

# HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE NETWORK ECONOMY

## UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U UMREŽENOJ EKONOMIJI

SLABINAC, Masa

**Abstract:** Network economy refers to the term of globalization and development of global economy enabled by development of information and communication technology. Regarding the traits of new economy - velocity, interdependency and unpredictable interactions in the economy and technology, the concept of network arises as best suited to describe a new reality and changes that result from global linking and networking of information and capital. This paper gives the main features of the new economy along with those of its new economic entity enabled by information technology – network enterprise – as well as positions and roles of the employees within new conditions.

**Key words:** market, network, employees, network enterprise, networker

**Sažetak:** Umrežena ekonomija vezuje se uz pojam globalizacije i razvoj globalnog gospodarstva koje je omogućio razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije. S obzirom na obilježja nove ekonomije - brzina, međuovisnost i nepredvidljivost interakcija u gospodarstvu, ekonomiji i tehnologiji, javlja se novi koncept – koncept mreže – kojim se najbolje opisuje novonastala stvarnost te promjene uzrokovane globalnim povezivanjem i umrežavanjem informacija i kapitala. U radu se izlažu glavne značajke nove ekonomije, a zatim i njenog novog organizacijskog oblika kojega također omogućuje informacijska tehnologija - umreženo poduzeće - te pozicije i uloge zaposlenika u novim uvjetima.

**Ključne riječi:** tržište, mreža, zaposlenici, umreženo poduzeće, umreženi radnik



**Authors' data:** Maša Slabinac, dipl.oec., Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru, Vukovar, mslabinac@vevu.hr

## 1. Uvod

Nova ekonomija se razvija tijekom zadnjih dvadeset godina prošloga stoljeća i vezuje se uz pojam globalizacije i novu paradigmu informatičke tehnologije kao njezinim uzrokom i posljedicom. Značajke nove tehnološke paradigme su sljedeće: ...informacija je njezina sirovina.....proširenost učinaka novih tehnologija...(novi tehnološki medij izravno oblikuje...sve procese...individualnog i kolektivnog postojanja),...logika umrežavanja bilo kojeg sustava ili skupa odnosa koji upotrebljavaju nove informatičke tehnologije,...temelji se na fleksibilnosti...(ne samo da su procesi reverzibilni, nego se organizacije i institucije mogu izmjeniti i čak temeljito promijeniti preslagivanjem sastavnih dijelova...),...rastuće je približavanje specifičnih tehnologija (mikroelektronika, telekomunikacije, optoelektronika i računala) u visoko povezani sustav.[1] Budući da informacijska tehnologija čini infrastrukturu nove ekonomije, nova ekonomija se može opisati kao informacijska, globalna te istovremeno i informacijska i globalna...Ona je informacijska zato što produktivnost i konkurentnost jedinica ili faktora u ovoj ekonomiji (bilo da se radi o tvrtkama, regijama ili nacijama) u osnovi ovise o njihovoj sposobnosti da učinkovito stvaraju, obrađuju i primjenjuju informaciju zasnovanu na znanju.[1] Ona je globalna u svojoj simultanosti...ekonomija koja ima sposobnost da radi kao jedinica stvarnog vremena na planetarnoj razini.[1] Ona je informacijska i globalna zato što se...produktivnost stvara i konkurencija iskorištava u globalnoj mreži interakcije...[1] koja nadilazi granice nacionalnih država. Nadalje, nova ekonomija utemeljena na paradigmi informatičke tehnologije, s obzirom na tehnologiju i neprekidan proces inoviranja,...ne kreće se prema zatvaranju u sustav, nego prema otvorenosti – poput mreže s više završetaka. [1]

