

# Upravljanje ljudskim resursima i mikrosociologija

---

Bošnjak, Dean

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:607748>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-27**



Repository / Repozitorij:

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





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA SOCIOLOGIJU

DEAN BOŠNJAK

# **Upravljanje ljudskim resursima i mikrosociologija**

Završni rad

Mentor: dr. sc. Ivan Balabanić

Sumentor: dr. sc. Erik Brezovec

Zagreb, 2021

## Sadržaj

1. Uvod	1
2. Mikrosociologija	2
2.1. Sociologija znanja	3
2.2. Podjele mikrosociologije	4
3. Ljudski resursi	5
3.1. Discipline ljudskih resursa	5
3.2. Odjel upravljanja ljudskim resursima	7
4. Upravljanje ljudskih resursa i mikrosociologija	8
4.1. Proces zapošljavanja	9
4.2. Goffmanov dramturški pristup	10
4.3. Odjel učenja i razvoja	11
4.4. Problematika ljudskih odnosa u organizacijama	12
4.5. Prikupljanje informacija o ljudima	16
4.6. Shvaćanje uloga	16
4.7. Neposredan pristup ljudskih resursa	17
4.8. Uređenje svakodnevne zbilje	18
5. Zaključak	19
6. Literatura	21

## Sažetak

Ovaj rad svojom tematikom naglašava poveznicu između znanstvene discipline mikrosociologije i odjela ljudskih resursa u organizacijama. Strukturiran je tako da se prvotno bavi definicijama i distinktivnim granama te disciplinama mikrosociologije i ljudskih resursa. Također se pobliže se specificira sociologija znanja kao bitna podgrana sociologije. Nakon detaljnog klasificiranja ljudskih resursa, dodatno se razlaže odjel upravljana ljudskim resursima, zbog najveće povezanosti sa sociologijom. U središtu rada, naglasak se koncentrira na razne doticaje između mikrosocioloških teorija te disciplina ljudskih resursa u svrhu isticanja važnosti socioloških koncepata i metoda. Posebno se izdvajaju odjeli zapošljavanja i regrutacije, odjel učenja i razvoja te prije napomenuti odjel upravljanja ljudskim resursima. Dodirne točke između mikrosocioloških teorija i upravljanja ljudskim resursima pretežito se nalaze u problematici ljudskih odnosa pa je stoga jedno poglavlje posvećeno toj temi. U središnjem i zadnjem djelu rada se također ističu razni sociolozi poput Ervinga Goffmana, Alfreda Schutza i George Herbert Meada te se njihove teorije nadovezuju na discipline ljudskih resursa. Na kraju rada se zaključuje kako mikrosociologija sadrži mnoštvo relevantnih metoda i spoznaja koja omogućuju pospješenje radnog okruženja te pružaju odjelu ljudskih resursa iznimne sposobnosti i vještine pri strukturiranju organizacije te regulaciji poslovnih odnosa.

**Ključne riječi:** mikrosociologija, ljudski resursi, upravljanje ljudskim resursima, poslovni odnosi, poslovno okruženje

## 1. Uvod

Iako je sociologija tijekom svoje povijesti i začetka prvenstveno bila usmjerena na proučavanje društva u cijelosti te se više usredotočila na socijalne sile nego na pojedince koje čine društvo. Modernije sociološke teorije su pretežito orijentirane spram pojedinaca. Koliko god društvo bilo dimenzija *sui generis*, odnosno zasebna stvarnost, pri proučavanju se pojedincima uvijek mora pridodati određena moć nadvladavanja socijalnih sila. Zbog tog ljudskog faktora, pozitivistička je sociologija naišla na svoj kraj te ustvrdila kako nikada neće moći biti empirijska i egzaktna kao prirodne znanosti. Otada se sve više u obzir uzima pojedinac te se pokušava shvatiti na koje načine korespondira sa socijalnim silama. Jedna od najbitnijih modernih grana sociologije – sociologija znanja je uvelike razradila dijalektiku prema kojoj se obrazlaže kako je pojedinac aktivan stvaralac svoje socijalne zbilje. Ipak, toj subjektivnoj socijalnoj zbilji nadodaje se zbilja svakodnevnog života koja se može zamisliti poput mreže subjektiviziranih socijalnih zbilja. Ulaskom u socijalni kompromis s drugim subjektivnim zbiljama ona ima objektivizirajuć učinak te zbog toga zahtijeva od aktera veliku razinu intenziteta svijesti. Uz to, ona pojedincima postaje prioritetna te dobiva veći značaj od subjektivne zbilje. To je izuzetno bitno i za poslovno okruženje. Iako se u današnje vrijeme sve više prelazi na online način rada, ili se omogućava zaposlenicima da biraju hoće li obavljati posao iz ureda ili od doma, s obzirom na njihove preference; velik dio radnika i dalje je obavezujuć dijeliti radno mjesto s drugim djelatnicima. Takvo, društveno poslovno okruženje itekako spada u svakodnevnu zbilju te je zbog toga od presudne pojedinčeve važnosti da se u njemu zna snalaziti te da se osjeća kao da tamo pripada. Pod pretpostavkom da zaposlenik radi osam sati na dan, vrijeme provedeno na poslu čini veliki dio njegovog života. Stoga je okruženje na poslu jedan od glavnih faktora koji igra ulogu u održavanju pojedinčeva blagostanja. Organizaciji je također u interesu da se zaposlenik osjeća zadovoljan. Zato je u modernije doba, odjel ljudskih resursa počeo preuzimati sve veću ulogu u velikim uspješnim korporacijama. Zadovoljan radnik u pravilu bolje odrađuje posao od radnika koji s mukom dolazi na posao, i koji ga vidi kao nužno zlo. Ljudski resursi u prošlosti su bili zaduženi primarno za administrativne poslove, no tijekom 20-og stoljeća, sve su se više počeli fokusirati na blagostanje radnika; uvidjevši kako takva filozofija uvelike povećava profite organizacije. Što se više ulagalo u ljudske resurse, to se više od njih očekivalo. Zato je u discipline ljudskih resursa bitno ukomponirati razna znanja iz svih

znanstvenih disciplina koje su za to adekvatne. Moderna sociologija koja ističe pojedinca kao glavnu jedinicu znanstvenog proučavanja sa svojim mnogim teorijama i shvaćanjima dinamika grupa; uvelike se može primijeniti za pospješivanje odjela ljudskih resursa. U ovom radu nalazu se neke od bitnih socioloških teorija, koje proširuju razumijevanje i svijest o odnosima među ljudima; s ciljem implementacije takvih spoznaja u odjele ljudskih resursa.

