju glumi. Tako može biti da pojedinac apsolutno vjeruje u vlastiti nastup i vjeruje da je njegova „realnost“ istinita (Goffman, 2000). „Kada i njegova publika vjeruje da je to slučaj s predstavom koju izvodi- a čini se da je obično tako- onda će, bar za trenutak, samo sociolog, ili društveni buntovnik imati bilo kakve sumnje u „realnost“ onoga što se prikazuje (Goffman, 2000: 31).“ Upravo u navedenome leži ogromna važnost i nezamjenjivost sociologa i sociološke znanosti u upravljanju ljudskim potencijalima. Upravo su sociolozi školovani i „mentalno istrenirani“ da vide dalje od onoga što se prikazuje, da propitkuju datosti i postavljaju pitanja ondje gdje laici uzimaju stvari kao činjenične. Jedino sociolozi mogu procijeniti ponašanje na dubinski način koji omogućuje donošenje odluka vezanih za ljude i njihova mjesta u organizaciji. Iz tog razloga sociolozi bi trebali biti nezamjenjivi dio svakog tima za upravljanje ljudskim potencijalima, bilo da se radi o tvrtki ili nekog drugoj organizaciji. S druge strane, onaj koji izvodi nastup ne mora vjerovati u vjerodostojnost istog. „Kada pojedinac ne vjeruje vlastitoj glumi i nije ga briga za ono u što publika vjeruje, možemo ga nazvati ciničnim...(Goffman, 2000: 32).“ Ipak, cinični nastupi ne moraju biti uzrokovani „pokvarenošću“ onih koji ih izvode, tako autor navodi situacije gdje publika ne dopušta iskren nastup, primjerice djelatnik na benzinskoj pumpi mora svaki put, čak i kad nema potrebe, provjeravati tlak u gumama kako bi smirio uplašene vozače (Goffman, 2000). Autor navodi kako se u mnogim profesijama ljudi kreću u spektru od cinizma do iskrenosti i tako više puta, no da većina ljudi nakon nekog vremena počinje vjerovati u svoj profesionalni nastup i počinje to živjeti kao vlastitu realnost. Nadalje, kao osnovni dio nastupa postoji fasada. „Fasada“ je prigodan naziv za onaj dio nastupa pojedinca koji redovito funkcionira na uopćen i stalan način kako bi definirao situaciju za one koji nastup promatraju (Goffman, 2000: 36).“ Kao dio fasade postoji scena, to je fizičko smještanje nastupa u određeni prostor, može se reći da su to, dramaturškim rječnikom, „kulise“. To je dakle, u ovom slučaju, tvrtka, ured, hodnik poslovne zgrade i slično. Tek dolaskom u poslovni ili neki drugi posebni prostor, pojedinac može obavljati svoj nastup. Ipak, današnji procesi digitalizacije i informatizacije rada i života donose kulise u naš dom i prate nas gdje god da jesmo. Kao posljedica toga dolazi do nejasnih granica između privatnog i poslovnog života, no obujam ovog rada sprječava podrobniju analizu tog fenomena.

Naravno, neke profesije djeluju tako da ih „scena“ prati, kao primjer ovdje autor navodi pogrebne povorke, a još se mogu navesti i primjerice trgovački putnici i slično (Goffman, 2000). Osim scene, postoji dio fasade koju osoba posjeduje, to je „osobna fasada“. „U dijelove osobne fasade možemo uključiti: insignije službe ili ranga; odjeću; spol; životnu dob i rasne karakteristike; veličinu i izgled; držanje; način govora; izraze lica; tjelesne kretnje i sl. (Goffman, 2000: 37, 38).“ Neke od navedenih karakteristika su fiksne, dok se druge mogu „uvježbati“ i modificirati u željenom smjeru s obzirom na krajnji cilj koji se želi dostići. Tako će sociolog zaposlen u službi za upravljanje ljudskim potencijalima, primjerice na razgovoru za posao, ali i pri kasnijem praćenju rada obraćati pozornost na sve navedene dijelove osobne fasade. Osim obraćanja pozornosti na iste, gledat će da li je predstavljanje kontinuirano te tako procijeniti je li vjerodostojno. Uspoređivat će, kao što se ranije navelo, slaže li se ono što pojedinac govori o sebi s onime što se prikazuje i s onime što ga odaje. To Goffman naziva i „ekspresivnom koherentnošću“, ističe kako je sasvim mala nezgoda dovoljna da se naruši vjerodostojnost nastupa (Goffman, 2000). Nastupi su općenito vrlo osjetljivi na greške. Primjerice, ako osoba gotovo uvijek savjesno obavlja posao, a dogodi joj se da jedan dan radi manjkavo ili primjerice odradi manje nego inače, a bude ulovljena, taj događaj će staviti pod sumnju sav rad koji je osoba obavljala od početka. Dakle, ako nastup nije koherentan, stavit će se pod upitnik cjelokupna vjerodostojnost osobe, bez obzira događa li se greška prvi put. Autor još ističe i „manire“, to je u biti stav koji osoba zauzima u određenoj interakciji, ako osoba zauzima agresivan stav možemo pretpostaviti da ta osoba nastoji biti dominantna u toj interakciji, dok u suprotnom slučaju, osoba koja ostavlja „ispričavajući“ dojam daje do znanja da je spremna pratiti naputke ostalih (Goffman, 2000). Taj moment je također iznimno bitan za sociologa koji obavlja posao upravljanja ljudskim potencijalima. Važno je procijeniti situaciju i stav osobe kako bi se najefikasnije obavila interakcija i posao.

Nadalje, „Kada akter preuzme već postojeću društveni ulogu, obično utvrdi da za nju već postoji i određena konvencionalna fasada (Goffman, 2000: 41).“ Ta situacija dolazi do izražaja kada osoba dođe na određenu poziciju ili mjesto u organizaciji ili tvrtki. Na pojedinca se ne gleda kao na individuu, nego se prema njemu odnosi na temelju fasade, položaja. Ta činjenica uvelike olakšava ljudima nošenje s različitim ljudima i situacijama, fasade služe kao stereotipi preko kojih si „pojednostavljujemo“ društveni svijet koji nas okružuje. „Publika može osjećati veliku uštedu vremena i emocionalne energije ako izvođača sagledava samo kroz njegov posao...(Goffman, 2000: 61).“ Dakle, osoba koja se zapošljava na novo radno mjesto ulazi u već „utabanu“ ulogu i fasadu kojoj se mora prilagoditi i uviđa kako ju ljudi procjenjuju i gledaju kroz istu. Osnovni razlog što ljudi uopće „igraju uloge“ je to da je za



svaku ulogu već unaprijed propisan način ponašanja, za svaku ulogu se „zna“ koliko formalnog ili neformalnog ponašanja ona zahtijeva. Goffman ovdje povezuje ponašanje pojedinca s već unaprijed zadanom strukturom, iako se ne pita na koji način je sama struktura uvjetovana, ističe samo postojanje strukture kao olakšavajuću okolnost za pojedinca, ona postoji kako bi pojedincu olakšala društveni život. Još jedan termin koji autor uvodi, „dramatizacija“, relevantan je za primjenu sociologije u upravljanju ljudskim resursima. Dramatizacija označava pokazivanje rada „na van“, tj. uočljivi rad. Postavlja se pitanje treba li pojedinac zaista raditi ili se truditi da se vidi da pojedinac radi. „Oni koji imaju vremena i sklonosti da obave posao kako treba, ne moraju ujedno imati vremena ili talenta da učine očiglednim koliko ga uspješno obavljaju (Goffman, 2000: 46).“ Ovo je važno za upravljanje ljudskim potencijalima, neki pojedinci će biti više ili manje uspješni u predstavljanju vlastitoga rada, zato je ovdje važno da služba za upravljanje ljudskim potencijalima vodi detaljnu i kontinuiranu evidenciju rada svakoga zaposlenika, da mjere njegov učinak i uspješnost kroz određeno vrijeme, kao i poboljšanja rada i shodno tome, dodjeljuju nagrade i beneficije. Osim pokazivanja kako netko dobro obavlja svoj posao, pojedinci će najčešće pokušati sakriti one dijelove svojeg rada i dolaska do rezultata, koje smatraju nedostojnima ili sramnima za prikazivanje pred publikom. Tako će pojedinac pokušati odati dojam lakoće kojom je navodno došao do uspjeha, dok će s druge strane pokušati sakriti što je sve morao proći kako bi došao do istoga (Goffman, 2000). Osim toga, „Mali broj izvršnih direktora stvarno shvaća koliko njihov fizički izgled može biti bitan za poslodavca... Jedna kompanija je odbila kandidata jer su mu „zubi bili previše četvrtasti“, dok su drugi bili odbijeni jer su imali klempave uši, ili su previše pili ili pušili tokom intervjua...(Goffman, 2000: 59).“ Iako je danas nezamislivo odbiti osobu za radno mjesto i navesti kao razlog neki fizički „nedostatak“, razumljivo je kako će osoba zaposlena u sektoru za ljudske potencijale promatrati ponašanje osobe tijekom intervjua te na tako procijeniti uklapa li se ona u okruženje tvrtke, te ono iznimno važno, dijeli li osoba vrijednosti i politiku tvrtke u kojoj želi raditi. Tako će se danas prije zapošljavanja osobe pogledati objave na društvenim mrežama, kako bi se ustanovilo hoće li ta osoba dobro predstavljati tvrtku „na van“. „...često se događa da nastup služi uglavnom da izrazi karakteristike posla koji se obavlja, a ne karakteristike izvođača... često je njegova osnovna svrha da na povoljan način predstavi ponuđeni proizvod ili uslugu... (Goffman, 2000: 87).“ Tako autor navodi primjer djevojaka ugodne vanjšine i dobrih verbalnih sposobnosti čija je zadaća ne samo obavljati posao recepcionarke, već i predstavljati tvrtku ili organizaciju u kojoj rade (Goffman, 2000). Dakle, njihova osobna fasada služi za predstavljanje i unaprjeđenje poslovanja tvrtke. Ovo još jednom pokazuje

relevantnost Goffmanove dramaturške teorije za proučavanje koncepta upravljanja ljudskim potencijalima. Nadalje, autor razmatra situacije zajedničkih nastupa koje izvode timovi. „Upotrebljavat ću termin...tim (ekipa) da bih označio bilo koju grupu pojedinaca koji surađuju u inscenaciji jedinstvene scenske uloge (Goffman, 2000: 89).“ Timovi su relevantni u smislu poslovanja i prezentiranja proizvoda i usluge. Upravo zbog zajedničkog nastupa pojedinaca u timu koji imaju zajednički cilj, vrlo je važno imati visok stupanj povjerenja u timu te uspješnu komunikaciju. Tim predstavlja situaciju međusobne ovisnosti svih o svima jer svaki član ima mogućnost „odati“ ili narušiti nastup (Goffman, 2000). Tim mora kroz svoj nastup odavati dojam jednoulja i konsenzusa, kako bi zajednički održali definiciju situacije. Jednako kao i kod pojedinačnog nastupa, tim će morati skrivati eventualna neslaganja i previranja koje je prošao na putu k jedinstvenoj definiciji situacije. Od članova tima se očekuje solidarnost. „Profesionalna etikecija je skup rituala koji nastaje spontano kako bi se pred klijentima očuvala zajednička fasada profesije (Hughes, 1946 prema Goffman, 2000: 99).“ Sljedeći terminologiju dramaturškog pristupa, autor navodi i nezamjenjivu ulogu koju u nastupima timova ima „režiser“. Možemo reći kako je režiser moderator grupe, on „...može dobiti posebnu dužnost da vrati na kurs svakog člana tima čiji nastup postane neadekvatan. To obično uključuje tješjenje ili kažnjavanje (Goffman, 2000: 106).“ Moderator- režiser također može biti zadužen za podjelu uloga koje će preuzeti članovi tima ovisno o preferencijama ili sposobnostima. Navedeno je također primjenjivo na upravljanje ljudskim potencijalima, od iznimne je važnosti uspjeti procijeniti koji dio posla, koja „uloga“ će najbolje ići kojem članu tima i koji dio posla će najuspješnije obaviti. Također, sistem nagrađivanja i beneficija, te s druge strane sankcija ključan je element upravljanja ljudskim potencijalima.