## 2. Umreženo poduzeće

Sukladno novonastalim uvjetima, zahtjevima nove tehnološke revolucije ne može odgovoriti tržišno gospodarstvo industrijske ekonomije koje je...presporo..., u kojemu...tržišta djeluju na linearan način, međusobno su odvojena, a razmjena se ne odvija u svako doba dana..., gdje...prodavači ostvaruju dobit od marži, a marže pak ovise o manipulativnim troškovima...,...koje je poprište najrazličitijih sukoba..., gdje se...odvijaju izravne razmjene, a svaka stranka ulazi u pregovore s namjerom da u najvećoj mjeri djeluje u vlastitu korist, na štetu one druge...i gdje je...sloboda pojedinca zajamčena...posjedovanjem....[2] Novi dinamički model koji se uspješno prilagođava rastućoj neizvjesnosti i međuovisnim interakcijama stalno promjenjive okoline nove ekonomije, sve kraćim vremenskim rokovima, rastućim rizicima i troškovima poslovanja, povećanim zahtjevima kupaca za kvalitetom te pojačanoj globalnoj konkurenciji i koji uspješno korespondira obilježjima informatičke paradigme - model mreže - temelji se na dijametralno suprotnim postavkama... davatelji usluga i korisnici zamijenili su prodavače i kupce...,...svaka stranka ulazi u odnos vjerujući da će promicanjem interesa drugih stranaka i cijele skupine najbolje promicati i vlastiti interes...,...reciprocitet i povjerenje.....blizak međusobni odnos ..., uklopljenost..., ...osjećaj uzajamne obvezatnosti.....kreativnost i inovativnost

...,...situacije u kojima će,..."svatko biti pobjednik",...suradnja...i...sloboda pojedinca zajamčena je pripadnošću.[2] Osim toga, morfologija mreže i njezina obilježja ponavljaju se i u organizacijskim oblicima svih sudionika procesa proizvodnje, potrošnje i raspodjele zamjenjujući birokratske vertikalne strukture funkcionalnog menadžmenta karakteristične za industrijsku ekonomiju. Novi organizacijski oblik kojega proizvodi nova informacijska tehnologija predstavlja ...horizontalnu korporaciju...[1] odnosno umreženo poduzeće - ...specifičan oblik poduzeća čiji je sustav sredstava sastavljen ukrštanjem segmenata autonomnih sustava ciljeva...[1] čime se upućuje na istovremenu samostalnost i ovisnost sudionika mreže o mreži odnosno mogućnost da budu dijelom i drugih mreža koje su usmjerene drugim ciljevima (...umrežena poduzetnička tvrtka...[1]). Drugim riječima, mreže se sastoje od samostalnih tvrtki koje se odriču dijela svojeg suvereniteta, a zauzvrat koriste zajedničke resurse i sudjeluju u zajedničkim rizicima na širokom polju djelovanja [2] (...kooperativno poduzetništvo...[2]). Koliko će pojedina mreža biti uspješna ovisit će o njezina dva svojstva – povezanosti (sposobnosti strukture mreže da omogući nesmetanu komunikaciju među svim njenim sudionicima) i dosljednosti (podudarnosti interesa mreže i interesa njezinih sudionika). U novoj ekonomiji gospodarskim aktivnostima se fleksibilno upravlja kroz pet različitih vrsta mreža oko kojih se, na temelju različitih strategijskih sporazuma, ugovora o suradnji ili udruživanju, organizira mnoštvo subjekata i organizacija i koje su u procesu trajnog preoblikovanja i prilagodbe strukturi tržišta i okoline: ...mreže dobavljača...,...mreže proizvođača...,...mreže potrošača...,... standardne koalicije...te...mreže suradnje u tehnologiji...[1] Za razliku od hijerarhijski ustrojenih velikih organizacija, mrežno poduzeće je u službi decentralizirane prilagodljivosti:...organizacija oko procesa, ne zadatka; spljoštena hijerarhija; timski menadžment; mjerenje postignuća zadovoljstvom mušterije; nagrade zasnovane na ekipnoj izvedbi; povećanje kontakata s dobavljačima i kupcima; informacije, obučavanje i ponovno obučavanje zaposlenika na svim razinama...[1] Na ovaj način poduzeću je olakšan pristup informaciji već pri njezinom izvoru nastanka i njezinoj učinkovitoj obradi (model odozdo prema gore) te stvaranju inovacija - ključnim izvorima konkurentnosti, uz istovremenu povećanu unutarnju prilagodljivost i fleksibilnost vanjskim promjenjivim uvjetima.