## 2. Mikrosociologija

Za razliku od tradicionalne sociologije koja se ponajviše usredotočuje na makro teorije i objašnjenja cijelog društva, mikrosociologija je usmjerena na socijalni život i njegovu strukturu. To je znanstvena disciplina i grana sociologije koja objašnjava odnos individue i društva, individue i grupe, individue i drugih osoba s kojima stupa u izravni ili neizravni kontakt. Dakle fokus se udaljava od propitivanja jedinice društva i približava se pojedincu i njegovom svakodnevnom životu koji je uvijek u doticaju sa socijalnim aspektima. Pojedinaac se istodobno ističe kao akter, odnosno kao netko tko ima slobodnu volju i moć nad svojim ponašanjem te kao netko tko je podložan društvenim silama, no koje ipak može nadjačati i djelovati nasuprot njima. To je jedna od glavnih distinkcija makro i mikro sociologije. Makro sociologija donekle umanjuje ljudski faktor te se zato prvenstveno bavi društvenim silama i strukturom društva. U mikrosociologiji naglasak je na pojedincima, manjim grupama, zajednicama i institucijama u kojima se individua nalazi. Uz to mikrosociološke teorije rijetko pokušavaju objasniti cijelu strukturu društva te se više usmjeruju na pojedine situacije u kojima se društvo i pojedinci nalaze. Takve izolirane i specifične situacije jednostavnije je analizirati i ono još bitnije Weberovski razumjeti. Max Weber, bio je jedan od prvih sociologa koji je učinio taj raskorak i pokušao sintetizirati makro i mikro razumijevanje društva. Prema njegovoj dijalektici bitno je razumjeti uzroke djelovanja aktera, a da bi se to ostvarilo, uvijek je bitno shvaćati kako oni sebe vide i doživljavaju. Refleksivnost i refleksivna sociologija postaju glavni pravci koji stavljaju prioritet na pojedinca i njegovo shvaćanje svijeta u kojem živi. Dakle, mikrosociologija je usredotočena na individuu, na socijalne tenzije koje se stvaraju pri stupanja u kontakt s drugima te ne objašnjavanje socijalnog kompromisa koji neminovno nastupa. (Pavić, 1993)

## 2.1. Sociologija znanja

Način na koji se pojedinci snalaze u socijalnim uvjetima, uvelike ovisi o znanjima koje on posjeduje. Sociologija znanja grana je sociologije koja proučava akumulaciju i primjenu svakodnevnog znanja aktera. Ovdje se ne radi o izravno učenim informacijama, već o nesvjesnim spoznajama prema kojima akter djeluje. Ono se u mikrosociologiji naziva svakodnevno znanje te se s vremenom razvila posebna struka zvana sociologija znanja čiji je ono predmet. Takvo znanje zadobiva se suptilno, pukim djelovanjem u svijetu. S obzirom na akterove akcije i ponašanje, ljudi se akomodiraju, reagiraju i stvaraju mišljenja o njemu. Tako mu prenose određene pozitivne i negativne informacije koje oblikuju njegovo svakodnevno znanje te koje ga educiraju što je u specifičnom kontekstu socijalno prihvatljivo a što nije. (Berger, Luckmann, 1992)

Spomenuto je kako sociološke teorije ne objašnjavaju grandiozne teorije društva, nalik onima Karla Marxa koji je cijelu povijest društva probao objasniti svojim historijskim materijalizmom. One se zadržavaju na manje kompliciranim i manje složenim socijalnim situacijama. Koriste se kvantitativnim i kvalitativnim znanstvenim metodama u svrhu pravilnog shvaćanja i objašnjenja socijalnih fenomena. Taj odmak od potpunih strukturalnih objašnjenja društva poduzet je upravo zbog konkretnih razjašnjenja socijalnih događaja. Makro teorije uvijek su koketirale i zalazile u područje filozofije i metafizike. Mikrosociologija je stoga inicijativa unutar sociologije koja je zagovarala egzaktna, empirijska i dokaziva objašnjenja društvenih fenomena. Sociologija se ipak nikada neće moći uspoređivati s prirodnim znanostima jer je ljudski faktor previše nepredvidiv i fluidan. Dakle, uzimaju se u obzir društvene sile i njihov učinak na aktere, ali se istodobno naglašava značaj pojedinca kojeg određeni mikrosociolozi smatraju glavnom znanstvenom jedinicom proučavanja. (Berger, Luckmann, 1992)

Primjerice, poznati sociolog George Herbert Mead smatra kako je pojedinac tek bioproduct društva. Prvotno je društvo, a pojedinac kreira vlastitu sliku i značaj tek kada mu društvo prenese određene informacije o njemu. On onda uzima te informacije i prevrće, razmišlja te kontemplira o njima. Tako gradi vlastitu sliku, sliku svijeta i kako on njemu pripada. Takvo shvaćanje odnosa društva i pojedinca zagovara i socijalna psihologija, prema kojoj cjelina prethodi indivudui pa je uzročno tome individua objašnjena iz perspektive cjeline. (Mead, 2003)

## 2.2. Podjele mikrosociologije

Ne postoje stroge podjele mikrosociologije. Thomas J. Scheff (2017.) definirao je tri najznačajnija pristupa: 1.) Etnografski, 2.) Eksperimentalni i 3.) Lingvistički. Etnografski se ponajviše fokusira na ponašanje koje se zbiva u određenom kontekstu. Eksperimentalni pristup je kvantitativne prirode, a Scheff ističe kako je često demonstrirao jačinu konformizma individua prema većim grupama. Lingvistički pristup usredotočuje se na analizu konverzacije. Njime se pokušava prepoznati koja su to latentna pravila komunikacije među ljudima, kojih ni oni sami nisu svjesni, no kojih se pridržavaju (Scheff, 2017)

Neke druge podjele svrstale bi lingvistički pristup zajedno s eksperimentalnim te se onda zapravo očitava distinktivna studija sociologije - etnometodologija. Ona se može definirati kao grana sociologije koja proučava ono uobičajeno znanje pojedinca pomoću kojeg on nalazi smisao u socijalnoj okolini u kojoj se nalazi. Uz etnometodologiju, često se spominje i simbolički interakcionizam. Razlika između etnometodologije i simboličkog interakcionizma pretežito se nalazi u shvaćanju identiteta individue. Dok etnometodologija kao veći faktor izdvaja kontekst i socijalne uvjete u kojima se akter nalazi, zbog čega pojedincu dodjeljuje svojevrzni multidentitet koji se u potpunosti može adaptirati situaciji. Takvo shvaćanje najlakše se može shvatiti dramaturškim pristupom Ervinga Goffmana prema kojemu je svako od nas tek glumac koji se konformira određenoj socijalnoj situaciji. Njegove teorije spominjat će se kasnije u ovome radu. Simbolički interakcionizam s druge strane, zagovara kako postoji jedan autentični identitet aktera, te kako je upravo on faktor zbog kojega se svatko ponaša barem malo drukčije u sličnim situacijama. Oba pristupa uzet će se u obzir pri daljnjoj analizi mikrosociologije te na povezivanju s ljudskim resursima. Kontekst igra veliku ulogu i utječe na to kako se netko ponaša, koje ponašanje je prihvatljivo, koje nije i zašto. Koja su specifična pravila i norme komunikacije s obzirom na okolnosti i mjesto gdje se akteri nalaze? Uloga koju pojedinac zaprima u određenoj situaciji je također jedan od faktora koji je odlučujući u tome kako će se osoba postaviti i na koje načine reagirati na individue s kojima ulazi u interakciju. Sve to su sociološki elementi koji se analiziraju mikrosociološkom paradigmom. Oni enormno utječu na akterovo poimanje i djelovanje u socijalnim uvjetima. (Pavić, 1993)