Pozadinska zona u dramaturškom pristupu koristi određeni jezik. „Pozadinski jezik se sastoji od oslovljavanja po imenu, zajedničkog donošenja odluka, profanosti,...pušenja, neformalnog oblačenja, nemarnih poza pri sjedenju ili hoduju, uporabe dijalekta ili nestandardnog govora,...Jezik proscenija karakterizira odsustvo svega ovoga (Goffman, 2000: 134,135).“ Dakle, u pozadinskoj zoni između zaposlenika dopuštena je određena vrsta bliskosti i opuštenosti, dok se od njih pred nadređenima ili klijentima kojima se prezentira rad očekuje da napuste takvu vrstu ophođenja. Nadalje Goffman (2000) raspravlja o osnovnim ulogama: oni koji izvode nastup, publika te autsajderi koji ne spadaju ni u jedne niti u druge. Osim ovih uloga, postoje i proturječne uloge. Najzanimljivija proturječna uloga je ona koja „koristi svoju prikrivenu upućenost ne u interesu izvođača, nego u interesu publike (Goffman, 2000: 151).“ To su agenti koji na terenu kontroliraju rad i obavljanje raznih usluga, kako bi se osigurala kvaliteta i zadovoljstvo potrošača, najpoznatiji primjer takve kontrole je *mystery shopping*, ali

možemo spomenuti i državne službenike „u civilu“ i slično. Još jedna Goffmanova dramaturška uloga koja se dotiče teme rada, upravljanja ljudskim potencijalima je specijalistička uloga „specijaliste za obuku.“ Pojedinci koji preuzimaju ovu ulogu imaju kompliciran zadatak da izvođača nauče kako da izgradi poželjan dojam, istovremeno preuzimajući ulogu buduće publike i ukazujući na posljedice propusta kažnjavanjem (Goffman, 2000: 162).“ Dakle, „specijalisti za obuku“ najčešće jesu pripadnici službe za ljudske potencijale u nekoj tvrtki ili organizaciji, oni odlučuju s nadređenima koga će i kada slati na dodatne edukacije, bile one organizirane posebno izvan mjesta rada, ili direktno na radnom mjestu od strane drugih zaposlenika ili gostujućih stručnjaka. Nakon edukacije, zaposlenici ljudskih potencijala vodit će evidenciju i bilješke oko eventualnog poboljšanja u njihovom radu ili implementacije novih znanja dobivenih na dodatnim edukacijama. Kako se već napomenulo, sustav kažnjavanja, ili češće nagrađivanja za određena poboljšanja također će biti provedena kroz sustav upravljanja ljudskim potencijalima u vidu beneficija, povećanja plaća, bonusa ili pak promaknuća. Što se tiče međuljudskih odnosa i interakcija između zaposlenika ili zaposlenih i nadređenih na radnom mjestu, Goffman nudi čisto sociološko objašnjenje. Naglašava kako je interakcija izvođača, tima i publike dok traje predstava uljudna, no kada se zavjesa spusti, izvođači često nisu toliko blagonakloni prema publici. Razlog tomu se ne krije u psihološkim osobinama izvođača, već je to način za povećanje morala tima, za izvjesno zbližavanje i razumijevanje između članova tima (Goffman, 2000). „Može biti istina da pozadinska aktivnost često poprima formu ratnog savjeta; ali kad se dva tima susretnu na terenu interakcija izgleda da se oni uglavnom ne susreću ni da bi ratovali, ni da bi sklapali mir. Oni se susreću pod uvjetima privremenog primirja- radnog konsenzusa- da bi obavili posao zbog koga su tu (Goffman, 2000: 179).“ Iako, kako se već napomenulo, u svakom timu izvođači igraju propisane uloge koje sa sobom nose već određene razine formalnosti ili neformalnosti, često dolazi do „isprobavanja terena“, a sve u svrhu izvlačenja osobne koristi (Goffman, 2000). Ako dođe do situacije gdje izvođač odbije namijenjenu mu ulogu, stupa na snagu klasična društvena kontrola u vidu neodobravanja i neformalnih sankcija od strane sudionika predstave, ali i publike. „...Discipliniran je onaj izvođač koji pamti svoju ulogu i igra je ne praveći nesvjesne geste, ili pogrešne korake...On ima „prisustvo duha“ pa će za tili čas zataškati nedolično ponašanje svojih timskih drugova...(Goffman, 2000: 215).“ Nastupi se razlikuju po važnosti i posljedicama koje nose za izvođača. Tako će primjerice intervju za posao biti nastup koji nosi dalekosežne posljedice. „Intervjuirani obično osjeća, i to s izvjesnim razlogom, da će svaki njegov potez biti shvaćen krajnje simbolično, i zato će svom nastupu posvetiti mnogo pripreme i mnogo razmišljanja

(Goffman, 2000: 224).“ Ono što je važno za onoga tko provodi intervju, što je i u ovom slučaju najvjerojatnije pripadnik službe za upravljanje ljudskim potencijalima, je promatrati eventualne greške tijekom nastupa te ostale elemente koji „odaju“ izvođača, ali i hoće li izvođač biti spreman održavati nastup dugoročno, ukoliko bude zaposlen.

Zaključno, Goffmanova dramaturška perspektiva relevantna je za temu ovoga rada, upravljanje ljudskim potencijalima jer je analitički okvir utemeljen na instituciji. „Društvena ustanova (Goffman, 2000: 236)“ je u ovom smislu relativno zatvoren sistem, a može predstavljati tvrtku, ured, organizaciju i slično, a unutar takvih ustanova događaju se aktivnosti koje autor promatra kao predstave za publiku. Te predstave izvode timovi, u pozadinskoj zoni oni se pripremaju za te predstave, planiraju ih, paze na diskreditirajuće pogreške, međusobno se podupiru te razmjenjuju informacije, a sve u svrhu obavljanja posla-predstave. Važno je da su izvođači u timu lojalni i svjesni izvođenja predstave i upravljanja dojmovima, tako će ako dođe do eventualnog neslaganja, to rješavati u pozadinskoj zoni, nikako pred publikom. Pozadinska zona je kontrolirana te publika ni autsajderi nemaju pristup istoj. Iako Goffman raspravlja i o predstavama samo s jednim izvođačem, timske predstave su relevantnije za ovu temu. Iako su temelj analize institucije, dramaturška perspektiva je mikrosociološka jer se proučavaju interakcije grupa ili interakcije licem-u –lice. Sam Goffman naglašava kako je dramaturška perspektiva najpogodnija za proučavanje ljudi u sferi rada, preko nje jedan tim će pokušati procijeniti rad drugog tima, tako što će promatrati „dalje“ od onoga što mu se predstavlja. Tražit će greške u nastupu i eventualne inkriminirajuće elemente nastupa ne bi li ih usporedilo s dojmom koji se pokušava ostaviti. S druge strane, tim koji prezentira svoj rad napraviti će sve da ostavi željeni dojam te tako nametne svoju definiciju situacije, za što će trebati izvjesna priprema te međusobna lojalnost između izvođača u timu. Također će im biti važno sakriti nelaskave putove kojima su došli do prezentiranog rezultata te strateške tajne (Goffman, 2000). Dakle, dramaturška perspektiva je vrlo dobro primjenjiva na proučavanje društvenih odnosa i dinamike unutar tvrtke ili ustanove. Goffman je dao određena univerzalna pravila koja će pratiti svi sudionici interakcije. Naglasak je na ulogama u koje pojedinac „uskače“, a u kojima je već unaprijed određeno kako se treba ponašati te koliko formalnosti ili neformalnosti se očekuje od njega. Pojedinci se oslanjaju na te uloge, time si pojednostavljaju društveni svijet i unaprijed znaju kako se prema kome valja odnositi. Goffman raspravlja o „specijalistima za obuku“ te sustavu nagrađivanja i kažnjavanja koje najčešće provode pripadnici službi za ljudske potencijale. Dinamika timova također je primjenjiva i iskoristiva u upravljanju ljudskim potencijalima i davanjima zaduženja. Osim navedenog, dramaturški pristup relevantan je prilikom

intervjuiranja i zapošljavanja jer naglašava elemente nastupa koji nisu tako lako vidljivi „golim okom“, osim ako na njih ne obratimo pažnju. Upravo zbog toga, Goffman je dao sociologiji sredstvo za produbljivanje uvida u ljudsko ponašanje, prvenstveno u predstavljanje i upravljanje dojmovima te time sociologu svijest o tome da nije sve kako se čini „na prvi pogled“.

## ETNOMETODOLOGIJA

Sljedeća perspektiva u suvremenoj sociologijskoj teoriji naziva se etnometodologija, a osnivač joj je Harold Garfinkel. Prema Ritzeru, tijekom 1960-ih i 1970-ih godina dolazi do razvoja „kreativnih sociologija“, taj termin uzima od autorice Morris (1977) koja pod tim terminom podrazumijeva pravce fenomenologiju, etnometodologiju te egzistencijalističku sociologiju (Ritzer, 1997). „Etnometodologija je počela stjecati široku publiku nakon objavljivanja Garfinkelove knjige *Studies in Etnomedolology* (Etnometodološke studije) 1967. godine (Ritzer, 1997: 68).“ Ritzer navodi definiciju etnometodologije: „...etnometodologija je proučavanje „cjeline uobičajenog znanja i dosega procedura i razmatranja (metoda) uz pomoć kojih obični članovi društva stvaraju smisao i nalaze svoj put, djelujući u uvjetima u kojima se nalaze“ (Heritage, 1984: 4 prema Ritzer, 1997: 70).“ Etnometodologija je usko povezana s već spomenutim simboličkim interakcionizmom te dramaturškom perspektivom, jer ona također proučava svakodnevni život te interakcije licem –u- lice. Etnometodolozi se uglavnom ne zanimaju za strukturu društvenog života, „iako su također pokazivali i interes za proučavanje individualnih aspekata globalnijih struktura...(Ritzer, 1997: 70)“, što se suprotstavlja klasičnoj sociologiji.