### 3. Ljudski potencijali

Informacijska ekonomija temeljito mijenja oblik i proces rada te strukturu zaposlenosti i zanimanja. U novom modelu međunarodne podjele rada vlada:... međuovisnost,... asimetrija,...regionalizacija, sve veća različitost unutar svake regije, selektivno uključivanje, isključujuća segmentacija i, kao rezultat svih tih svojstava, izvanredno varirajuća geometrija...[1] Ovisno o stupnju kvalificiranosti radne snage te dostupnosti i primjeni informacijske tehnologije u svrhu njezinog širenja i razvoja, razlikuju se četiri položaja u podjeli rada:...proizvođači visoke vrijednosti zasnovani na informacijskom radu, proizvođači velikih razmjera, zasnovani na jeftinoj radnoj snazi; proizvođači sirovina, zasnovani na darovima prirode, te suvišni proizvođači,

svedeni na devaloriziranu radnu snagu...[1] U strukturi zaposlenosti i zanimanja, promjene su usmjerene prema rastu zaposlenosti u sve raznolikijim kategorijama uslužnog sektora, prvenstveno u strateškim proizvodnim uslugama – poslovnim uslugama, bankarstvu, osiguranju, društvenim uslugama – zdravstvu i školstvu te u distributivnim uslugama - trgovini na malo, dok se zaposlenost u poljoprivredi i industriji smanjuje. Sukladno novim izvorima produktivnosti rada – sposobnosti prikupljanja, distribucije i primjene informacija te stvaranja znanja, povećava se udio i potreba za informacijskim zanimanjima (proizvođači visoke vrijednosti) u kojima ključni sadržaj rada čine upravo znanje, znanost i stručnost (menadžeri, stručnjaci, tehničari). To su ...radnici znanja...[3] Međutim, s druge pak strane, povećava se i udio polu/nisko/kvalificiranih, radno intenzivih i jeftinih zanimanja, prvenstveno u maloprodaji i osobnim uslugama, koji su uglavnom preseljeni iz poljoprivrede ili industrije. Tako društvena struktura postaje sve polariziranija. Za razliku od kapitala koji se slobodno kreće globalnim financijskim tokovima mreže, radna je snaga u novoj ekonomiji, ograničena institucijama, teritorijem, netrpeljivošću etničke raznolikosti, i sl., i dalje lokalna što za posljedicu ima dezagregaciju odnosno individualizaciju radne snage s obzirom na kapacitete, radne uvjete, interese, zadatke, projekte i plaće. Izuzetak u geografskoj pokretljivosti čini samo mali dio onih koji predstavljaju pripadnike...najvišeg stupnja stvaratelja znanja/ manipulatora simbolima...[1] – vrhunski profesionalci...u inovacijskom istraživanju i razvoju, vrhunskom inženjeringu, financijskom menadžmentu, naprednim poslovnim uslugama i zabavi...[1] Osim toga, primjena informacijske tehnologije i uvođenje umrežnog poduzeća istiskuje trajno zapošljavanje u punom radnom vremenu s jasno definiranim zadacima zanimanja i cjeloživotnom karijerom, a uvodi individualizaciju rada kroz nove oblike fleksibilnog rada – samozaposlenost, povremeni i privremeni rad. Nadalje, uvođenje i primjena informacijskih tehnologija koje se neprestano usavršavaju i čija cijena opada po jedinici informacije, rezultira automatizacijom repetitivnih poslova ljudskog rada čineći tako radnu snagu koja ih izvršava potrošnom, a...povećavaju rad koji zahtijeva analizu, odluku i sposobnost reprogramiranja u stvarnom vremenu na stupnju kojim može ovladati samo ljudski mozak...[1] Time se rad i radna snaga koja ga izvršava dijele na središnju (informacijska zanimanja) i raspoloživu radnu snagu (koja se s obzirom na potrebe tržišta i troškove rada može automatizirati, otpustiti ili premjestiti). Uslijed povezivanja računala i informacijskih sustava u interaktivnu mrežu, odnosno zahvaljujući prenosivim uređajima informacijske tehnologije, rad se u novoj ekonomiji, kroz specifične zadatke i projekte, odvija na daljinu –...teleworking...[6] , odnosno raspršuje se i okuplja u stvarnom vremenu u mreži fizički udaljenih mjesta - u...virtualnim uredima...[1] odnosno u...pokretnim uredima...[1] Promjene u radnom procesu u informacijskoj ekonomiji obilježavaju: stvaranje dodane vrijednosti kroz inovacije (i procesa i proizvoda), ovisnost inovacije o istraživačkom potencijalu (otkriću novog znanja) i sposobnosti specifikacije (primjene novog znanja u specifičnu svrhu), povećavanje učinkovitosti izvršnih zadataka kroz prilagodbu uputa višeg stupnja specifičnoj namjeni i povratnu informaciju, sposobnost fleksibilnog strategijskog donošenja odluka (sukladno vanjskoj fleksibilnosti mreže) i sposobnost integracije svih elemenata proizvodnog procesa (sukladno unutarnjoj