### 3. Ljudski resursi

Prije nego što se počne detaljno govoriti o ljudskim resursima i na koje načine su povezani s mikrosociologijom, bitno je definirati što su oni zapravo. Ljudski resursi su svojevrsna poslovna jedinica, odjel i grupa ljudi koja se na razne načine bavi radnicima koji rade za određenu organizaciju. Tijekom dvadeset i prvog stoljeća, ljudski resursi su kontinuirano i progresivno sve više započinjali preuzimati vrlo bitnu ulogu u svim većim poslovnim organizacijama. Postoji nekoliko razloga i uzroka takvog fenomena. Jedan od glavnih je uviđanje da se usmjeravanjem na ljudske resurse uvelike može poboljšati razvijanje i stvaranje ljudskog talenta. Ljudski resursi stoga postavljaju razne strategije i inicijative unutar organizacije kojima se omogućuje i poboljšava razvijanje talenata. Još jedan bitan element zbog kojega su ljudski resursi sve popularniji i zbog kojega postoji sve veća potražnja za usluge koje takav odjel pruža jest što oni pomažu stvarati i kreirati strastvene radnike. Pospješuju radnikovo zadovoljstvo što ih neminovno čini produktivnijim i boljim na svojoj poziciji. Ljudski resursi također identificiraju koje vještine su organizaciji potrebne te ih onda pokušavaju implementirati u paletu kompetencija radnika. Radilo se o se o novoj regrutaciji i zapošljavanju ili treniranju trenutnih zaposlenika. Isto tako, u modernije, informatičko doba, produktivnost radnika postaje sve više mjerljiva te postoje empirijske mogućnosti njene ispitanosti. Neki odjeli ljudskih resursa u potpunosti su usredotočeni na traženje obrazaca i analiziranje produktivnosti zaposlenika pomoću podataka koji se bilježe tijekom odrađivanja posla. No, onaj krajnji i glavni razlog zašto su danas ljudski resursi na tako dobrom glasu jest što su menadžeri i direktori organizacija shvatili da uspjeh organizacije u potpunosti i ekskluzivno ovisi samo o ljudima koji u njoj rade. (Dessler, 2015)

#### 3.1. Discipline ljudskih resursa

Definirano je da su ljudski resursi svojevrsni odjel u organizaciji čija je svrha usko povezana sa zaposlenicima. No, ljudski resursi su i dalje vrlo širok i opći pojam. Postoje podjele unutar odjela ljudskih resursa koje preciznije određuju čime se točno ljudi bave. To su odjel beneficija, odjel kompenzacija, odjel učenja i razvoja, odjel zapošljavanja i regrutacije, odjel informatičkih sistema

ljudskih resursa i odjel upravljanja ljudskim resursima. Odjel beneficija zadužen je za razne privilegije koje su zaposlenicima omogućene radom u organizaciji. Primjerice, oni izrađuju radnicima plan umirovljenja ili administriraju osiguranje i godišnje odmore. Odjel kompenzacija ponajviše je usmjeren na materijalnu kompenzaciju i plaćanje radnika. Oni iscertavaju organizacijsku filozofiju isplate djelatnicima pri kojoj se u obzir uzimaju konkurentne firme i generalno tržište. Uz to, u posljednje vrijeme je jedan od njihovih glavnih zadataka održati egalitarnost, odnosno jednakost materijalnog cijenjenja zaposlenika na istoj poziciji. Što se tiče odjela učenja i razvoja, on je odgovoran za kreaciju i realizaciju inicijativa treniranja unutar kompanije. No, kao što je već napomenuto, odjel je zadužen i za nalaženje svojevrstih nedostataka unutar kompanije. Njihov zadatak je identificirati i pronaći kakav trening zaposlenika bi bio najprikladniji s obzirom na ciljeve i trenutnu produktivnost organizacije. Uz to, odjel učenja mora biti izričito kompetentan u provedbi i ostvarivanju treninga. Zaposlenik uistinu mora koristiti nove vještine i uvidjeti na koje načine mu one olakšavaju posao. Odjel zapošljavanja i regrutacije usmjeren je na zapošljavanje novih radnika. Ono što je bitno za napomenuti jest da oni s kandidatima prolaze cijeli proces potencijalne regrutacije tijekom kojega provode razne intervjue i testove. Odjel informatičkih sistema ljudskih resursa nije neposredno u dodiru s ljudi, već s programima koji prate njihovu produktivnost. Na kraju, odjel upravljanja ljudskih resursa sastoji se od pojedinca koji se bave gotovo svim strategijama zaposlenika u organizaciji. U doticaju su s gotovo svim članovima organizacije, a ponajviše s vodstvom i menadžerima koji su nadležni drugim zaposlenicima. Zaposlenici ovog odjela moraju poznavati gotovo sve grane poslovanja organizacije u svrhu davanja savjeta vodstvu. Oni su zaduženi za efektivnost i performanse zaposlenika te konstantno rade na njihovom poboljšavanju. Na svakodnevnoj bazi analiziraju i obraćaju pažnju na zaposlenike te nadziru obavljaju li posao strastveno ili samo kao nužno zlo. Također su odgovorni za međuljudske odnose između zaposlenika i između zaposlenika i njihovih nadređenih. (Dessler, 2015)

## 3.2. Odjel upravljanja ljudskim resursima

U ovom radu, primarno će se obraditi odjel upravljanja ljudskih resursa jer je u najizravnijem kontaktu s ljudima, što istovremeno znači da je najviše povezan sa sociologijom. Ipak, spomenut će se poveznice i s nekim drugim odjelima ljudskih resursa. Odjel upravljanja ljudskim resursima u konstantnom je kontaktu s voditeljima koji određuju ciljeve organizacije. U dogovoru s voditeljima, detaljno odlučuju i zacrtavaju kako bi organizacija trebala izgledati i funkcionirati. Ljudi koji rade u ovom odjelu moraju posjedovati znanje o svim disciplinama organizacije jer su u doticaju sa svim zaposlenicima. Bitno je da znaju i razumiju čime se određeni zaposlenik na poslu bavi jer njegove svakodnevne zadaće uvelike utječu na njegovo zadovoljstvo unutar organizacije. Također, moraju imati razvijene vještine komunikacije i sposobnosti učinka na druge ljude. Prisutni su i iniciraju komplicirane konverzacije koje mnogi zaposlenici emocionalno ne žele imati, no koje će pospješiti kulturu i okruženje mjesta rada. Rješavaju bilo kakve probleme koji nastupaju između zaposlenika na zadovoljstvo svih stranaka, ako je takvo rješenje moguće. (Dessler, 2015)

Odjel upravljanja ljudskih resursa najviše se promijenio u novije vrijeme. Prije su ljudski resursi bili odjel koji je jednostavno morao postojati za određene administrativne poslove koje je organizacija obavezna ispoštovati. Ljudski su resursi tada bili više pasivne prirode te su rješavali one zadatke i probleme koji su se stvarali normalnim funkcioniranjem organizacije. Bili su više reaktivno nastrojeni, a u nekim slučajevima su to bila posebna poduzeća koja nisu bila esencijalni dio veće organizacije, već su bili kontaktirani po potrebi. Neke manje organizacije i dalje koriste takav oblik, no puno je češća potpuna integracija u kompaniju s naglaskom na aktivno poslovanje i stvaranje inicijativa. Dakle, novonastali odjel upravljanja ljudskih resursa izuzetno je aktivnog karaktera u smislu da efektivno sprječava probleme i ne dozvoljava im da se pojave. Takvom filozofijom konstantnog poboljšavanja organizacije i ljudi unutar nje, postala je jedna od imperativnih grana svih većih uspješnih kompanija. (Dessler, 2015)