Etnometodologija nastaje pod utjecajem fenomenologije i autora Alfreda Schutza. „Sredina 1960-ih godina bila je važna za razvoj fenomenologijske sociologije. Tada su ne samo bili prevedeni glavni radovi Alfreda Schutza, nego su Peter Berger i Thomas Luckmann zajedno objavili knjigu *The Social Construction of Reality*,..., koja je postala jednom od najčitanijih teorijskih knjiga svog vremena (Ritzer, 1997: 69).“ Etnometodolozi s Bergerom i Luckmannom dijele interes za svakodnevni život. Alfred Schutz se bavio socijalnim svijetom, sviješću koje akteri posjeduju, stvaranjem socijalnog svijeta, a etnometodologija od njega „posuđuje“ predznanje koje po toj teoriji, pojedinac posjeduje te ga koristi za kreiranje pravila i smisla prilikom društvenog djelovanja (Hrvatska enciklopedija online). „Društveno

djelovanje rezultat je zajedničkoga, intersubjektivnog razumijevanja, a ne unaprijed danih ili univerzalnih normi. Sudionici međusobno dogovaraju značenja ispravnoga ili neispravnoga, istinitoga ili neistinitoga, lijepoga ili ružnoga, pa su ta značenja stvar interpretacije i konteksta (Hrvatska enciklopedija online).“ Općenito govoreći, etnometodologija je jedna od grana istraživanja u sociologiji koja se bavi prikrivenim ljudskim taktikama, skrivenim izvorima i značenjima ljudskih akcija te njihovom interakcijskom vrijednošću. Prema Garfinkelu, sama značenja koja se pridodaju društvenim pojavama, akcijama i činjenicama jednaka su procesu pomoću kojeg sami sudionici i dodjeljuju ta značenja, kroz interakciju (Arminen, 2012). Može se reći kako etnometodologija pri proučavanju stvaranja društvenog, normativnog poretka kreće „odozdo prema gore“, što je u opreci s nekim klasičnim teorijama, a ponajviše s funkcionalizmom. Dakle, prema etnometodologiji društveni poredak stvaraju sami pojedinci i to u svakodnevnim situacijama, u malim interakcijama „licem-u-lice“. Zanimanje za svakodnevni život također dijele sa simboličkim interakcionizmom i ranije spomenutom dramaturškom perspektivom E. Goffmana. Etnometodologija isto tako dijeli s fenomenologijom zanimanje za svakodnevno, zdravorazumsko znanje koje predstavlja temelj društvenog djelovanja te time postaje predmetom znanstvenog interesa. Na pravila i norme gledaju kao izvore za moguća tumačenja koje pojedinci pridodaju svojim akcijama, a ne kao na izvanjske sile koje djeluju prisilno na pojedince i uvjetuju njihovo ponašanje (Arminen, 2012). Ipak, etnometodolozi ne ignoriraju postojeći društveni poredak, već smatraju kako svi društveni odnosi podliježu razumijevanju, tumačenju i kontekstualizaciji od strane pojedinaca. Etnometodologija i njen osnivač, H. Garfinkel poznati su po provođenju „eksperimenata“. Ritzer (1997) ih navodi kao „eksperimente prekida“, pod prekidom se misli da se naglo prekida uobičajena, rutinizirana društvena stvarnost koju uzimamo zdravo za gotovo (Ritzer, 1997). „U tim demonstracijama, socijalna stvarnost „se prekida“ da bi se prikazali osnovni principi neprekidnog tijeka konstruiranja stvarnosti (Ritzer, 1997: 251).“ Osoba zadužena za provedbu eksperimenta/ demonstracije je bila instruirana da se u društvenoj situaciji ponaša na neprihvatljiv i neuobičajen način. To je kod ostalih sudionika „eksperimenta“ izazvalo napore da situaciju što brže vrate u „normalu“, oslanjajući se na njihovo zdravorazumsko poimanje situacije. Ovo podsjeća na dramaturški pristup E. Goffmana, u situaciji kada publika shvaća da je nastup otišao u krivome smjeru, te pokušava na neki način pomoći ili ignorirati ono što je pošlo krivo, kako bi se definicija situacije ponovno uravnotežila. Autor (Arminen, 2012) sumira osnove postavke etnometodologije: značenje koje poprima društveni fenomen ekvivalentno je načinu i metodi dolaska pojedinca do tog istog značenja. Zatim, jezik je usko vezan za kontekst društvenog djelovanja; on služi za dolazak do značenja i „dogovor“ oko

značenja koja se pridaju društvenim fenomenima. Društveni poredak stvaraju pojedinci kroz svoje svakodnevne interakcije, on nije „nametnut odozgo“ niti izvanjski samim pojedincima, a norme i pravila su podložni interpretaciji pojedinaca. Što se tiče metodologije, etnometodologija ima svoje posebnosti: naturalizam, zalaže se da se trebaju proučavati stvarni događaji. Nadalje „neironičan stav“- navedeno podrazumijeva da istraživač dolazi kao „tabula rasa“, drugim riječima, istraživač je tu da otkrije značenja koja se kriju iza društvenih fenomena, ne da dolazi s pretpostavljenim znanjem o njima. Zaključno, istraživanja se baziraju na fenomenima koji se mogu promatrati (Arminen, 2012). Etnometodologija radi opreku s uobičajenim znanstvenim metodama koje traže prosjek neke pojave, s druge strane cilj etnometodologije je ispitati što je to što čini pojavu pojavom. Zanima ih što je to što čini svakodnevni život onime što on je, zanima ih kako ljudi rade ono što rade- kako održavaju društveni poredak te kako funkcioniraju u društvu (Arminen, 2012). Etnometodolozi su se bavili raznolikim temama, od jazz improvizacija, „otkucavanja“ ili „cinkanja“, dokazivanja matematičkih teorema, proučavanja rutine, proučavanja fenomena povjerenja, konstrukcije rodni identiteta i ostalim. U tim istraživanjima nije se odbacivalo postojanje pravila i društvene strukture, već se istraživalo kako su se ta pravila i strukture manifestirale i pokazale u posebnom kontekstu neke specifične društvene situacije (Arminen, 2012). Jedna od posebnosti etnometodologije je i analiza konverzacije, razgovora- *Conversation Analysis* (CA). CA se fokusira na razgovor i interakciju, razgovor ovdje predstavlja normativni standard i poredak koji je zaslužan za društveni poredak. Bez interakcije na temelju razgovora nema društvenog svijeta. Interakcija je norma na koju se pojedinci oslanjaju pri svom društvenom djelovanju. Dakle, interakcija je društvena činjenica sa svojim pravilima koju etnometodolozi koriste kao polazište za istraživanje specifičnih situacija i značenja (Arminen, 2012).

„Kasnije, 1970-ih, Garfinkel je razvio ono što je postalo poznato kao "radikalna etnometodologija". Ovaj pristup započeo je u okviru "studija rada" koje su nastojale analizirati stvarne materijalne prakse koje čine stalne, situirane, svakodnevne radne prakse (Baština, 1984 prema Arminen, 2012: 5).“ Radikalna etnometodologija podrazumijeva istraživanje načina na koje se dolazi do timskog rada i suradnje te organizacije radnih mjesta. Istraživanjem se pokazalo kako u organizaciji rada veliku ulogu igraju opisi poslova, planiranje projekata, ali i sam prostor radnog mjesta (Arminen, 2012). Navedeno je relevantno za temu ovoga rada, organizaciju i upravljanje ljudskim potencijalima jer se bavi temama kojih se druge grane sociološke ali i drugih znanosti ne dotiču. Nadalje, „Etnometodologija se pokazala korisnom za iznošenje osnovnih svojstva interakcije čovjeka i računala koja

obećavaju uvide u dizajn informacijske tehnologije (Arminen, 2012: 5).“ Može se primijetiti kako je etnometodologija relevantna pri proučavanju suvremenih procesa, pogotovo procesa koji se događaju na radnom mjestu, a koje uključuju usku „suradnju“ čovjeka i računala pri obavljanju posla. „U posljednje vrijeme sve su češće studije na radnom mjestu i antropološke studije praksi utemeljene na kombinaciji metoda CA, etnometodologije i etnografije (Suchman, 1987; Goodwin, 1994; Heath & Luff, 2000 prema Arminen, 2012: 5).“ Ovakve kombinacije nastoje ojačati etnometodološku težnju za razumijevanjem diskurzivnih praksi. Nastoje to učiniti proučavanjem osnovnih elemenata diskurzivnih praksi koje čine zdravorazumsku podlogu našeg svakodnevnog života.

Nadalje, ovaj rad će se osvrnuti na studije rada H. Garfinkela. Garfinkel je i najpoznatiji kao autor metode za proučavanje rada te s etnometodologijom daje alternativnu teoriju rada (Rawls, 2008). „Prvi put artikulirana krajem 1940-ih i početkom 1950-ih kao teorija komunikacije, organizacije i informacija, Garfinkelov je prijedlog bio uzajamno razumijevanje (orijentacija predmeta, značenja i identiteta) u interakcijama, uključujući tehničke situacije na poslu, a zahtijeva stalnu međusobnu orijentaciju na zdravorazumska očekivanja - uzete zdravo za gotovo metode uspostavljanja poretka koje stvaraju smisao - popraćene iskazivanjem pažnje, kompetentnosti i povjerenja (Rawls, 2008: 701).“ Na temelju sumiranog istraživači bi trebali ići na radna mjesta i proučavati elemente i detalje redoslijeda rada. To je u suprotnosti s konvencionalnim teorijama koje „tretiraju društvene poretke (uključujući rad) kao posljedice pojedinačnih interesa, vanjskih ograničenja i / ili neke kombinacije između to dvoje (Rawls, 2008: 701).“ Garfinkel se odmiče od toga, te sukladno svojoj teoriji naglašava motivaciju pojedinca te njegova vlastita ograničenja i prilike pri organizaciji posla, s obzirom na druge sudionike. Dakle, sami zaposlenici međusobno na radnom mjestu dogovaraju detalje organiziranja rada, te etnometodološkim rječnikom, dogovaraju značenja i smisao te uspostavljaju poredak. Etnometodologija na organizaciju gleda kao na stalan proces suradnje između zaposlenika; to je u potpunom suglasju sa Garfinkelovom teorijom da ljudi, u ovom slučaju zaposlenici stvaraju poredak odozdo, on nije nametnut niti su značenja koja nosi u sebi unaprijed zadana. Etnometodologija se usredotočuje na detalje rada, pod time Garfinkel smatra specifičan postupak izrade i organizacije rada na temelju zajedničkog djelovanja, povjerenja i kompetentnosti (Rawls, 2008). „Garfinkel inzistira na sveobuhvatnom razumijevanju (ili stvaranju smisla) u svim situacijama, od uobičajenog razgovora do rada u najstrukturiranijim organizacijama (Garfinkelove studije ranih 1950-ih bile su usredotočene na vojsku, zatvore i bolnice) te zahtijeva stalnu pažnju i kompetentno korištenje zajedničkih metoda organiziranja akcije za



njezino postizanje (Rawls, 2008: 702).“ Iz navedenog je vidljiv potencijal za primjenu etnometodologije pri proučavanju upravljanja ljudskim resursima u tvrtkama i organizacijama. Etnometodologija, iako proučava male interakcije i svakodnevne prakse koje ljudi obavljaju, ona je primjenjiva na sve vrste društvenih organizacija gdje je potrebna suradnja. Studije koje se bave proučavanjem rada, a koje su nadahnute Garfinkelom utemeljene su na alternativnoj teoriji društvenog poretka, u kojoj se kontingentni detalji smatraju teoretski značajnima, te predstavljaju suvremeni oblik teorija organizacija (Rawls, 2008). Za razliku od toga, konvencionalne teorije se ne obaziru na nepredviđene detalje i na pojedinačne slučajeve, već traže određene obrasce „jer red tretiraju kao zbirni rezultat pojedinačnog djelovanja u kontekstu bilo strukturno ograničene ili ciljno orijentirane aktivnosti (Rawls, 2008: 703).“ Garfinkel u tom smislu ističe kako svaka naredba koja se izdaje u nekoj suradničkoj grupi nužno mora nositi isti smisao za te članove, oni ju moraju zajednički razumjeti, kako bi ona uopće bila efikasna. „To omogućuje postizanje i prikazivanje takvih prepoznatljivih naredbi za međusobno razumijevanje - stvaranje smisla - i koordinirano djelovanje (Rawls, 2008: 703).“ Garfinkelova teorija stoji u opreci s klasičnim organizacijskim teorijama koje se mahom baziraju na dihotomiji pojedinac- kolektiv, tako se po tim teorijama na red gleda ili kao na sumu pojedinačnih djelovanja ili kao na kolektivno ograničenje, ili pak kombinaciju. Klasične organizacijske teorije se bave obrascima, rutinama, navikama kojima se ljudi koriste u svakodnevnim situacijama i teže poopćavanju. S druge strane, Garfinkel upravo u nepredviđenim situacijama i detaljima traži način na koji ljudi ipak uspostavljaju red. „Zanima ga kako - samo kako - nepredviđene situacije se prikazuju kao prepoznatljivi objekti koji pomoću zajedničkih metoda pokazuju neposredni poredak koji se može vidjeti u svakom pojedinom slučaju (Rawls, 2008: 704).“ U Garfinkelovoj organizacijskoj strukturi osobni stavovi i težnje nisu važni, samim time što naređenja i naredbe postoje, one odražavaju poredak i omogućuju provedbu akcije. „Primarna motivacija svakog kompetentnog sudionika mora biti održavanje međusobnog razumijevanja i to činiti korištenjem situiranih metoda (konstitutivnih očekivanja) koja dijele s drugima (Rawls, 2008: 704).“ Dakle, svaka nepredviđena situacija unutar grupe rješava se oslanjanjem na već spomenuto zdravorazumsko znanje i poimanje situacije koje dijele sudionici. Upravo te zajedničke metode središte su Garfinkelovog sociološkog interesa, smatra kako rutinizirane „jedinice“ koje se mogu empirijski istraživati ne mogu objasniti razumijevanje. Na radnim mjestima i u interakcijama niti jedna situacija se ne ponavlja identično dva puta, ipak „nešto“ omogućuje uspostavljanje reda i društvenog poretka (Rawls, 2008). „Teorija organizacije koja se traži naći će se, prema Garfinkelovom mišljenju, u nizu svojstva poretka metoda koje

