

PROBLEMI U IMPLEMENTACIJI IKT SA ASPEKTA LJUDSKIH RESURSA²⁸

Jelena Čulibrk¹, Bojana Jokanović², Marko Pavlović³

^{1,2,3}Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija

¹jculibrk@uns.ac.rs, ²bojanajokanovic@uns.ac.rs, ³m.pavlovic@uns.ac.rs

Kratak sadržaj: Dinamičan i konstantan razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT) diktira visok tempo promena koje predstavljaju uslove u kojima egzistiraju organizacije današnjice. One organizacije koje nisu spremne na promene neće moći dugo da opstanu na tržištu. Najznačajniji faktor, kao i veliki izazov u poslovanju i dalje predstavlja upravljanje ljudskim resursima što sa sobom nosi ozbiljan rizik po uspešnost implementacije novih tehnologija. U ovom radu dat je osvrt na probleme koji se javljaju prilikom uvođenja promena, kao i metode i tehnike za prevazilaženje otpora promenama.

Ključne reči: ICT tehnologije, promene, ljudski resursi

PROBLEMS IN THE IMPLEMENTATION OF ICT - HUMAN RESOURCES ASPECT

Abstract: Dynamic and constant development of ICT dictates a high pace of changes that represent conditions in which organizations of today exist. Those organizations that are not ready for changes will not be able to survive on the market for a long time. The most important factor, as well as a big challenge in business, continues to be the management of human resources, which represents a serious risk for success of the implementation of new technologies. This paper describes problems that are associated with the introduction of changes, as well as methods and techniques for overcoming resistance to changes.

Key Words: ICT, changes, human resources

1. UVOD

Organizacije danas se suočavaju sa okruženjem koje je dinamično i u kojem su promene neizbežne [1]. Ovakvo okruženje zahteva konstantno prilagođavanje organizacija novonastalim situacijama, a one organizacije koje nisu spremne na promene neće moći dugo da opstanu na tržištu. Najznačajniji faktor, kao i veliki izazov u poslovanju i dalje predstavlja upravljanje ljudskim resursima što sa sobom nosi ozbiljan rizik po uspešnost implementacije novih tehnologija. [2]

2. PROMENE

U literaturi je prepoznato šest specifičnih sila koje stimulišu promene i to [3]: Priroda radne snage – kada govorimo o radnoj snazi, jedna od njenih glavnih karakteristika jeste njena promenljiva priroda. Naime, skoro svaka kompanija mora da se prilagođava multikulturalnom okruženju, kao i da prilagodi svoje prakse i strategije, kako bi privukla i zadržala raznovrsnu radnu snagu; Tehnologija – tehnologija je ta koja menja poslove i organizacije, sa naglaskom na informaciono-komunikacionu tehnologiju, gde su ove promene najjasnije uočavaju i najbrže dešavaju. Upravo iz tog razloga, od krucijalne važnosti je pripremiti zaposlene na ovaj vid promena, kao i predvideti njihove reakcije, kako bi se poslovanje kompanije nesmetano odvijalo; Ekonomski šokovi – mi živimo u veku diskontinuiteta, a ekonomske promene se dešavaju svakodnevno i ostavljaju ozbiljne posledice po poslovanje kompanija; Konkurencija – konkurencija se menja. Termin globalna ekonomija znači da postoji jednaka verovatnoća da će vam konkurent u poslu biti iz susednog grada ili sa drugog kontinenta. Pojačana konkurencija pred kompanije postavlja ozbiljan problem – kompanije treba da se brane i od svojih tradicionalnih konkurenata koji razvijaju nove proizvode, ali i od malih, preduzetničkih kompanija koje imaju inovativne ponude; Društveni trendovi – ni društveni trendovi nisu više statična kategorija (za razliku od pre desetak godina, ljudi sada komuniciraju putem interneta, sastaju se u sobama za četovanje, Bejbi bum generacija odlazi u penziju); Svetska politika – veoma je važno sagledati stvari u globalnom kontekstu. Čak ni istraživači koji se bave ovom oblašću nisu mogli da pretpostave kako će se svetska politika promeniti u poslednjih nekoliko godina, a sve to je uticalo na

²⁸ Ovaj rad realizovan je u okviru projekata "Unapređenje konkurentnosti Srbije u procesu pristupanja Evropskoj uniji" 47028 za period 2011-2019. godine, Ministarstva nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

poslovne procese na globalnom nivou, a posebno na aspekte sigurnosti poslovnih procesa, njihove zaštite, zaštite zaposlenih.