## 4. Upravljanje ljudskih resursa i mikrosociologija

Više puta je napomenuto kako su ljudski resursi sve relevantniji odjel mnogim većim organizacijama. No, zaposlenje u sektoru ljudskih resursa, u prošlosti se često događalo posredno i slučajno. Zbog uvjeta opširnog znanja o organizaciji u kojoj se radi, nerijedak slučaj bio je preusmjerenje i specijalizacija već zaposlenih osoba u odjele ljudskih resursa. Oni već imaju izgrađene odnose sa zaposlenicima, stvorili su određeni moralni i poslovni autoritet te ne postoji nužnost učenja o organizaciji i njenom poslovanju jer su ta znanja već stečena duljim radom u njoj. Ipak, što više ljudski resursi zadobivaju na popularnosti i potražnji, to se više kreiraju i oblikuju posebne kompetencije osoba koje rade u tom sektoru. Zato u novije vrijeme postoje službene diplome orijentirane na izričito ljudske resurse. Ipak, one najčešće služe kao pojedine specijalizacije nakon završetka određenih studija, koje tvore podlogu i široko polje znanja o društvenim znanostima. Psihološki fakultet često se izdvaja kao adekvatan i primjeren odabir pri gradnji kompetencija kojima se može služiti u sferi ljudskih resursa. Psihologija je usmjerena na pojedinca i s obzirom na razne smjerove unutar polja, svakako može prikladno graditi spoznaje koje se mogu koristiti pri radu u ljudskim resursima. No, mnogo psihologijskih predmeta i teorija usmjereno je pretežito na nutrinu čovjeka. Ona je i dalje usko povezana sa socijalnim svijetom jer su ljudi društvena bića, ali većina teorija se zadržava na pojedincu. Drugim riječima ne ide u analizu kolektivnog ponašanja grupa. (Psychologist-License, 2021)

Zato se i razvila grana socijalne psihologije koja spaja dvije znanstvene discipline u svrhu što potpunijeg i kvalitetnijeg objašnjavanja ljudskog bića u dodiru s drugima. Sociologija, ili točnije mikrosociologija, također spada u jednu od disciplina koja je usko vezana uz to kako se individua percipira u socijalnim uvjetima. Uz to, ona analizira grupno ili timsko ponašanje koje svakako postoji i prednjači u organizacijama. Mikrosociologija ne analizira kompletno društvo, već se zadržava na manjim grupama i pojedincima koje tvore te grupe. Zato je idealna grana znanja za gradnju spoznaja o socijalnom i poslovnom ponašanju u organizacijama. Međutim, glavna razlika između zanata sociologije i ljudskih resursa nazire se u motivima sociologa ili zaposlenika ljudskih resursa. Sociolozi su znanstvenici koji su primorani zadržavati znanstvenu objektivnost i neutralnost pri raznim istraživanjima i znanstvenim radovima. Naravno, ti radovi mogu imati pragmatičku i primjenjivu svrhu, no oni su i dalje strogo znanstvene prirode. U upravljanju

ljudskim resursima, univerzalni motiv bilo kakvog rada, jest pospješivanje organizacije i povećanje profita poslovanja. Zbog toga se danas ljudski resursi usmjeruju na vlastite djelatnike i politiku firme, istom mjerom, koliko i na konkurenciju, korisnike i generalno tržište. U daljnjim poglavljima, raspravljat će se o raznim sociološkim autorima i saznanjima koji su u uskom dodiru s ljudskim resursima i koji grade paradigmu proširenja svijesti što pruža mogućnost kvalitetnog rada u njima. (College Educated, 2021)

#### 4.1. Proces zapošljavanja

Dobro je poznato da je proces zapošljavanja jedan od najbitnijih zadaća odjela ljudskih resursa. Relevantnost zapošljavanja ponajviše se nazire u popunjavanju organizacije već kvalitetnim i kompetentnim ljudima. Iako se treninzima i raznim edukacijama mogu poboljšati vještine zaposlenika, bitno je zaposliti ljude koji će s vremenom i sa sigurnošću biti veliki plusevi organizaciji. Naime, znanstvenici su istražili koliko je trening efikasan u poboljšanju performansa na poslu i koliko uistinu promjeni djelovanje zaposlenika te je načelno zaključeno da gotovo 90% treninga nije vrlo djelotvorno. Takvim podatkom se još više apostrofira važnost zaposlenja adekvatnih individua. Zaposlenici moraju zadovoljiti kriterije stručnosti i motiviranosti, no jednako tako je bitno da pridošlice već dijele vrijednosne karakteristike koje su sukladne organizacije. Ako primjerice određeni kandidat ima manjak tehničke kompetentnosti potrebne za obavljanje posla, no itekako zadovoljava vrijednosne kriterije i u skladu je s kulturološkom politikom organizacije; koja može biti isticanje ambicioznosti i iznimna motiviranost za stjecanje novih vještina, organizaciji je u interesu da regrutira takvu osobu. Kako bi se dodatno naglasilo koliko je proces zapošljavanja bitan, valja izdvojiti kako je tijekom 2000-ih slavna kompanija Google, provodila između 15 do 25 intervjua prije nego što bi kandidati dobili ponudu za posao. Proces zapošljavanja znao je potrajati iznad šest mjeseci, a sve u svrhu izbjegavanja zaposlenja krivog kandidata. (Bock, 2015)

Dakle, jasno je kako nije jednostavno i lako uočiti koje su to kvalitete koje kandidat posjeduje. Problem se javlja jer se na intervjuima za posao, kandidati itekako pokušavaju predstavljati u najboljem svijetlu te je zato potrebno vrlo detaljno prostudirati i pronaći eventualne slabe točke

individua. Još je bitnije pristupiti poslovnim intervjuima profesionalno i sistematizirano. To je od iznimne važnosti jer su istraživanja demonstrirala da većina osoblja za zapošljavanje u prvih par minuta podsvjesno zaključuje je li osoba adekvatna za ponuđenu poslovnu poziciju. U prvih nekoliko trenutaka intervjua, stvori se određena slika osobe te se onda tijekom duljeg razgovora najčešće potvrđuje taj već stvorena pristranost. Taj fenomen može se objasniti sociološko psihologijskim konceptom heuristike. Heuristike su kognitivne skraćenice pomoću kojih se zaključuje potpuna osobnost osobe, iako je o njoj dostupno izričito malo informacija. Jednom kada se slika osobe stvori, nadovezuje se koncept samoispunjavajućeg proročanstva prema kojem se osoba počne ponašati sukladno očekivanjima druge osobe. Pa ako kandidat stvori dobru sliku o sebi u prvih par minuta intervjua, osoba koja ga ispituje može mu podsvjesno nadalje asistirati i biti mu svojevrsni pomagač u realizaciji dobrog intervjua. (Aronson , Wilson, Akert, 2005)