radnici koriste za izradu poretka, a ne u "jedinicama" ili apstrakcijama koje se promatraču prikazuju (Rawls, 2008: 707).“ Ovdje ponovno dolazi do izražaja sama srž etnometodologije, pitanje kako se dolazi do zajedničkog razumijevanja, na koji način ljudi prepoznaju elemente društvenog života kao zajedničke i kako ih razumiju. Garfinkel kritizira konvencionalne teorije jer one, s teorijskom podlogom već dolaze s određenim pretpostavkama, umjesto da istražuju pojave „na terenu“. Po njemu, unaprijed zadane teorijske pretpostavke zatvaraju istraživačev um i on zbog toga ne može doprijeti do pravih istraživačkih nalaza, ne može pojmiti stvarnost (Rawls, 2008).

Na pripadnike skupine, u ovom slučaju zaposlenike, Garfinkel gleda kao na angažirane glumce koji stvaraju poredak značenja samo dok su angažirani u toj interakciji. „Skupina je, kao skup interpretativnih postupaka, kako kaže Garfinkel, 'tamo prije nego što glumac dođe tamo i tamo nakon što odu... Ono što čini grupu - grupu trenutno - jesu njezini članovi predani istim konstitutivnim očekivanjima ili, slobodno rečeno, 'igranje iste igre '(Garfinkel [1948] 2006; 1963 prema Rawls, 2008: 707).“ Dakle, dok sami sudionici ne djeluju u interakciji i sami ne stvaraju značenja, poredak, ali ni sama grupa ne postoji. Red je postignuće svakog člana skupine stvoren na temelju određenih metoda sa svrhom obavljanja posla. Upravo je to predmet istraživanja sociologa, on ne može pretpostaviti postojanje tih značenja jer se oni konstruiraju u tom trenutku i na licu mjesta. Navedeno se može usporediti sa spomenutom dramaturškom analizom E. Goffmana, posebno analogija s glumcima i zajedničkim nastupom. „Ova ideja, da skupina nema nikakve veze s demografskim karakteristikama pojedinaca koji je čine, već s njihovim situiranim kompetencijama i opredjeljenjima, vrsta je definicije društva koju je Durkheim ([1893] 1933) ponudio kada je rekao da je društvo više od zbroja njegovih dijelova (Rawls, 2008: 707). “Po Durkheimu, u suvremenom društvu ljude će više povezivati zajedničke prakse, zajednički ciljevi i posao a manje rodne veze, kultura, zajedničke norme i slično. Durkheim pri opisu suvremenih društava naglasak stavlja na, kako ih on naziva "samoregulirajuće" prakse (Durkheim [1893] 1933: 100; Rawls 2003).“ Ovo je primjenjivo na suvremeni kontekst globalizacije i suradnje na razini cijele planete, gdje ljudi iz različitih dijelova svijeta koji nužno ne dijele istu kulturu, norme i običaje ipak djeluju i surađuju prema zajedničkim ciljevima (Rawls, 2008).

„Ako koherentnost radnji, predmeta i identiteta ovisi o zajedničkim načinima stvaranja situiranih redova praksi i uzajamno zalaganje za te zajedničke prakse ili njihovo povjerenje u njih i ako se ta naredba vrši na lokalnim radnim mjestima, upravo zbog onoga što ljudi trebaju da bi obavili posao na međusobno razumljive načine, onda će svojstva reda te koherentnosti nužno pokazati konstitutivna očekivanja korištena za njegovo stvaranje (Rawls, 2008: 709).“

Ovdje se može primijetiti kako Garfinkel u potpunosti odbacuje razmatranja individualnih težnji i motivacija, ali i strukturalna ograničenja pri razmatranju organizacije rada. Ljudi se pri obavljanju posla oslanjaju na one prakse koje će drugi moći razumjeti te je to predmet znanstvenog interesa, te prakse se mogu promatrati. Prakse i predmeti koji se koriste za obavljanje određenog posla sudionicima su prepoznatljivi u određenom kontekstu i situaciji. Dakle, značenje koje se pridaje je ujedno i poredak. „Taj poredak i njegova svojstva sekvencijalnih i nepredviđenih detalja jesu sociološki objekt (Rawls, 2008: 709).“

Ono što je specifično u Garfinkelovom radu su bile „hibridne studije rada“ koje je Garfinkel provodio od 1960-ih godina. Poznate i kao ‘studije na radnom mjestu’ (Luffi sur. 2000), jedinstveno u ovim studijama jest ono što ih čini hibridnima: one su kombinacija između istraživanja i rada (Rawls, 2008: 710).“ Kao i kod ranije spomenutih Garfinkelovih „eksperimentata“ ove studije rada su provodili obrazovani i obučeni istraživači, a istraživali su na koje probleme i podrazumijevane vještine nailaze zaposlenici prilikom obavljanja posla. Cilj je bio olakšati zaposlenicima rad, ali tako da si ga sami olakšaju na način da su usmjereni pravim i praktičnim pitanjima na radnom mjestu (Rawls, 2008). „Zadatak je bio vidjeti rad kao član / radnik, a ne kao istraživač, vrijeme potrošeno na teoretiziranje ili čak učenje tehnika istraživanja moglo bi biti vrijeme provedeno zatvarajući oči istraživača pred svojstvima reda na radnom mjestu (Rawls, 2008: 710).“ Garfinkel je htio postići od istraživača da budu što otvoreniji za što više mogućnosti i interpretacija, da vide rad na nove načine te da na putu do toga koriste sve alate i tehnike istraživanja koje smatraju potrebnima „(audio, video, fotografije, tehnički dijapozitivi, crteži, priče, prijepisi itd. (Rawls, 2008: 711).“ Osim toga, kreativno je koristio računalne programe za umetanje bilješki i naputaka o zaposlenicima na radnom mjestu, s mogućnošću ažuriranja istih te otvorio mogućnosti za promjenama stajališta prilikom analize. Ovim tehnikama se koriste današnje službe za ljudske potencijale, za praćenje rada zaposlenika. Ta opažanja se vremenski stalno ažuriraju i sklona su modifikacijama. Isto kao Garfinkelovi istraživači, pripadnici ljudskih potencijala ne dolaze s unaprijed zadanim pretpostavkama, već promatraju situaciju i zaposlenike „na terenu“, u stvarnim situacijama u nekoj jedinici vremena. Službe za ljudske potencijale su na neki način utjelovile Garfinkelov hibridni model koji kombinira i rad i proučavanje.

„Metode (ili prakse) za stvaranje međusobno razumljivih predmeta i radnji, prema Garfinkelu, trebaju konstantnu uzajamnu orijentaciju i trajno povjerenje. Imaju karakter refleksivnosti, što znači da se svaka sljedeća stvar učinjena ili izrečena uzima u odnosu na posljednje (odražava se na posljednje), i to refleksno, sekvencijalni lanac čini osnovni poredak stvaranja smisla ([1948] 2006) (Rawls, 2008: 712).“ Osim navedenog, Garfinkel ističe povjerenje kao

neizostavni dio nizova situiranih praksi, to povjerenje se uzima zdravo za gotovo i ne ističe se. Sve značajne prakse, po Garfinkelu, podrazumijevaju povjerenje (Garfinkel 1963. prema Rawls, 2008). Kroz svaku akciju se provodi pretpostavka da su uobičajena svojstva predmeta onakva kakva se očekuju, to se tek dovodi u pitanje kada to nije tako. Tek kad nešto nije uobičajeno, počinje se propitkivati zdravorazumsko shvaćanje situacije koje uzimamo zdravo za gotovo. To je posebice važno prilikom baratanja tehnologijom u radu, trenucima kada dolazi do tehničkih problema koji zahtijevaju intervencije.

„Garfinkel inzistira na tome da socijalni svijet i glumci i predmeti u njemu nemaju oblik koji pretpostavljaju konvencionalne teorije. Društveni objekti nisu samo tu; moraju biti međusobno orijentirani (Garfinkel, 2002 prema Rawls, 2008: 713).“ Ovo je primjenjivo na proučavanje rada, iako ljudi najčešće rade „odvojene“ poslove oni se refleksivno odnose prema drugima, prate i njihov rad i rade u odnosu na njih. To se može primijeniti i u upravljanju ljudskim potencijalima, bez obzira na to što svatko ima svoj dio zadatka, posao se obavlja u timu i bez suradnje i referiranja na druge posao se neće dobro obaviti te se neće uspjeti pravovremeno odreagirati na eventualne probleme i koordinirati se. Refleksivnost je dakle, relevantan dio u redosljednom nizu radnji koje obavljaju ljudi u svakodnevnim situacijama. „Nijedan predmet ili riječ nisu jasni sami za sebe. Tijekom niza postaju jasni (Rawls, 2008: 713).“ Dakle, Garfinkel se usredotočuje na specifične detalje koji tvore sekvencijalni niz koji stvaraju ljudi i kojim se služe prilikom provođenja akcija. Za razliku od toga, konvencionalne teorije rada ističu poopćavanje, generalizaciju i konkretne, formalne naputke i priručnike za obavljanje poslova. Garfinkel to u potpunosti odbacuje jer uviđa kako se ljudi oslanjaju na prešutne dogovore, razumijevanje i suradnju za obavljanje posla (Rawls, 2008). Osim toga, priručnici ne mogu obuhvatiti sve nepredviđene situacije koje se na radnom mjestu rješavaju koordiniranim i uhodanim akcijama. Može se primijetiti koliko je timska suradnja važna, upravo zbog toga (između ostalog) i postoje službe za upravljanje ljudskim potencijalima. Oni prepoznaju važnost lojalnosti u timu i prepoznaju suradnju kao krucijalan element poboljšanja poslovanja uopće.

