

Globalni konkurenti, spajanja i pripajanja tvrtki, porast e-poslovanja samo su neki od brojnih pokretača organizacijskih promjena na području novih tehnologija i sve jačeg rivalstva među tvrtkama na domaćem i stranom tržištu. Stoga je postalo nužno ubrzati proces svakodnevnog poslovanja uvođenjem informacijsko-komunikacijskih sustava u poslovanje organizacija. Veliki broj tvrtki iz IT sektora prepoznalo je ovaj rastući segment i rastuću potrebu te počelo razvijati e-sustave i nuditi uslugu implementacije. Međutim, nerijetko se prilikom implementacije nailazi na probleme.

Menadžeri tvrtki koje bi trebale implementirati novi poslovni sustav, kada riješe financijski aspekt te počnu s implementacijom poslovnog sustava, najčešće navode dva generalna problema: neobrazovani i nemotivirani zaposlenici. Prema rezultatima istraživanja Europskog udruženja za poboljšanje životnih i radnih uvjeta provedenom u 25 zemalja Europe korištenje računala u svakodnevnom poslovanju je u porastu, a trenutačno 37% radnika u tim zemljama koriste računala. U Hrvatskoj kompjutore u poslovanju koristi 45% radne snage. Dakle, iako je prema istraživanjima provedenim u Hrvatskoj kompjuterska pismenost niska, prednjačimo pred nekim od zemalja Europe po stupnju korištenja računala. Pored toga, sve je veća ponuda tečajeva u Hrvatskoj koji bi trebali doprinijeti poznavanju osnova kompjuterske pismenosti, a zbog starenja stanovništva postojeća radna mjesta u sve većem broju zauzimaju mlađe osobe.

Nemotivirana radna snaga prema tome može biti puno veći problem budući da može stvoriti veliki otpor prema promjenama u tvrtci. Rješenje je moguće pronaći u primjeni principa upravljanja promjenama (*change management*). U skladu s njima uvođenje nove tehnologije ili novog poslovnog sustava mora biti pažljivo pripremljeno, a planirana promjena se u tvrtki provodi postupno. To su osnovni preduvjeti da promjena, odnosno, implementacija novog poslovnog sustava uspije, budući da se detaljnim planiranjem umanjuje vjerojatnost da će ih zaposlenici odbaciti ili ih ignorirati. U protivnom, poslodavac kao i pružatelj usluge implementacije poslovnog sustava riskira neposredne oblike otpora poput negodovanja, ali i one tzv. odgođene oblike otpora na promjene poput pomanjkanja participacije zaposlenika koji u kratkom, ili dugom roku, dovode do neuspjeha implementacije poslovnog sustava.

Preventiva

Formula za izbjegavanje otpora kod zaposlenika nije jednostavna i nije primjenjiva u kratkom roku. Poslodavac prije uvođenja novog poslovnog sustava mora u fokusu imati socijalni aspekt promjene. Uvođenje poslovnog sustava mijenja radnog mjesta, stvara potrebu za razvojem novih vještina i stvara strah od mogućeg gubitka posla ili vlastitog nepoznavanja nove tehnologije. Svjesni ovoga, menadžeri pripremanjem zaposlenika izbjegavaju negodovanje i početne negativne reakcije na novi sustav. Ključno je da su sve razine organizacije uključeni, jer ako menadžment ne prihvaća, ne primjenjuje i ne opravdava uvođenje sustava modeliranjem će se ovakvo ponašanje prenijeti i na zaposlenike. Bitno je imati i formalne modele koji će uvoditi



Kako spriječiti i liječiti otpor prema promjenama

Tko je Mirna Koričan?

Diplomirala je psihologiju u području socijalne psihologije. Pri kraju je magistarskog studija «Organizacija i menadžment» na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Usavršavala se kroz studijske boravke na partnerskom sveučilištu John Carrol, SAD. Dodatne edukacije prošla je iz područja menadžmenta, komunikacijskih metoda, korporacijskog upravljanja i upravljanja ljudskim potencijalima. Završila je i desetodnevni *General Management Program* u organizaciji Michigan University, SAD i Zagrebačke škole ekonomije i menadžmenta, gdje trenutačno radi. Autorica je nekoliko istraživačkih znanstvenih radova iz područja menadžmenta (*Decision making characteristics of Board members in Croatian banks, Evaluation of E-learning Courses, Investor Relations*) i stručna redaktorica nekoliko knjiga iz istoga područja (*Becoming a Better Value Creator, Strategic Interviewing, Six Sigma, Strategic Management, Modern Management*).



promjenu, tzv. agente promjene, koji mogu biti zaposlenici tvrtke ili osobe koje pružaju uslugu implementacije i koji će komunicirati što promjena nosi u budućnosti. Taj budući aspekt, odnosno, bolja budućnost kao rezultat promjene, je vizija koja može biti misao vodilja i motivacijski faktor za jače uključivanje zaposlenika. Participacijom zaposlenika umanjuje se mogućnost pojavljivanja otpora budući da se zaposlenici poistovjećuju s vizijom i znaju zbog čega je promjena nastala i s kojim ciljem djeluju.

Kako svladati otpor prema promjenama u organizaciji

Prema psihologu Kurtu Lewinu prihvaćanje promjene ovisi o odnosu snaga koje potiču i snaga koje se odupiru uvođenju promjene. Stoga se smanjenje otpora na promjene može postići na dva načina: jedan da se pojača utjecaj snaga koje podupiru promjenu (npr., veći pritisak menadžmenta ili agenata promjene), a drugi način da se smanji snaga sila koje

se odupiru promjenama (npr., promicanje participacije, prenošenje vizije). Istraživanja pokazuju kako je uspješniji ovaj drugi način, a najbolje je djelovati simultano s obadviije sile. Poznati metodičari

KATKADA JE OTPOR OSUVREMENJIVANJU TVRTKI UVOĐENJEM INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKIH RJEŠENJA VELIK, A KVALITETNO RJEŠENJE TOGA PROBLEMA NALAZI SE U AKTIVNOM SUDJELOVANJU ZAPOSLENIKA U UPRAVLJANJU PROMJENAMA.

Kotter i Schlesinger formuliraju šest načina za svladavanje otpora na promjene kod zaposlenika: edukacija zaposlenika, participacija zaposlenika u primjeni i aktivnostima oko promjena, potpora i olakšavanje zaposlenicima da se prilagode na promjenu, pregovaranje sa zaposlenicima koji pružaju otpor, manipulacija te izravna i neizravna prisila.

Ono što je ključno imati na umu je faktor vremena. Promjenu nije moguće uvesti uspješno u kratkom roku, nego je potrebno imati strpljenja te nagrađivati prihvatljivo ponašanje koje je u skladu s novouvedenom promjenom, a neprihvatljivo ponašanje sankcionirati. Entuzijastičan agent promjene, kao i jasna inspirativna vizija bolje budućnosti prediktori su uspjeha implementacije bilo kakve promjene u tvrtci.