## 4.2. Goffmanov dramaturški pristup

Još jedan bitan sociolog Erving Goffman svojom dijalektikom objašnjava kako pojedinac uvijek pokušava kontrolirati one oko sebe, odnosno dojam koji na njih ostavlja. On tumači kako se svaka osoba ponaša drukčije kada je u potpunosti izolirana i sama te kada je okružena drugim ljudima. Razlog tome je upravo taj pokušaj održavanja statusa i prikazivanja u najboljem svijetlu. Taj pokušaj, još je jači ako se kontekstualno radi o intervjuu za posao. Ipak, on navodi kako postoji dva tipa komunikacija, svjesne ekspresije i ekspresije koje odaju. Kako im samo ime kaže, ekspresije koje odaje su nesvjesnog karaktera te akter nema direktnu kontrolu nad njima. Zato primjerice kandidat svjesnim ekspresijama koje su pretežito verbalnog karaktera može zračiti samopouzdanjem, no ekspresijama koje ga odaju, može pokazivati nervozu i nelagodu. Goffman se koristi vlastitim terminima nastupa i fasade koje čine njegov dramaturški pristup socijalnim situacijama. Nastupom se karakterizira kompletna aktivnost individue koja se odvija neposredno pored drugih aktera. Fasada je zapravo karakter i ekspresivni repertoar tijekom nastupanja pred drugim ljudima. Povezujuću to s poslovnim intervjuom, kandidat dakle teži fasadom prikazati svojevrsnu idealiziranu sliku sebe te pritom prikriti osobine koje nisu u skladu s tim idealom. Zadatak osoblja iz ljudskih resursa, koja bi prema Goffmanovoj dijalektici u kontekstu poslovnog

intervjua igrala ulogu publike, je da pripaze na neverbalne ekspresije koje odaju te tako uvide koje kandidatove izjave su vjerodostojne, a koje nisu. Ovakvi koncepti uvelike mogu potpomoći odjelu za zapošljavanje da izbjegnu zapošljavanje individua koji ne bi bili adekvatni za pridruživanje organizaciji. Ispitivač dakle treba donijeti odluku s obzirom na nesvjesne i neverbalne ekspresije koje demonstriraju ispravnu sliku, a zanemariti ono kako se kandidat nastoji predstaviti. Goffman primjerice ističe, kako su jedni od glavnih znakova konzistentnosti karaktera brzina reakcija i odgovora tijekom intervjua. (Goffman, 2000)

### 4.3. Odjel učenja i razvoja

Sociološka spoznaja, a ponajviše sociologija znanja također može pogodovati odjelu ljudskih resursa koji je usmjeren na učenje i razvoj. Prethodno je pri definiranju podjele ljudskih resursa spomenuto kako je ovaj specifični odjel ljudskih resursa, odgovoran ne samo za poboljšavanje i razvijanje talenata zaposlenika organizacije, već i za nalaženje svojevrstnih rupa znanja; odnosno detektiranja vještina i načina poslovanja koja bi pospješila organizaciju. Fenomenolog Schutz kategorizira tri vrste znanja počevši sa znanjem umijeća koje se referira na znanje koje je gotovo u potpunosti automatizirano te ne predstavlja kognitivnu upotrebu. Korisno znanje je stečeno znanje koje u početku nije bilo lako svladivo, no s vremenom je postalo poprilično jednostavno te zato posjeduje veliku razinu istinitosti. Znanje receptata je također znanje koje se standardno koristi pri rješavanju određenih problema. Ono je uvijek blizu upotrebe, te isto ne zahtijeva preveliki kognitivni napor. No, ako se akter nađe u novonastaloj situaciji koja mu je u potpunosti nepoznata, vrlo brzo će napustiti znanje receptata te će morati naći nove načine rješavanja problema. (Schutz, Luckmann, 1974)

Sličnu koncepciju, inspiriranu Schuztom, preuzeli su i slavni sociolozi Berger i Luckmann u svojoj knjizi Socijalna konstrukcija zbilje (1992). Naime, oni zagovaraju kako postoji rutinski i problematični sektor korpusa znanja. Rutinski se može poistovjetiti sa znanjem receptata, koji je u velikoj mjeri automatiziran, a problematični sektor je sve ono što nije u području rutinskog. Nadalje objašnjavaju kako akteri konstantno nastoje proširivati svoj korpus rutinskog znanja, odnosno znanja koje im je u potpunosti poznato i pomoću kojega znaju kako trebaju djelovati.

Jednom kada naiđu na okolnosti koje su im strane, susreću se s problematičnim sektorom te se tada od njih zahtijeva veći kognitivni napor i veća doza koncentracije, a posljedično i jača razina svijesti. (Berger, Luckmann, 1992)

Poznavajući ove sociološke koncepcije, osoblje ljudskih resursa prvotno može uvidjeti na koji način su zadatci zaposlenika organizirani. Zatim mogu kategorizirati koje obaveze su pretežito automatizirane prirode, odnosno koje pripadaju rutinskom sektoru. Također, poznavajući tendenciju korištenja rutinskog sektora, kada god je to moguće, osoblje ljudskog resursa ima pristup jednadžbi koja obrazlaže na koji način ljudi raspoređuju svoje znanje i ponašanje. Tako se „znanje recepata“ može detaljno analizirati i ispitivati kako bi se uvidjele mogućnosti poboljšanja. Znajući kako se pri nailaženju na određeni problem, prvo pokušava navigirati rutinskim sektorom, dužni su ga temeljito ispitati, u svrhu podizanja kvalitete istog.

Isto tako, valjalo bi uskladiti balans između rutinskog i problematičnog sektora za optimalno iskustvo zaposlenika. Naime, Csikszentmihalyi u svojoj knjizi Flow, navodi kako je iskustvo i obavljanje bilo kakve aktivnosti na optimalnoj razini kada se akter sa određenim sposobnostima i vještinama suprotstavlja izazovu ili problemu koji nije niti previše jednostavan, niti previše kompliciran. Dakle, intenzitet zadatka ne smije biti niti previše u rutinskom, niti u problematičnom sektoru. (Csikszentmihalyi, 2008)

#### 4.4. Problematika ljudskih odnosa u organizacijama

Održavanje zdravog radnog okruženja jedno je od najbitnijih funkcija upravljanja ljudskim resursima. Zaposlenici ljudskih resursa u direktnom su kontaktu i pregovaranju s voditeljima koji odlučuju o tome kako organizacija treba izgledati. S obzirom na oblik posla koji se treba obavljati, nalaze li se radnici u socijalnom ili izoliranom okruženju? Postoji li čvrsta hijerarhija uloga, te zna li svatko svoje konkretne zadatke ili je prisutna filozofija otvorenog tipa, prema kojoj je svakome dozvoljeno da konstruktivno kritizira sve elemente poslovanja? Takve odluke u potpunosti određuju kako će firma funkcionirati i kakva će biti komunikacija između radnika i vodstva. Jednom kada se konceptualno donese odluka oblika poslovanja te se uz suradnju s menadžerima



postave ciljevi organizacije, odjel upravljanja ljudskih resursa zadužen je da tu teoriju provede u praksu. (Petar, Vrhovski, 2004)

Ta provedba često je vrlo složen pothvat. Ona zahtijeva uzajamnu, zdravu i konstruktivnu suradnju svih zaposlenika tijekom rada. Jedna od najvećih iskušenja na koju organizacije nerijetko naiđu, jesu štetni zaposlenici koji ruše timsku sinergiju i otežavaju rad ostalim suradnicima. Mitchell E. Kusy i Elizabeth L. Holloway u knjizi „Toksično radno okruženje“ (2009) proveli su istraživanje koje je demonstriralo kako se tijekom svoje karijere s takvom individuom suočilo čak 94% ispitanika. Nadovezujući se na te podatke, apostrofiraju kako će zaposlenici negativne interakcije vrlo često prešutjeti, a njihov utjecaj na njegovo blagostanje bit će čak pet puta veći od pozitivnog utjecaja.