„Postoje i neke sličnosti između Garfinkelovog stava i nedavnog pokušaja odvajanja glumca ili uloge od cijele osobe. Jannis Kallinikos (2003: 596) tvrdi (nadovezujući se na Luhmanna i Gellnera) da 'ljudi jesu uključeni u organizacije kao uloge, umjesto u osobe u modernim organizacijama. Ovo je važan argument jer odvaja situiranu akciju od demografske karakteristike cijelih osoba, potez koji je Garfinkel povukao već ranije (Rawls, 2008: 717).“ Tako će u konvencionalnim teorijama biti naglasak na akterovim interesima koji omogućavaju akciju pri čemu je ta akcija ograničena strukturom. Garfinkel umjesto uloge,

koja stoji za element organizacije, on vidi glumca kao jedan identitet te definira skupinu usredotočujući se na konstitutivna očekivanja koja ona sadrži, umjesto na demografske osobine članova ili na njena organizacijska obilježja (Rawls, 2008). „Ono što je potrebno iz Garfinkelove perspektive jest identificiranje aktera sa skupom kompetencija koja su im potrebni za radna mjesta i situacije, i to neovisno o formalnim organizacijskim ulogama i vrijednostima ili od pojedinih osoba i individualnih motivacija (Rawls, 2008: 717).“ Garfinkel ovdje opet radi opreku s konvencionalnim teorijama, koje unaprijed zadajući teorijski okvir i shemu „pripisuju“ ljudima razne motive kao da su originalno njihovi, vlastiti, dok su u biti rezultat rada u skupini i zajedničkog nastojanja da se provede neka akcija. Motivi su teško dokučivi u društvenim znanostima, te njima, po Garfinkelu i ne treba posvećivati mnogo znanstvenog interesa (Rawls, 2008). „Većina teorija komunikacije simbole i riječi tretiraju kao jedinstvene predmete koji unose značenje u situaciju Rawls, 2008: 719).“ Po Garfinkelu, iako riječi nose značenje, to sadržavanje smisla nije plastično jer riječi nose mnogo značenja. Ono što omogućava značenje u interakciji između aktera su orijentacijske sekvence i sekvencijalna svojstva reda. Garfinkel osmišljava teoriju komunikacije koja se bazira na refleksivnosti, ono što je rečeno se odnosi na ono što je rečeno prije te se tako tvori značenjski niz (Rawls, 2008). „To zahtijeva od govornika da usmjere razvojni slijed i njegov neizostavan dio -element naredbe. Garfinkel tvrdi da je samo po sebi prvo izgovaranje prvog govornika dvosmisleno. Potreban je odgovor i određena vrsta odgovora da bi se ustanovilo značenje prvog izgovora (Rawls, 2008: 720).“ To se posebice odnosi na specifične predmete i riječi na radnom mjestu, zaposlenici moraju moći razumjeti naredbe i imati ustaljene prakse komunikacije te dijeliti istu „stvarnost“.

Osim teorije komunikacije Garfinkel iznosi sociološku teoriju informacija. „Nakon rata "informacije" su postale važne kao prenosiva, izračunata "stvar" koja se može kvantificirati, kupiti, prodati i modificirati na temelju čega bi se mogle donositi odluke o složenim organizacijama, ...globalno je društvo ušlo u "informatičko doba" (Rawls, 2008: 721).“ Navedeno je iznimno važno za suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima, djelatnici službe za ljudske resurse upravo prikupljaju informacije o zaposlenicima te na temelju tih bilješki, ali i provođenja informacija kroz posebne softvere donose odluke koje za cilj imaju poboljšanje poslovanja te veću efikasnost. Ipak, te informacije nisu lišene socijalnog konteksta, ipak se radi o ljudima. Informacije koje prikupljaju djelatnici službe za ljudske potencijale nisu čisti brojevi, kvantificirani podaci. Upravo zbog toga je važno sociološko obrazovanje, važni su i kvalitativni podaci, intervjui te razgovori i objašnjenja i značenja koja nude same „jedinice analize“- zaposlenici. Iz samih brojki ne možemo znati

koji je uzrok za nečije bolje ili lošije rezultate, na temelju isključivo kvantitativnih podataka ne mogu se donositi odluke vezane za ljude jer se mora obratiti pozornost na cjelokupnost specifične situacije. Dakle, informacije same po sebi nisu ključne, već su najvažnije metode kojima se ljudi služe kako bi primili, shvatili informacije te na temelju njih nastavljali „smisleni niz“ koji omogućuje akciju. Te metode koje ljudi prakticiraju, metode koje omogućuju društveni poredak i suradnju su zajedničke, etno- metode, te je to temelj cjelokupne Garfinkelove teorije. Društveni poredak je ustanovljen, ali on se svakodnevno nanovo ustanovljuje kroz detalje praksi koje ljudi provode u svakodnevnom životu i radu. „Radnici nemaju snage sami se oduprijeti pravilima, i istovremeno očuvati prakse bitne za njihov rad. Treba razumjeti nepredviđene slučajeve i nesigurnosti koji čine društvenu organizaciju. Očuvanje niza detalja o praksi posebno je presudno za studije o radu jer je jedan od načina na koji radnici upravljaju složenostima stvaranje veće složenosti i neizvjesnosti te interaktivni poredak ovog postupka. Komunikacija je presudan za ovaj proces. Način na koji to funkcionira i zašto djeluje, može se pronaći samo u sekvencijalnim interakcijskim detaljima (Rawls, 2008: 723).“ Garfinkel zato tvrdi da jedini način da uspije proučavanje tih zajedničkih praksi i metoda je promatranje i sudjelovanje. Tu vrstu istraživanja upravo obavljaju pripadnici služba za ljudske potencijale, tek uključujući se u rad mogu uvidjeti značenja i metode koje se provode prilikom obavljanja posla na radnom mjestu. Ne dolaze sa unaprijed zadanim teorijskim pretpostavkama, već proučavaju na terenu te na taj način uvode promjene i inovacije u svrhu poboljšanja rada i razumijevanja praksi. „Problem je u tome što konvencionalni promatrač sudjeluje u drugačijem društvenom svijetu s različitim konstitutivnim očekivanjima od identificiranog glumca angažiranog u radnim radnjama (Rawls, 2008: 724).“ Izložena nova teorija rada inspirirana Garfinkelovim radom relevantna je i primjenjiva za proučavanje suvremenih oblika rada i praksi. Upravo današnje upravljanje ljudskim potencijalima koristi metodu promatranja i sudjelovanja te vođenja bilješki, korištenje računalnih programa prilikom pokušavanja razumijevanja svakodnevnih praksi pri obavljanju posla. Službe za ljudske potencijale vode detaljnu evidenciju, pokušavaju razumjeti značenja i detaljni slijed praksi, ući u metode koje zaposlenici koriste te na temelju tih uvida donositi odluke vezane za poslovanje.

## **RASPRAVA**

Upravljanje ljudskim potencijalima suvremeni je koncept koji obuhvaća posebnu poslovnu filozofiju koja stavlja ljude u središte poslovanja te prepoznaje ljude, njihove kompetencije i znanja kao najvažniji resurs te se prema njima tako odnosi. Službe za ljudske potencijale u tvrtkama i institucijama postale su središnje mjesto proučavanja te donošenja odluka vezanih za ljude. Upravljanje ljudskim potencijalima danas se smatra znanstvenom disciplinom koja je nastala prožimanjem znanja, metoda i uvida iz raznih drugih znanosti kao što su ekonomija, psihologija, antropologija, ergonomija te sociologija. Upravo je cilj ovog rada teorijski istražiti koje su to poveznice upravljanja ljudskim potencijalima sa sociologijom te koje sociološke teorijske postavke se mogu primijeniti na upravljanje ljudskim potencijalima. Kroz rad su prikazane neke od najvažnijih klasičnih i suvremenih socioloških teorija koje se bave radom, podjelom rada, ali i za upravljanje ljudskim potencijalima najvažnije, funkcioniranjem u timu, grupi i kolektivu. Sam izraz ljudski potencijali mnogo je širi i kompleksniji od ekonomskog pojma ljudski kapital te u sebi sadrži filozofiju i stajalište da su ljudi više od faktora razvitka. Upravljanje ljudskim potencijalima kao koncept gleda na ljude na kompleksniji i širi način, uzima u obzir i njihove preferencije te njihovu želju i potrebu za samoostvarenjem na radnom mjestu. Danas je jasno kako ljudski rad ovisi o mnogo faktora, primjerice o odnosima među ljudima na radnom mjestu, o brizi za njihovo zdravlje (psihičko i fizičko), o dodatnom obrazovanju i edukacijama, općenitom zadovoljstvu na radnom mjestu, o osjećaju autonomije pri radu i drugo. Upravo na te elemente, uz same materijalne uvjete na radnom mjestu brinu službe za ljudske potencijale, a sve s ciljem povećanja efikasnosti i konkurentnosti neke organizacije ili poduzeća. Iz navedenog je vidljivo da je stvaranje službe za ljudske potencijale, uz ovu „humanu“ dimenziju u biti ekonomski motivirano; ulaganje u ljudstvo se pokazalo kao investicija koja poboljšava poslovanje te utječe na bolje pozicioniranje neke tvrtke na tržištu. Same ljudske potencijale možemo definirati kao skup mogućnosti, znanja, posebnih vještina i sposobnosti, ali i socijalnih i psiholoških obilježja koje neki pojedinac posjeduje, a primjenjuje ih u nekoj organizaciji. Dok je upravljanje ljudskim potencijalima skup znanja, istraživačkih metoda, načina da se ti potencijali iskoriste najefikasnije radi dobivanja veće koristi za organizaciju. Prilikom stvaranja te veće korisnosti i isplativosti gleda se i na to da sami zaposlenici dobiju priliku za osobnim ostvarenjem te većim zadovoljstvom na radnom mjestu. Nastanak potrebe za uvođenjem službi za ljudske potencijale kakve poznajemo danas nastaje krajem 20. i početkom 21. stoljeća, tada se svijet počinje ubrzano mijenjati predvođen brzim razvojem tehnologije, informatizacijom te sveopćom globalizacijom. Takve promjene „ubrzale“ su svijet poslovanja koji sada zahtijeva brže prilagodbe na rastuće promjene. Samim time dolaze na cijenu fleksibilnost i kreativnost

prilikom poslovanja, a te osobine mogu imati samo zaposlenici, ljudi koji su danas prepoznati kao najrelevantnija stavka poslovanja. Iako je upravljanje ljudskim potencijalima u institucijama i tvrtkama relativno nov koncept, te se tek „nedavno“ oformilo kao zasebna znanstvena disciplina, sami interes za ljude i poboljšanja njihovog rada nije nov te se te teme provlače kroz brojne znanosti, od ekonomije do sociologije. Spektar aktivnosti službi za upravljanje ljudskim potencijalima danas je širok, oni obavljaju regrutaciju i intervjuiranje budućih zaposlenika, vode evidenciju o radu, omogućavaju dodatne edukacije, istražuju zadovoljstvo i stavove zaposlenika s ciljem poboljšanja efikasnosti rada, provode sustav kažnjavanja i beneficija u vidu povećanja plaća, dodjeljivanja bonusa ili promaknuća. Nadalje, brinu o pravnoj i zdravstvenoj pomoći za zaposlenike, rješavaju moguće konflikte i pridonose boljem funkcioniranju timova, dodjeljuju zaduženja i uloge prema preferencijama i sposobnostima svake individue te rade strategijske planove na temelju bilješki i drugih uvida. Dakle, odluke se donose na temelju detaljnog praćenja i znanstvenih metoda (ankete na radnom mjestu, intervjui, razni softveri za bilješke i praćenje), a cilj je, uz ekonomske ciljeve povećanja konkurentnosti i efikasnosti, zadovoljstvo i profesionalni razvoj svakog pojedinca. Ranije je spomenuto kako upravljanje ljudskim potencijalima nastaje iz ekonomije i menadžmenta, no kada se pogleda fokus upravljanja ljudskim potencijalima i drugi, neekonomski cilj ovog koncepta, jasno je kako dijeli interes sa sociologijom. Sociologija je društvena znanost koja proučava društvo u cijelosti, funkcioniranje ljudi u društvu, kolektivu i grupama. Dakle, u središtu i jedne i druge discipline je upravo čovjek. Ovaj rad je pružio prikaz nekih od najvažnijih autora čiji se nalazi mogu primijeniti na koncept upravljanja ljudskim potencijalima.