prilagodljivosti) te informacijska tehnologija koja je ključni sastojak procesa rada budući da omogućuje sve prethodno navedeno.

U skladu s novim informacijskim radnim procesom, razvija se i nova podjela rada oko tri dimenzije s pripadajućim radnicima:

1. ...stvaranje vrijednosti....[1] S obzirom na tip zadatka koji se izvršava u radnom procesu razlikuju se: zapovjednici – za strateško odlučivanje i planiranje, istraživači – za inovacije proizvoda i usluga, dizajneri – za prilagođavanje i primjenu inovacije, integratori – za upravljanje vezama između svih sudionika stvaranja vrijednosti u svrhu realizacije postavljenih ciljeva, operatori – za izvršenje zadataka te operirani (ljudski roboti) – za izvršavanje svih pomoćnih neautomatiziranih zadataka.
2. ...stvaranje odnosa... [1] S obzirom na odnose organizacije i njezina okružja razlikuju se umreživači – poduzetnici samostalni u donošenju odluka i kretanju mrežom, umreženi – on-line radnici bez samostalnosti u odlučivanju te isključeni – usmjereni na izvršavanje vlastitih specifičnih zadataka.
3. ...donošenja odluka...[1] S obzirom na odnose menadžera i zaposlenih razlikuju se donositelji odluka, sudionici i izvršitelji.

#### 4. Zaključak

Promjene globalnih razmjera koje uzrokuje razvoj informatičkih tehnologija nameću veću povezanost i međuovisnost svih sudionika poslovnog i društvenog života. Brze, složene i nepredvidljive interakcije u gospodarstvu, ekonomiji i tehnologiji zahtijevaju upravljanje neizvjesnošću koja podršku nalazi u logici mreže – u fleksibilnoj proizvodnji, umreženom poduzeću i umreženim radnicima. Uvođenje informacijske tehnologije povećava produktivnost i konkurentnost. Međutim, potpuno iskorištavanje mogućnosti koje nude informacijske tehnologije zahtijeva i oslobođenje kreativnih potencijala pojedinaca i skupina u otkrivanju, prikupljanju i primjeni novog znanja te stvaranju inovacija - ključnih izvora konkurentnosti. Upravo stoga, osnovu za djelovanje informacijske ekonomije čine ljudski potencijali.

#### 5. Literatura

- [1] Castells, M. (2000). *Uspon umreženog društva*, Golden marketing, ISBN 953-21-001-7, Zagreb
- [2] Rifkin, J. (2006). *Europski san: kako europska vizija budućnosti polako zasjenjuje američki san*, Školska knjiga, ISBN 953-0-61437-3, Zagreb
- [3] Drucker, P.(2007). *Upravljanje u budućem društvu*, M.E.P. Consult, ISBN 978-953-6807-27-0, Zagreb
- [4] Giddens, A. (2007). *Sociologija*, Nakladni zavod Globus, ISBN 978-953-167-200-8, Zagreb
- [5] Noe, R.A.; Hollenbeck, J.R.; Gerhart, B. & Wright, P.M. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*, MATE, ISBN 953-246-012-8, Zagreb
- [6] Liessmann, K. P. (2008). *Teorija neobrazovanost: zablude društva znanja*, Naklada Jesenski i Turk, ISBN 978-953-222-285-2, Zagreb



Photo 171. Barrique / Bačve