Nadalje zagovaraju kako ta jedna individua, može imati izuzetno negativne efekte na cijelu organizaciju, oštećujući je na socijalnoj i financijskoj razini. Autori izdvajaju nekoliko glavnih negativnih utjecaja na ostale radnike. Oni se najčešće brinu o takvim incidentima i pitaju se hoće li se oni ponoviti što znatno smanjuje njihove radne kapacitete i onemogućava optimalno poslovanje. Povezano s time, mnogi zaposlenici su aktivno izverbalizirali da su smanjili trud na poslu zbog neuljudnosti i demonstracije nepoštovanja na poslu. Sukladno tome, ako se takvi incidenti nastave, zaposlenici traže alternativne poslove što itekako može nauditi organizaciji ako se radi o kvalitetnim i kompetentnim radnicima. (Kusy, Mitchell, 2009)

Da su međuljudski odnosi u poslovnom okruženju specifično osjetljive prirode problematizira i autor Thomas Lyttelton u svom radu „Sociability Between Coworkers and Social Fit at Work“. U tekstu se argumentira kako su odnosi među ljudima znatno drugačiji i teži u poslovnom okruženju. Poslovno okruženje nema elemente egalitarnosti i volonterstva te je uvijek instrumentalno, odnosno služi materijalnoj svrsi. A ljudi su prirodno urođeni sa željom za pripadanje pa je pripadanje u grupu ljudi s kojima se provodi velika količina vremena ključno za njihovo blagostanje i zdravlje. Ono što otežava socijalizaciju na poslu, prema Simmelu (1949.), jest nedostatak onih elemenata koje postoje izvan poslovnog konteksta. Simmel poistovjećuje socijalizaciju s igranjem, a glavni čimbenici igranja nalaze se u slobodi i autentičnosti ponašanja. Održati te elemente u poslovnom okruženju često je težak pothvat, s obzirom na to da ste u konstantnom doticaju s nadređenima i nadzornicima s kojima je odnos umjetan, te nosi određene norme i pravila interakcije. Uz to, ne sviđanje nekom od kolega ili nadređenih može zaposlenika

koštati posla pa su stoga uložili poprilično veliki. To je pogotovo slučaj ako radnik u potpunosti materijalno ovisan o poslu te nema drugih primanja. (Lyttelton, 2021)

Problemi na poslu uvelike se zbivaju u uvjetima zaposlenika. Sociološko – fenomenološki pojam refleksivnosti koji je povezan s modelom zrcala sociologa Charles Horton Cooleya (2002) jedan je od glavnih koncepta koji omogućava razumijevanje problematike zaposlenika. Zaposlenici toliko kalkuliraju i kontempliraju o vlastitoj poziciji na poslu, o mišljenju drugih i kako ih drugi doživljavaju da često stvaraju vlastitu sliku percepcijom drugih. Taj proces dešava se u svim socijalnim situacijama, ali dodatno je naglašen u poslovnom kontekstu zbog velikog značaja zadržavanja posla. Oni postaju toliko opterećeni vlastitim mislima da često izgube kapacitet pravodobnog reagiranja na svakodnevne socijalne zahtjeve. (Rousseau, 2002)

Ono što je bitno izdvojiti jest da individue uglavnom ne znaju sa sigurnošću što drugi misle o njima i često krivo zaključuju s obzirom na limitirajući posjed neverbalnih informacija koje im kolege pružaju. Takvo poimanje sociološki se može objasniti etnometodološkim principom „i tako dalje“. On sugerira kako svaka socijalna situacija završava usprkos nekompletnim aspektima. Akteri nastavljaju svoj društveni život, iako nisu sigurni što drugi misle o njima i njihovim akcijama. Oni su svjesni te nesigurnosti, no u interesu im je da nastave društveni život bez obzira na nju. Princip također pretpostavlja kako će se nekada u budućnosti razriješiti te nedoumice, ali u sadašnjosti njihovo potpuno razumijevanje nije moguće. (Ritzer, 1997)

Zaposlenici ili drugim riječima akteri teže znati kakav dojam ostavljaju kolegama i organizaciji u cijelosti, no prema istraživanju autora „Toksično poslovno okruženje“, rijetko će to izravno ispitivati. (Kusy, Holloway 2009)

Mead adekvatno objašnjava što se točno dešava u glavama aktera. Prvotno je bitno naglasiti kako Mead ponašanje individua objašnjava krenuvši od kolektiva u kojem se nalazi. On pokušava identificirati grupnu dinamiku te sociološki objasniti pojedinčevu samosvijest o vlastitom mjestu u organizaciji. Prema Meadovoj teoriji socijalnog biheviorizma, ono što razlikuje ljude od životinja, jest ta mogućnost zastanka te razmišljanja o akciji koju će poduzeti. Umjesto nagonskog reagiranja, ljudi su sposobni racionalno izabirati kako će djelovati. A u socijalnim situacijama to se odigrava tako da postoji svojevrсна sinteza „Ja“ i „Mene“ u umu pojedinca. „Ja“ predstavlja ono autentično, odnosno pojedinčeve prirodne nagone. S druge strane „Mene“ je promišljeno postupanje s obzirom na ljude koji su prisutni. Ono uzima u obzir što ljudi očekuju od aktera u

određenoj situaciji i kako će na njega gledati nakon poduzete akcije. Dakle akter se tada nađe u svojevrsnom socijalnom kompromisu između onoga kako bi htio postupiti i onoga kako bi trebao postupiti uzevši u obzir druge ljude. Ta interakcija između „Ja“ i „Mene“ konstantna je u poslovnom okruženju ako su kolege stalno u neposrednoj blizini. Akter će prema ovoj teoriji itekako drukčije rješavati svoje zadaće ako se nalazi u društvenom okruženju, negoli u izoliranom. Svaku akciju će promisliti i uzimati u obzir što ona demonstrira zaposlenicima oko njega. (Mead, 2003)

Meadovi koncepti osoba i društvo su također izuzetno relevantni za poslovno okruženje. Pojmom osobe se zapravo aludira na refleksiju prema drugim pojedincima. Dakle, u poslovnom kontekstu to bi se referiralo na razmišljanje o tome kako određeni kolege ili nadređeni percipiraju aktera na poslu. Pojam društva insinuira kako organizacija u cijelosti gleda na aktera. Akter može prosuđivati da ga „generalizirani drugi“ odnosno kolektiv na poslu generalno ne prihvaća. Uzročno tome može dolaziti na posao demotiviran i tjeskoban što uvelike može naštetiti njegovoj produktivnosti i efikasnost obavljanja posla. (Mead, 2003)