Prvi spomenuti autor je Karl Marx, u središtu njegovog interesa je dakako čovjek, ali i ono što po njemu stvara čovjeka čovjekom, a to je rad. Marx ističe kako je rad ono što stvara društvo u svojoj biti, jer ljudi kako bi preživjeli moraju raditi, te na kraju moraju surađivati. Po Marxu, proizvodnja je u svojoj srži društvena djelatnost na temelju koje se stvaraju društveni odnosi. Marxa zanima pojedinac, individua koja se po njemu mora „samopotvrditi“, ona to radi kroz rad. Ako se osoba ne uspijeva samopotvrditi kroz rad, dolazi do rasipanja njenih potencijala i Marxovim rječnikom, otuđenja. Čovjek ako je otuđen od svojeg rada, on postaje otuđen od samoga sebe i drugih ljudi, jer se jedino radom on može „napraviti“ čovjekom. Imajući to na umu, važno je da ljudi iskorištavaju sve svoje potencijale te da ostvaruju svoju ljudsku prirodu kroz rad. Ovo Marxovo stajalište možemo usporediti s konceptom upravljanja ljudskim potencijalima, iako Marx dovodi svoju filozofiju do tančina, Marx i koncept upravljanja ljudskim potencijalima dijele isti „strah“ te se bore protiv istog



„neprijatelja“ - otuđenja na radu. Upravo zbog toga službe za ljudske potencijale pokušavaju što više uključiti ljude u njihov rad, dati im veću autonomiju, pružiti mogućnost za osobni i profesionalni razvitak kako se ne bi osjećali izvanjsko i otuđeno od vlastitog rada, te samim time od sebe samih i drugih ljudi.

Sljedeći klasični sociolog koji se također bavi čovjekom na filozofski i znanstveni način je Max Weber. Njegova ostavština, kao i Marxova, je pozamašna a ovaj rad se usredotočio na „najprimjenjivije“ dijelove njegovog djela za koncept upravljanja ljudskim potencijalima. Weber je najpoznatiji kao tvorac interpretativne sociologije, u središte svog znanstvenog interesa postavlja društveno djelovanje, dakle djelovanje koje akter poduzima koje se tiče i drugih ljudi, te značenja koja se kriju iza takvog djelovanja. Dakle, on u svojoj sociologiji pokušava interpretirati značenja i akcije aktera te tako objasniti društvo. Djelovanje koje prevladava u modernom kapitalističkom društvu je racionalno djelovanje na temelju kojeg funkcioniraju institucije i društvo mu teži u cijelosti. Kao osnovni primjer racionalnog djelovanja ističe birokraciju. Birokracija stoji kao primjer čvrstine strukture, nepropusnosti pravila i nefleksibilnosti u djelovanju i prilagođavanju promjenama. Sam Weber uviđa manjkavosti birokracije i ističe ugroženost ljudske slobode i inicijative od strane birokracije. Upravo iz tog straha, ali i suvremenih društvenih promjena u poslovnom djelovanju, kao što je potreba za većom fleksibilnošću i bržim prilagodbama promjenama nastaje koncept upravljanja ljudskim potencijalima. Ono, isto kao i birokracija, omogućava ispunjavanje zadaća koje nameću ciljevi organizacije i teži za efikasnošću, no ipak to radi na kreativniji i fleksibilniji način. Kao preteča suvremene službe za ljudske potencijale, postojala je kadrovska služba koja je u potpunosti objedinjavala sve značajke birokratske organizacije kao što su hijerarhija, kruta pravila te neosoban pristup. Promjene koje se danas događaju u svijetu poslovanja nužno su zamijenile takav način upravljanja te se danas naspram toga ističe osoban pristup, ispitivanje zadovoljstva te davanje više prostora za kreativnost i autonomiju samim zaposlenicima. Tako suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima modificira Weberov idealni tip birokracije te ga usavršava. Služba za upravljanje ljudskim potencijalima i dalje koordinira rad zaposlenika i vrši određenu kontrolu nad njima, no ta kontrola nije hijerarhijska, i ono najvažnije, ona se bazira na detaljnom proučavanju i znanstvenim teorijskim i metodološkim postavkama. U nekom smislu, ona je racionalnija jer bolje ispunjava krajnje ciljeve organizacije. Iako i danas svaka osoba ima zasebna zaduženja koja obavlja, ona se uglavnom „kreće“ u timu, ona radi s drugima i s obzirom na druge, tu refleksivnost u radu također ističe Garfinkel. Nadalje, zaduženja koja dodjeljuju pripadnici službe za ljudske potencijale dodjeljuju na temelju proučavanja sposobnosti i interesa svake

individue zasebno, upravo kako bi osoba odradila posao najefikasnije i bila što zadovoljnija poslom i svojim postignućima. Ono što se također „izgubilo“ iz Weberove idealtipske birokracije je odsustvo bilo kakvih afektivnih elemenata, danas se od ljudi na radnom mjestu ne očekuje „hladnoća“ i potpuno razdvajanje poslovnog i društvenog života. Naspram toga, služba za ljudske potencijale radi na poboljšavanju odnosa ljudi na radnom mjestu kako bi bolje surađivali u timu te samim time bolje prezentirali proizvod „na van“ te time donijeli konkurentsku prednost vlastitoj tvrtki ili organizaciji. Upravo zbog toga se organiziraju zajednička druženja i aktivnosti koje poboljšavaju povezanost timova. Dakako, i danas se od zaposlenika očekuje maksimalna ozbiljnost i pedantnost pri obavljanju posla, ali se uviđa kako su ljudi, osim što su racionalna, i socijalna bića koja trebaju dobre međuljudske odnose na poslu kako bi dali svoj maksimum pri obavljanju istog. Također, birokratizacija i njen strog nadzor na zaposlenicima pokazali su se, u današnjem kontekstu neefikasni, upravo zbog ranijeg naglašavanja fleksibilnosti i kreativnosti u poslovanju. Ako je zaposlenik, po Weberovom rječniku u „željeznom kavezu“ on nema prostora, ali ni volje za inventivnim rješenjima, inicijativama i promjenama za poboljšanje poslovanja. Zaposlenici danas jesu pod nadzorom, taj nadzor se manifestira u vidu praćenja i vođenja bilješki od strane službe za ljudske potencijale. Ipak, te bilješke se vode ne isključivo da bi se vidjelo tko poštuje stroga pravila, nego kako bi se procijenio rad svakog zaposlenika ponaosob, kako bi se dokučilo koja zaduženja mu idu najbolje, koja bi bila najbolja pozicija za njega u organizaciji, da bi se uvidjela poboljšanja u radu i na temelju toga dodijelile beneficije i slično. Također, ako neki zaposlenik ostvari lošiji rezultat, primijenit će se Weberova interpretativna perspektiva i službu za ljudske potencijale će zanimati koji je uzrok slabijeg rezultata i kako tu situaciju najuspješnije riješiti na korist zaposlenika i cijele organizacije. Weberova teorija je možda i najprimjenjivija za proučavanje modernog koncepta upravljanja ljudskim potencijalima od navedenih klasičnih teorija u ovom radu, zato što se Weber bavi odnosom čovjeka i institucija, propitkuje odnos racionalnog modernog svijeta i čovjeka te promjene i prilagodbe na taj svijet.

Sljedeća klasična teorija u sociologiji koju je ovaj rad naveo kao relevantnu za proučavanje koncepta upravljanja ljudskim potencijalima je funkcionalizam. Teorija potječe iz Europe, iz kasnog 19. stoljeća, a najvažniji predstavnik je Emile Durkheim. Ono što je zajedničko navedenim autorima Karlu Marxu, Maxu Weberu i Emilu Durkheimu je proučavanje uzroka nastanka i specifičnosti modernog, kapitalističkog društva. Iako su se oni bavili ranim kapitalizmom i ranim kapitalističkim društvenim uređenjima, može se uvidjeti kako su neke osnovne postavke oko rada i organizacije rada relevantne i danas. Ono što Durkheim

naglašava kao uvjet za stvaranje modernog društva, a što je relevantno za temu ovoga rada, je njegov koncept podjele rada na čije stvaranje utječe A. Smith. Podjela rada je tako osnovno polazište Durkheimovih razmatranja, iz toga slijedi da nerazvijena podjela rada karakterizira predindustrijska društva koju obilježava „mehanička solidarnost“. Takva društva čine pojedinci koji si međusobno „sličē“, dijele istu kulturu, norme i način života. S druge strane, sve većom podjelom rada i povećanjem gustoće stanovništva nastaje današnja, suvremena, „organska solidarnost“. Takva solidarnost se temelji na diferencijaciji i većem individualizmu, a opet s druge strane većom kooperacijom i ovisnošću ljudi u društvu. Dakle, ljudi su u suvremenom svijetu, u svijetu gdje vlada organska solidarnost, Durkheimovim rječnikom, međusobno solidarni jer uvelike ovise jedni o drugima, a to je sve posljedica razvijene podjele rada. Danas svaka osoba ima veću individualnost i autonomiju u radu, no za ostale potrebe koje nisu dio njenog posla se mora oslanjati na druge ljude te društvo tako funkcionira. Navedeno je relevantno za temu rada, upravljanje ljudskim potencijalima. Služba za ljudske potencijale i nastaje podjelom rada i sve većom specijalizacijom zadataka u nekoj tvrtki ili organizaciji, što je posao kompleksniji ili što više ljudi zajedno djeluje, potreba za upravljanjem ljudskim potencijalima je veća. Također, zaposlenici će se prilikom obavljanja posla fokusirati na svoju, funkcionalističkim rječnikom rečeno- funkciju, ali će također biti solidarni prema ostalim zaposlenicima ali i ostalim sektorima jer o njima ovise. Po Durkheimu, sve društvene činjenice imaju funkciju i svrhu te sve što se u društvu pojavljuje kao društvena činjenica u biti odgovara na potrebu društva za njom. Tako se može zaključiti da je nastanak koncepta upravljanja ljudskim potencijalima odgovor na potrebu društva za istim. Današnji svijet poslovanja postao je previše kompleksan i prebrzo promjenjiv, a zahtjevi koji se postavljaju pred zaposlenike mnogo veći te iz tog razloga nastaje upravljanje ljudskim potencijalima kao vid organizacije, strategijskog planiranja na temelju objektivnih razmatranja, ali i kao vid pomoći samim zaposlenicima pri ostvarivanju boljih rezultata. Također, Durkheim ističe individualnost koja je temelj organske solidarnosti, to se može primijeniti na suvremeno upravljanje ljudskim potencijalima, bez individualnosti u radu neće biti specijalizacije i solidarnosti. Službe za ljudske potencijale pomažu ljudima pri poslu tretirajući ih kao zasebne individue s vlastitim talentima, znanjima i željama koje pokušavaju usmjeriti na najefikasniji način, s druge strane pokušavaju povećati solidarnost među ljudima u timovima i organizacijama općenito. Dakle, primjenjujući funkcionalističku perspektivu, sve veća specijalizacija i podjela rada te srodno povećanje materijalne gustoće temelj su stvaranja koncepta i službe za upravljanje ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudskim potencijalima društvena je činjenica koja odgovara na funkcionalne zahtjeve društva i obavlja

svoju funkciju u vidu povećanja efikasnosti i poboljšanja rada organizacija i pomaganja ljudima pri visokim očekivanjima i zahtjevima koje pred njih stavlja napredna podjela rada te konkurencija.