Uz to, valja napomenuti kako će akteri često na poslu imati ljude na koje se ugledaju i koje poštuju više od ostalih. To često znaju biti nadređeni, no može se dogoditi da su to samo iskusniji kolege. Te osobe, u očima aktera bi zapravo bili značajni drugi te bi njihovo mišljenje držalo puno veći značaj od onoga generaliziranih drugih. Pošto značajni drugi aktera mora biti bliska osoba, tu se uviđa prilika osoblja ljudskih resursa. Dakle, ovim spoznajama odjel ljudskih resursa može služiti kao svojevrsni štit ako se pojedinac ne uklopi u kolektiv. Ako djelatnici ljudskih resursa postanu značajni drugi zaposlenicima, oni će biti u mogućnosti adekvatno obavljati svoj posao, još dok nisu asimilirani u zajednicu. Uz to, oni će se lakše asimilirati jer neće biti tjeskobni i pretjerano razmišljati o vlastitoj poziciji u organizaciji. Poslovno okruženje koje je imperativno socijalno orijentirano uistinu okuplja i smješta razne individue u neposrednu blizinu. Nemoguće je očekivati kako će si svi jednako pasati i osjećati jednaku razinu pripadnosti. Zbog toga je odjel ljudskih resursa odgovoran da asimilira pojedince u kolektiv ili Meadovim rječnikom, postane značajni drugi kako bi uvelike olakšao i unaprijedio poslovno iskustvo aktera. (Mead, 2003)

## 4.5. Prikupljanje informacija o ljudima

Društveno poslovno okruženje sa sobom donosi reptoar društvenih normi i prirodnih tendencija zaposlenika. Jednu od njih izdvaja Goffman te ju definira kao težnju znanja o suradnicima koji se nalaze u neposrednoj blizini. Goffman sugerira kako drugi uvijek pokušavaju prikupiti informacije o ljudima koji se nalaze u neposrednoj blizini. Takvo saznanje donosi određenu sigurnost te omogućava pretpostavku budućeg ponašanja. No, kao što je rečeno, informacije često znaju varati te ih je uglavnom premalo da se donesu konkretni zaključci, ako se nedovoljno vremena provelo u odnosu licem u lice. Dakle djelatnici ljudskih resursa trebaju biti svjesni ove težnje te prikupljanje informacijama o zaposlenicima olakšati. Valja predvidjeti kako će neki broj zaposlenika biti introvertan ili jednostavno nedovoljno opušten za komunikaciju. S vremenom to može naštetiti timskoj sinergiji pa je svakako jedan od zadataka ljudskih resursa poduzeti pojedine inicijative kako bi se to izbjeglo. (Goffman, 1969)

## 4.6. Shvaćanje uloga

Goffman ističe još jedan relevantnu konstataciju. Naime, u kojem god poslovnom okruženju i koliko god ono otvorenog tipa bilo, postoji svojevrsna hijerarhija pozicija. Povezano s pozicijom nadovezuje se određeni sukladni status koji posjeduje društvena obilježja. Ta društvena obilježja zapravo potiču druge da s tom osobom komuniciraju na odgovarajući način. Tako nadređena osoba, automatski pred druge kolege postavlja obligaciju i norme ponašanja kao osoba višeg statusa u hijerarhiji organizacije. Takvu signifikantnost uloge, tj., pozicije koju određena osobi zauzima je još jedan vrlo bitan sociološki koncept koji se mora uzimati u obzir pri ponašanju zaposlenika te pri osmišljavanju kulture i politike organizacije. Jer činjenica da uvijek postoji određena hijerarhija ne znači da je ona jednaka u svim kompanijama. Na osoblju ljudskih resursa i menadžerima je da odrede kako će hijerarhija izgledati te kakve će obligacije uloge na poslu inicirati. Zaposlenici će se svakako adaptirati socijalnim silama te konformirati kolektivitetu organizacije. (Goffman, 1969)

Bolje razumijevanje s većom dozom poštovanja može se postići uzme li se na razmatranje još jedan Meadov koncept. Pojmovi igranja i igre navode kako karakteristike za ulogu koju pojedinac zadobiva u jednom kontekstu, ne znači da se one distribuiraju i u drugim ulogama pri drugim kontekstima. Ljudi često pripisuju osobine drugima, iako ih konstantno vide u jednakim uvjetima te u društvu s istim osobama. Mikrosociološki promisliti o tome, znači shvatiti kako se određena osoba može u velikoj mjeri promijeniti karakter ako se promjeni njena socijalna okolina. (Mead, 2003)

#### 4.7. Neposredan pristup ljudskih resursa

Navedeno je kakve probleme nezdravo i neadekvatno radno okruženje može stvarati i zašto do takvih stanja dolazi. Ponekad je u pitanju jedan ili nekolicina pojedinaca koji uistinu narušavaju harmoniju organizacije, a ponekad nedostaje kvalitetne komunikacije pomoću koje se problemi mogu riješiti. Tu nastupa odjel upravljanja ljudskih resursa, koji je zadužen za prosperitet zaposlenikovih odnosa. Inicijacijom kompliciranih konverzacija, zaduženi su za razotkrivanje problema između zaposlenika. Aktivnom potragom i proučavanjem, odgovorni su da se izbjegnu dugoročne nedoumice i animoziteti između radnika, u svrhu zdravog okruženja koje pruža mogućnost uspješnog poslovanja. No da se uistinu uvide problemi kojima se radnici nose na poslu, potreban je konstantan izravan pristup osoblja iz ljudskih resursa. Takva argumentacija može se poduprijeti Schutzovim sociološkim konceptom socijalne stvarnosti. Naime, Schutz dijeli socijalnu stvarnost na četiri područja Umwelt ili područje direktno proživljene socijalne stvarnosti; Mitwelt koji se odnosi na područje indirektno proživljene socijalne stvarnosti; folgewelt što podrazumijeva područje nasljednika; i na kraju Vorwelt, odnosno područje prethodnika. Schutz se primarno usredotočio na područje mitwelta jer je zagovarao da je ono jedino sociološki relevantno. Drugim riječima, umwelt je previše izmjenjiv i subjektivan te se mnogi odnosi koji su u stalnom bliskom kontaktu ne mogu tipizirati i sistematizirati. Područje folgeweita i vorweita također nisu prikladna za sociološku analizu jer je nemoguće u potpunosti razumjeti mentalni sklop ljudi s kojima se ne dijeli vremenski kontekst. Ali za potrebe ljudskih resursa, upravo je Mitwelt područje socijalne stvarnosti koje pruža apsolutno razumijevanje zaposlenika. Ako je odjel ljudskih resursa

lokacijski previše odvojen od zaposlenika i ako oni tijekom posla ne dolaze u izravan kontakt, prebacuju se iz umwelta u mitwelt te se tako stvaraju mnoge predrasude i nerazumijevanja. Takvo stanje stvari realizira se zbog sve većeg intenziteta anonimnosti koje se gaji prema osoba s kojima ne dijelimo kontakt licem u lice. Umjesto da se interakcijom razriješe stanovite nedoumice, akteri se dopisuju mailovima i porukama u kojima postoji velika doza subjektivne interpretacije. Tako nerijetko dolazi do pretpostavljanja i predviđanja negativnih implikacija između zaposlenika, koje su se mogle izbjeći održavanjem interakcija licem u lice. Ako je osoblje ljudskih resursa u izravnom kontaktu s radnicima, oni se nalaze u socijalnoj stvarnosti umwelta te radnici postaju više od samih poslovnih uloga. Ako je svrha ljudskih resursa pospješiti radno mjesto, oni moraju biti u mogućnosti upoznati radnike kao osobe koje imaju svoje brige u vezi obavljanja posla. A najveći stupanj razumijevanja postiže se provođenjem odnosa u socijalnoj stvarnosti umweltu. Ovakvi sociološki koncepti uvelike mogu asistirati djelatnicima ljudskih resursa u održavanju zdravih odnosa unutar organizacije. (Schutz, Luckmann, 1974)