Posljednja od klasičnih socioloških teorija navedena kao relevantna za temu ovoga rada je Simmelova formalna sociologija. To je inherentno njemačka teorija koja proučava društvene oblike ili forme po čemu je i dobila ime. Navedeni su Simmelovi društveni oblici relevantni za proučavanje upravljanja ljudskim potencijalima: brojnost članova neke skupine, dakle utjecaj brojnosti na društveni oblik. U smislu upravljanja ljudskim potencijalima, razumije da nije isto raspoređuje li se posao primjerice na troje ili na tridesetero zaposlenika, što pripadnici službe za ljudske potencijale moraju imati na umu. Ono što je također primjenjivo kod Simmelove formalne sociologije je spomenuti odnosi moći, tj. odnosi između nadređenih i podređenih, gdje se on zalaže za neapsolutan vid tog odnosa. Iako postoje podređeni i nadređeni oni su na kraju dio istog kolektiva te djeluju za iste ciljeve, što se može povezati i sa Simmelovim viđenjem borbe. Ta borba nije „jedni protiv drugih“ nego zajednička borba za određeni cilj. Tako će ljudi koji djeluju u timu biti solidarni jedni s drugima jer će imati na umu da se zajednički bore i da imaju zajedničke interese te da si nisu konkurencija. Ono što je najrelevantnije i najprimjenjivije za upravljanje ljudskim potencijalima je Simmelovo viđenje modernog čovjeka i svijeta u kojem vlada novac. Uviđa kako novac mijenja društvo te kako jačaju intelektualne društvene sfere te je upravo i intelektualni rad danas najviše na cijeni. I to je djelomično razlog postojanju upravljanja ljudskim potencijalima, tj. maksimalno iskorištavanje ljudskih talenata, inteligencije, ideja i slično a sve u svrhu poboljšanja poslovanja, dakle zarade. Simmel tvrdi kako je današnja kultura objektivna, što podsjeća na racionalnost svijeta kojeg objašnjava Weber, u takvom svijetu čovjek postaje otuđen i uvelike kontroliran novcem. Ta činjenica je također dio razloga za potrebom stvaranja upravljanja ljudskim potencijalima, taj koncept se trudi ponovno približiti rad i posao čovjeku, smanjiti hladnu objektivnost i depersonalizaciju na radnom mjestu te time povećati zadovoljstvo zaposlenika svojim radom i radnim mjestom.

Navedene sociološke teorije u radu, dramaturška perspektiva E. Goffmana i etnometodologija spadaju u sferu suvremenih sociologijskih teorija. Ono što ih razlikuje od klasičnih socioloških teorija je to što su orijentirane na male interakcije, interakcije licem- u-lice ili interakcije u malim grupama, one se ne fokusiraju na velike sisteme, iako povezuju djelovanja pojedinaca i institucije. Dramaturška perspektiva E. Goffmana uspješno je primjenjiva na koncept upravljanja ljudskim potencijalima, perspektiva je i po autorovim riječima, primjenjiva na proučavanje rada, radnih kolektiva, timova te je analiza smještena u

relativno zatvorene institucije. Ona je tako primjenjiva na sve vrste organizacija ili tvrtki. Goffmanova knjiga „*Predstavljanje sebe u svakodnevnom životu*“ puna je različitih uvida i primjera kako ljudi upravljaju dojmovima o sebi. Po njemu, društveni život je kazalište, sa svim popratnim elementima (kulisama, fasadom, prednjim i stražnjim planom, publikom i ostalim), a ljudi igraju predstave za publiku. Oni igraju te predstave kako bi upravljali definicijom situacije i kako bi ju nametnuli, s ciljem dobivanja neke osobne koristi. Isto je primjenjivo na predstave koje izvode timovi koji su relevantni za temu rada, upravljanje ljudskim potencijalima. Timovi izvode „predstave“, kako bi obavili posao, ostvarili dobit i nametnuli vlastitu definiciju situacije pred publikom ili drugim timom. U situaciji kada osoba izvodi nastup samostalno, ona se trudi prikazati ono što želi da drugi vide, želi da ju ljudi shvaćaju na određen način te ako izgleda da je publika povjerovala, može se reći da je nastup uspješno proveden. Prilikom tog nastupa osoba će producirati svjesne poruke, ali i nesvjesne, koje ju odaju te koje prijete uništiti vjerodostojnost cijelog nastupa. Upravo te diskreditirajuće poruke koje osoba odašilje moraju moći znati uočiti pripadnici ljudskih potencijala. Što je predstava važnija za život pojedinca, on će više vremena i energije utrošiti u pripremanje nastupa. Goffman je dao sociologiji alat za razumijevanje i prepoznavanje ljudskog ponašanja, ljudi ne igraju uloge jer su kvarni ili se pretvaraju, oni ih igraju jer su predstave, po Goffmanu temelj društvenog života. Preko uloga, mi točno znamo kako se prema nekome ophoditi u određenoj situaciji te što se zahtijeva od nas samih. U tom smislu, te uloge su određene strukturom, a ljudi se njima koriste kako bi mogli funkcionirati u društvu. Dakle, pripadnik službe za ljudske potencijale mora biti svjestan kako je npr. intervju za posao predstava koja je pomno pripremljena i razrađena, mora promatrati diskreditirajuće greške te uspoređivati dojam koji mu se prikazuje s onime što osoba o sebi zapravo govori. Što se tiče fasade, prostor gdje se održavaju predstave također je vrlo važan, predstava tek počinje kada osoba dođe u primjerice poslovni prostor ili ured, zgradu gdje se poslovna aktivnost odvija. Slično je i s osobnom fasadom, ona može uključivati primjerice uniforme, ali i neke osobne karakteristike kao što su dob ili rod. Prilikom izvođenja predstave, primjerice na intervjuu za posao pripadnik službe za ljudske potencijale gledat će sve, i osobnu fasadu, ali i manire, ponašanje, geste i slično. Kada osoba dobije posao ona „uskače“ u etabliranu ulogu, to je od tog trenutka njena fasada te ljudi komuniciraju i doživljavaju osobu na temelju te fasade. Tako će pripadnici službe za ljudske potencijale mahom zapošljavati osobe za koje uviđaju da neće prezentirati samo sebe i svoju osobu već i cijelu organizaciju te ideje za koje se ta organizacija zalaže. Ono što je ovaj rad već istaknuo kao najrelevantniji dio Goffmanove dramaturške perspektive su njegovi uvidi o funkcioniranju timova. Već je napomenuto kako

službe za ljudske potencijale moraju moći razumjeti dinamiku timova kako bi uspješno rješavali konflikte među članovima timova, povećavati moral timova te ih koordinirali u željenom smjeru. Iako je danas na snazi velika specijalizacija poslova i vrijednosti poput individualnosti i autonomije u radu, ipak se mnogo poslova i velikih projekata obavljaju u timovima. Upravo zbog toga je važno, za pripadnike službe za ljudske potencijale imati znanje (sociološko, psihologijsko) o dinamici timova i upravljanju timovima. Goffman raspravlja o zajedničkim predstavama timova, oni ih pripremaju zajednički „iza kulisa“, u pozadinskoj zoni kojoj nitko nema pristup. Timovi moraju nastojati ne raditi diskreditirajuće greške, biti lojalni, odavati dojam složnosti, raditi strategijske planove i ostalo. Osim toga, pripadnici službi za upravljanje ljudskim potencijalima prilikom sastavljanja timova moraju moći procijeniti karaktere sudionika kako bi uspješno podijelili uloge i zaduženja. Ako se netko od sudionika ne drži svoje uloge, pripadnici ljudskih potencijala će primijeniti sankcioniranje sudionika, ili pak nagrađivanje sudionika za dobre izvedbe promaknućima, bonusima i drugim beneficijama. Goffmanova dramaturška perspektiva univerzalna je i primamljiva jer je jako dobro prilagodljiva na sve svakodnevne, mikro sfere društvenog života. U smislu ovog rada, savršeno se uklapa prilikom proučavanja svih interakcija koje se odvijaju na radnom mjestu unutar tvrtke ili organizacije. Ljudi na radnom mjestu igraju uloge koje su im dodijeljene te koje su već „uhodane“, ipak svaka predstava stoji za sebe i svaka predstava u sebi sadrži opasnost od grešaka i razaranja malog društvenog sustava. Svi sudionici, i publika i sami izvođači se trude održati radni konsenzus i trude se održati stvoreni mikro društveni sistem i to iz razloga zajedničke koristi- obavljanja posla. Goffmanova perspektiva odlična je nadopuna i psihologijskom obrazovanju i obuci za upravljanje ljudskim potencijalima i daje novi uvid u ljudsko ponašanje.

Etnometodologija, kao posljednja navedena suvremena sociologijska teorija povezana s konceptom upravljanja ljudskim potencijalima prilično je vezana uz ranije spomenutu dramaturšku perspektivu E. Goffmana. Ono što njen predstavnik, Garfinkel „uvodi“ je proučavanje radnih situacija, mikro situacija i dolaženje do istraživačkih nalaza na način da istraživač i sudjeluje i promatra. Po njemu, onaj koji nije uključen u posao nije dio tog svijeta, ne dijeli istu realnost i ne može pojmiti značenja koja karakteriziraju tu specifičnu situaciju. Time daje kritiku konvencionalnim teorijama rada i odbacuje unaprijed zadane teorijske pretpostavke s optužbom da teorijski postulati zatvaraju um istraživača. Navedeno u svojoj srži provode pripadnici ljudskih potencijala, oni rade zajedno s ostalim zaposlenicima, ali ih u isto vrijeme i proučavaju i prate, dijele isti socijalni svijet s njima i upoznati su s metodama i sekvencionalnim nizovima detalja kojima se ti zaposlenici koriste. S obzirom na to, jedino oni

su u mogućnosti zaista razumjeti značenja i metode stvaranja poredaka na licu radnog mjesta i dolaženja do upotrebljivih uvida. Po Garfinkelu, društveni sistem postoji, no on nije nametnut i ne postoji sam po sebi, on se nanovo stvara u svakoj specifičnoj interaktivnoj situaciji, svaki put iznova. Bez interakcije i bez specifične situacije nema poretka kao takvog. Ono što je također primjenjivo kod etnometodološke perspektive na upravljanje ljudskim potencijalima je izdavanje naredbi, koje su po Garfinkelu također vid strukture i sistema, ipak te naredbe moraju biti razumljive u specifičnim situacijama, sudionici ih moraju međusobno moći razumjeti na jednak način, ako to nije slučaj, onda su to samo riječi bez značenja. Ono što je napredno kod Garfinkelovih studija rada je korištenje sustava za vođenje bilješki, može se primijetiti da to znači kako mišljenja i značenja nisu stalna, ona su sklona promjenama. Službe za ljudske potencijale danas se koriste također računalnim sustavima za vođenje bilješki i softverima za analizu. Ispitivanje značenja, spomenuto i kod Webera, važno je za upravljanje ljudskim potencijalima. Informacije vezane za ljude ne mogu se isključivo kvantificirati, po Garfinkelu, važni su detalji, kontekst, specifičnost situacije. Ranije navedene osnovne postulate etnometodologije možemo primijeniti na proučavanje upravljanja ljudskim potencijalima, dakle značenja koja se pridodaju djelovanjima i predmetima na radnom mjestu jednaka su i samoj metodi dolazaka do tih značenja, u biti dogovoru pojedinaca na radnom mjestu o prirodi tih značenja. Nadalje, zaposlenici će se koristiti zajedničkim jezikom i preko njega stvarati značenja. Određene fraze, naredbe, imena za predmete među zaposlenicima na radnom mjestu moraju imati jednaka značenja kako bi se mogli razumjeti i na temelju toga održavati interakciju koja je osnova društvenog svijeta. Po etnometodološkoj perspektivi, na radnom mjestu će se proučavati pravila i struktura, no neće nas zanimati kako je do nje došlo, nego kako se ona manifestira u specifičnoj mikro situaciji i kako ju sami zaposlenici, dakle pojedinci interpretiraju. Oni radeći zajedno, refleksivno, dakle s obzirom jedni na druge sami organiziraju rad i stvaraju poredak. Dakle, organizaciju čine sami ljudi stvarajući na temelju međusobnog dogovaranja značenja i metoda detaljan niz radnji kojima obavljaju posao. Etnometodološka perspektiva je također primjenjiva na koncept upravljanja ljudskim potencijalima, osim što daje određenu filozofsku podlogu i drugačije gledište na socijalni svijet, daje praktičnu metodu i oruđe za bolje razumijevanje i proučavanje sfere rada. U tom smislu, Garfinkelov model promatranja i sudjelovanja kako bi se dobili uvidi o funkcioniranju ljudi na radnom mjestu na neki način je već smješten u upravljanje ljudskim potencijalima te je time ova perspektiva jedna od relevantnijih za temu rada.

Sumirajući navedeno, koje teorijske postavke u sociologiji su primjenjive na suvremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima? Iako se sve navedene teorijske postavke iz

sociološke znanosti mogu na neki način povezati s temom upravljanja ljudskim potencijalima, sljedeće predstavlja temelj sociološkog znanja i koncepta upravljanja ljudskim potencijalima. Inicijalno, to je sam cilj upravljanja ljudskim potencijalima- racionalizacija rada. Upravljanje ljudskim potencijalima ima za zadatak veću racionalnost na radnom mjestu, u smislu najefikasnijeg korištenja ljudskih potencijala i ljudskih preferencija za povećavanje dobitaka i efikasnosti poslovanja te samim time bolje pozicioniranje na tržištu rada. Sociološke teorije se i bave sveopćom racionalizacijom svijeta, društva, a prvenstveno rada. Ono što sociologija proučava je čovjekova uloga i funkcioniranje u krajnje racionalnome svijetu. Ono što se uviđa je da potpuna racionalnost ipak nije svojstvena čovjeku te ako se čovjeka u potpunosti podređuje racionalnosti, on će biti zarobljen, neinventivan, nekreativan i neasertivan. To u današnjem svijetu poslovanja može biti problem jer su danas na cijeni upravo suprotne osobine- fleksibilnost, kreativnost i inovativnost. Upravo zbog toga, paradoksalno, da bi se ostvario krajnji cilj- racionalizacija radnog procesa, ljude treba „osloboditi“ stroge racionalnosti na radnom mjestu te im dati prostora za kreativnost i slobodu, što je upravo uloga upravljanja ljudskim potencijalima.

Sociologija također pridonosi upravljanja ljudskim potencijalima tako što uviđa problem otuđenja na radnom mjestu i vidi otuđenje od samog rada i predmeta rada kao prepreku pri efikasnijem poslovanju. Brojne sociološke teorije problematiziraju upravo otuđenje kao osnovni problem modernog života i poslovanja. Sociologija kao i upravljanje ljudskim potencijalima gleda na zaposlenike na mnogo širi i sveobuhvatniji način te uviđa kako je zadovoljstvo, povezanost s predmetom rada i vlastito ostvarenje na radnom mjestu ključno za uspješno poslovanje. Ako su ljudi otuđeni od vlastitog rada, biti će otuđeni i od samih rezultata rada, ali i od drugih zaposlenika te naposljetku- od samih sebe. Sociologija i upravljanje ljudskim potencijalima uviđaju važnost zadovoljstva na radnom mjestu koje je posljedica izostajanja otuđenja od rada.

Nadalje, sociologija kao znanost se bavi međuljudskim odnosima i interakcijama, ovdje dominira prvenstveno mikrosociološki pristup u sociologiji koji proučava male, licem- u –lice interakcije na radnom mjestu ili u grupi. Sociologija gleda na te interakcije nepersonalno, tako će gledati na odnose između ljudi na radnom mjestu preko njihovih položaja i sukladnim obavezama, a ne prema osobnim stavovima. Imajući na umu kako je rad usko povezan s kvalitetom međusobnih odnosa na radnom mjestu, poznavanje mikrosocioloških teorija može pomoći u rješavanju potencijalnih konflikata na radnom mjestu. Osim razumijevanja dinamike međusobnih odnosa, sociologija nudi upravljanju ljudskim potencijalima znanstvene metode koje su pogodne za istraživanja zadovoljstva, stavova, preferencija i situacija na



radnom mjestu. Navedeno može biti pogodno za razvitak novog pristupa u upravljanju ljudskim potencijalima, svojevrsnog „sociološkog upravljanja ljudskim potencijalima“.

## ZAKLJUČAK

Sociologija je društvena znanost koja se bavi društvenim strukturama, institucijama, organizacijama, pravilima, normama, ali prije svega ljudima i ljudskim aktivnostima. Jedna od najčešćih tema sociologa je upravo proučavanje rada, rad je inherentno društvena i kolektivna aktivnost čija se značenja i oblici konstantno mijenjaju. Ubrzanim promjenama u svijetu, došlo je i do određenih promjena u svijetu poslovanja. Ubrzana informatizacija rada, globalizacija rada, sve veća specijalizacija poslova, bolje obrazovanje, veća konkurencija, isticanje inovacija, autonomije i individualnosti u radu promijenile su lice rada. S obzirom na to, došlo je do filozofske promjene gledišta na rad i ljude, ljudi su danas najvažniji resurs i nezamjenjivi „alat“ u svijetu rada. Sve navedene promjene dovele su do potrebe za drugačijim pristupom prema ljudima na radnom mjestu i za drugačijim upravljanjem, a kao odgovor na to došlo je prvo do koncepta a kasnije i do realnog stvaranja službi za upravljanje ljudskim potencijalima. Danas svaka organizacija i tvrtka ulaže u ljude i razvija upravljanje ljudskim potencijalima sa sviješću kako ulaganje u ljude u krajnjoj liniji dovodi do veće efikasnosti i konkurentnosti. Upravljanje ljudskim potencijalima kao disciplina nastaje spajanjem raznih znanja i teorija iz drugih znanosti. Ovaj rad je prikazao one sociološke teorijske postavke koje su primjenjive u konceptu upravljanja ljudskim potencijalima, dakle prikazao je sociološko teorijsku „bazu“ upravljanja ljudskim potencijalima. Na temelju izloženih teorija jasno je kako je sociologija teorijski ali i metodološki vrlo bliska disciplini upravljanja ljudskim potencijalima. Cilj ovog rada bio je sumirati temeljna sociološka znanja koja su utkana u upravljanje ljudskim potencijalima. To su prvenstveno tema racionalizacije rada i čovjekovo mjesto u racionaliziranom poslovanju, zatim problem otuđenja na radnom mjestu te pitanje međuljudskih odnosa kojim se mahom bavi mikrosociološka teorija. Navedeno predstavlja temelj za novu perspektivu u upravljanju ljudskim potencijalima- sociološko upravljanje ljudskim potencijalima. Osim navedene teorijske baze, sociologija ima potencijal za empirijska istraživanja na radnom mjestu te metode analize koje mogu poslužiti za dobivanje znanstvenih uvida na radnom mjestu te posljedične racionalizacije rada i povećavanje efikasnosti. Znanje o povezanosti sociologije i upravljanja ljudskim potencijalima ključno je za prepoznavanje potrebe za zapošljavanjem sociologa u službama za ljudske potencijale.

Imajući na umu brz razvitak discipline, nužno je znanje o teorijskoj bazi koncepta kako bi se upravljanje ljudskim potencijalima unaprijedilo te kako bi zaposleni što efikasnije donosili odluke vezane uz ljude. Upravljanje ljudskim potencijalima odgovor je na nove potrebe koje društvo i poslovanje postavlja pred ljude te time relevantno za svakodnevni život. S druge strane, ovaj rad teorijski pokazuje elastičnost i primjenjivost socioloških teorija na nove društvene pojave, baš kao što je upravljanje ljudskim potencijalima te relevantnost sociologije pri proučavanju rada i odgovaranju na suvremene društvene promjene. Ono što je srodno, a ograničenja ovog rada nisu dopustila, je istražiti koje su to sociološke metode primjenjive na koncept upravljanja ljudskim potencijalima. No, imajući na umu rapidan razvoj discipline, njenu važnost za suvremeno poslovanje i kako se pokazalo, usku povezanost upravljanja ljudskim potencijalima sa sociologijom, daljnja istraživanja će zasigurno ići u tom smjeru.

## LITERATURA

Arminen, I. (2012) „Ethnomethodology in the Analysis of Discourse and Interaction.“ *The Encyclopedia of Applied Linguistics*.

Aunedi, D. (2020) „Predstavljanje sebe na društvenim mrežama kroz teorije E. Goffmana“ Završni rad. Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet.

Čorić, R. (2015) „Nastajanje sociologije u doba ideologija“. *Acta Iadertina*, Vol. 12 No. 2, 2015. Str. 161- 175.

Dubravčić, D. (2007) „O ljudskom kapitalu - kritičke bilješke“ *Privredna kretanja i ekonomska politika*, Vol. 17 No. 111, 2007. Str. 28- 49.

Đurić, M (1987) *Sociologija Maksa Vebera*. Naprijed, Zagreb.

Goffman, E. (2000) *Kako se predstavljamo u svakodnevnom životu*. Geopoetika, Beograd.

Haralambos, M., Holborn, M. (2002) *Sociologija: teme i perspektive*. Golden marketing, Zagreb.

Hrvatska enciklopedija online (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=22492>  
pristupljeno: 19.8.2021.)

Hrvatska enciklopedija online (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18534>  
pristupljeno 19.8.2021.)

Hrvatska enciklopedija online (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=67353>  
pristupljeno: 19. 8. 2021.)

Hrvatska enciklopedija online (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=16688>  
pristupljeno: 19.8.2021.)

Jambrek, I., Penić, I.,I, (2008) „Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća“. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, Vol. 29 No. 2, 2008. Str. 1181- 1206.

Kalčić, A. (2017) „Utjecaj Marxa, Durkheima i Webera na razvoj ekonomske sociologije“  
Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

Korać, V. (1987) *Marksovo shvatanje čoveka istorije i društva*. Naprijed, Zagreb.

Kuka, E. (2011) „Menadžment ljudskih resursa“. *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 2 No. 2, 2011. Str. 64-66.

Kuvačić, I. (1990) *Funkcionalizam u sociologiji*. Naprijed, Zagreb.

Lukić, D. Radomir (1987) *Formalizam u sociologiji*. Naprijed, Zagreb.

Marčetić, G. (2006) „Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi i novi Zakon o državnim službenicima“. *Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave*, Vol. 6 No. 2, 2006. Str. 83- 118.

Oberan, A. (2018) Koncept blaziranosti u suvremenom gradu. Završni rad. Hrvatski studiji sveučilišta u Zagrebu.

Pusić, E. (1964) „Racionalnost upravljanja“ *Politička misao : časopis za politologiju*, Vol. 1 No. 2, 1964. Str 7.- 54.

Rawls, Warfield , A. (2008) „Harold Garfinkel, Ethnomethodology and Workplace Studies“. *Organization Studies* 29(05): 701–732 ISSN 0170–8406 Copyright © 2008 *SAGE Publications* (Los Angeles, London, New Delhi and Singapore) str. 701- 732.

Ritzer, G. (1997) *Suvremena sociologijska teorija*. Nakladni zavod globus, Zagreb.