#### 4.8. Uređenje svakodnevne zbilje

Socijalni fenomenolog Alfred Schutz postavio je kao glavni predmet sociologije shvaćanje aketrovog uređenja socijalne zbilje. Zagovara kako akteri uređuju vlastitu zbilju nesvjesno, no svejedno aktivno kreiraju subjektivnu zbilju socijalnog života.. Takvo postavljanje predmeta sociologije također se izvrsno može povezati s projektom uređenja poslovnog socijalnog okruženja osoblja ljudskih resursa. Iako fenomenologija pretpostavlja kako akter sam uređuje vlastitu socijalnu zbilju te fenomenima sam daje značaj, njegova svijest je ipak uvijek intencionalna. Drugim riječima uvijek je usmjerena na nešto. U poslovnom ili bilo kojem drugom socijalnom okruženju, te subjektivne zbilje aktera susreću se s objektivnom zbiljom svakodnevnog života. Odjel ljudskih resursa u velikoj mjeri može odrediti na što je akterova svijest usmjerena i tako asistirati u izgradnji poslovnog okruženja sklonog produktivnosti i zajedništvu. Ljudski resursi zapravo mogu ograničavati i usmjeravati na koji način će svakodnevna zbilja u poslovnom okruženju izgledati za sve zaposlenike. (Schutz, A., Luckmann, A. 1974)

## 5. Zaključak

Ljudski resursi postaju sve bitnija komponenta i grana uspješnih organizacija. Sve veću važnost stječu zbog evidentnih empirijskih dokaza koji potvrđuju kako su zadovoljni zaposlenici uvjet dobrih rezultata. No, zbog sve veće relevantnosti odjela ljudskih resursa, nužno je konstantno poboljšavanje i nadograđivanje metoda i saznanja koje omogućuju bolji utjecaj na poslovno okruženje. Mikrosociologija je dio sociologije koja je usredotočena na ponašanje individua u socijalnim uvjetima. Takva znanstvena disciplina obuhvaća razna znanja i spoznaje koje mogu pospješiti rad ljudskih resursa. Spomenute su dvije glavne pod discipline mikrosociologije – fenomenologija i etnometodologija. Obje se svojim različitim metodama objašnjavanja uloga i ponašanja aktera značajno upotrebljavaju u daljnjim poveznicama između sociologije i ljudskih resursa. Još jedna grana sociologije – sociologija znanja koja se bavi proučavanjem na koje načine ljudi akumuliraju i primjenjuju svakodnevno znanje; uvelike je moguće primijeniti u ljudske resurse.

Drugi dio rada usmjeren je ka definiranju i kategoriziranju ljudskih resursa. Ljudski resursi su grupa ljudi koja čini odjel unutar organizacije koji se na razne načine bave zaposlenim djelatnicima. Glavne discipline ljudskih resursa su: odjel beneficija, odjel kompenzacija, odjel učenja i razvoja, odjel zapošljavanja i regrutacije, odjel informatičkih sistema ljudskih resursa i odjel upravljanja ljudskim resursima. U daljnjem radu detaljno se objašnjava odjel upravljanja ljudskih resursa, a spominju se i poveznice između sociologije i odjela učenja i razvoja te odjela zapošljavanja i regrutacije. Odjel upravljanja ljudskih resursa u konstantnom je izravnom kontaktu s gotovo svim zaposlenicima organizacije pa je stoga iznimno adekvatan za sociološku analizu. Naglašeno je kako je odjel u skorije vrijeme postao vrlo pro aktivan u svrhu sprječavanja međuljudskih problema prije nego što se pojave.

Nadalje se prelazi u središnji dio rada u kojemu se sintetiziraju spomenute discipline ljudskih resursa i mikrosocioloških teorija. Prvotno se proces zapošljavanja ističe kao jedan od glavnih i najbitnijih zadataka ljudskih resursa. Naglašava se kako generalno trening može pomoći u poboljšavanju radnika, no znatno sigurniji način je zaposlenje već izvanrednih individua. Pri sociološkom razmatranju procesa zapošljavanja koriste se metode Ervina Goffmana prema kojima ljudi konstantno pokušavaju kontrolirati utisak koji ostavljaju na druge. Kao bitan koncept navode

se ekspresije koje odaju, koje su generalno neverbalni znakovi odavanja vjerodostojnosti kandidata pri intervjuima. Nakon završavanja polemike oko zapošljavanja radnika, Prelazi se na tematiku treninga te se koriste teorije Bergera i Schutza u svrhu boljeg razumijevanja kako akteri kategoriziraju i koriste svakodnevno znanje. Zatim se rad preusmjerava na problematiku ljudskih odnosa u organizacijama te na koji način ljudski resursi mogu asistirati u izbjegavanju nastajanja problema između zaposlenika. Koristeći se konceptima Schutza, Goffmana i Meada približava se na koji način sociološke teorije potpomažu organizaciji i uređenju ljudi unutar kompanije. Zaključno se dostiže konsens imperativa korištenja socioloških teorija za bolje razumijevanje odnosa među zaposlenicima u organizaciji.



## 6. Literatura

1. Pavić, Z. (1993) Fenomenologija i sociologija Uvod u „refleksivnu sociologiju“, Sarajevo: Društvena istraživanja : časopis za opća društvena pitanja, Vol. 3 No. 2-3
2. Mead, G. H. (2003) Um, Osoba i Društvo sa stajališta socijalnog biheviorista, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk
3. Berger, L. P. & Luckmann, T. (1992) Socijalna konstrukcija zbilje Rasprava o sociologiji znanja, Zagreb: Izdavačka kuća „Naprijed“
4. Scheff, J. T. (2017) Microsociology, Santa Barbara: University of California
5. Dessler, G. (2015) Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
6. Psychologist-License (2021) Psychology Major as Preparation for a Human Resources Career, pristupljeno: <https://www.psychologist-license.com/articles/human-resources-psychology/>
7. College Educated (2021) How to get a job in human resources, pristupljeno: <https://collegeeducated.com/how-to-get-a-job-in-hr/>
8. Bock, L. (2015) Work rules, Great Britain: An Hachette UK company
9. Aronson, E., Wilson, T.D., Akert R.M. (2005) Socijalna psihologija, Zagreb: MATE d.o.o.
10. Goffman, E. (2000) Kako se predstavljamo u svakodnevnom životu, Beograd: Geopetika
11. Schutz, A., Luckmann, A. (1974) The structures of the Life-World, London: Northwestern University Press
12. Csikszentmihalyi, M., (2008) Flow: The Psychology of Optimal Experience, Harper Perennial Modern Classics; 1st edition
13. Petar, S., Vrhovski, I., (2004) Ljudska strana upravljanja ljudima, Zagreb: Mozaik Knjiga
14. Kusy, M. E., Holloway, E. L., (2009) San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint
15. Lyttelton, T., (2021) Sociability Between Coworkers and Social Fit at Work
16. Simmel, G., H., (1949) The Sociology of Sociability. American Journal of Sociology
17. Rousseau, N., (2002) Charles Horton Cooley: Concept of the Looking Glass Self, Rowman & Littlefield
18. Ritzer, G., (1997) Suvremena sociologijska teorija, Zagreb: NZ Globus