Dinamičan i konstantan razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija diktira visok tempo promena koje predstavljaju uslove u kojima egzistiraju organizacije današnjice. One organizacije koje nisu spremne na promene neće moći dugo da opstanu na tržištu. Najznačajniji faktor, kao i veliki izazov u poslovanju i dalje predstavlja upravljanje ljudskim resursima što sa sobom nosi ozbiljan rizik po uspešnost implementacije novih tehnologija. U budućnosti, uspešne kompanije će biti one kompanije koje su u stanju da se menjaju i prilagođavaju i na taj način da pariraju konkurenciji. To su kompanije koje će biti u stanju da brzo promene svoj kurs akcije, prilagode se novonastaloj situaciji, u kratkom vremenskom roku razviju novi proizvod i brzo ga plasiraju na tržište.

U ovom radu, akcenat će biti na problemima koji se javljaju prilikom implementacije informaciono-komunikacionih tehnologija, ali sa aspekta ljudskih resursa. U kompanijama koje se baziraju na IKT, promene su česte i brze, a njihovi zaposleni moraju da budu spremni i u stanju da se prilagode novonastalim situacijama – brzim, ponekad i radikalnim promenama uslova rada, načina rada, kao i samog okruženja.

3. OTPORI PROMENAMA

Jedan od najdokumentovanijih zaključaka iz studija o individualnom i organizacionom ponašanju jeste da se organizacije, kao i njihovi članovi opiru promenama. Kada se uzme u obzir ljudska priroda, ovo je potpuno očekivan zaključak. No, otpor promenama ne mora nužno biti loša stvar, naime, opiranje promenama obezbeđuje stepen stabilnosti i predvidljivosti u ponašanju, a takođe može biti izvor i konstruktivnog konflikta, koji često dovodi do kreativnog rešavanja problema. Ipak, više je negativnih aspekata otpora promenama, on često zaustavlja prilagođavanje i napredak. Veoma je važno shvatiti da je promena u ponašanju zaposlenih u željenom pravcu dugotrajan proces i da se ne može desiti preko noći. Ključna stvar je obezbediti da zaposleni shvate kontekst u kojem se promena dešava, kako bi bili u stanju i da razumeju zašto je ona neophodna [4].

Otpor promenama se ne pojavljuje nužno na standardne načine. Otpor može biti otvoren, implicitan, odložen ili neposredan. Jednostavnije je za menadžment kompanije kada je otpor otvoren i neposredan, zato što na njega mogu odmah da reaguju. Mnogo veći izazov jeste upravljanje otporom koji je odložen ili implicitan. Implicitan otpor je prilično suptilan – gubljenje lojalnosti organizaciji, gubljenje motivacije za rad, povećan broj grešaka, povećan apsentizam i upravo zbog toga ga je teško prepoznati. Na sličan način odložene akcije zamađuju vezu između izvora otpora i reakcije zaposlenih na promenu. Razlog tome jeste što zaposleni ne moraju odmah odreagovati na promenu i pružiti otpor – moguće je da će se to dogoditi posle nedelju dana, mesec ili čak godinu dana.

U literaturi su identifikovane dve vrste otpora promenama, u zavisnosti od nivoa na kojem dolazi do otpora: individualni i organizacioni otpor [5]. U ovom radu fokus će biti na individualnom otporu promenama. Kada govorimo o individualnom otporu promenama, govorimo o otporu koji se javlja kod zaposlenih zbog razlika koje leže u osnovnim ljudskim karakteristikama – u percepciji, u potrebama i ličnosti. Ovi otpori mogu biti zbog :

1. Odbacivanja navika – zaposleni moraju da budu spremni da odbace svoje navike i rutine kada one prestanu da budu odgovarajuće. Takva situacija predstavlja značajan izvor frustracije u kompaniji jer ljudi, u svakodnevnom funkcionisanju, a kako bi se suočili sa kompleksnošću i neizvesnošću, umnogome se oslanjaju na navike ili programirane odluke. Ta tendencija da, kada su suočeni sa promenom, zaposleni na njih odgovaraju u skladu sa svojim uobičajenim načinom, postaje izvor otpora promeni. Razlog za ovakvo ponašanje leži u činjenici da ljudi često nisu spremni da ulože vreme i napor koji su potrebni za kreiranje novih modela i učenje novih veština koje će ih dovesti do uspešnog obavljanja posla.
2. Sigurnost – velika je verovatnoća da će se ljudi koji imaju visok stepen potrebe za sigurnošću opirati promenama, jer promene ugrožavaju njihove navike, menjaju ih i samim tim ih dovode u neizvesne situacije koje se oni trude da izbegnu. Promene u IKT takođe utiču i na prirodu i kulturu same organizacije, jer promene često utiču na odgovornosti zaposlenih, što može kreirati okruženje neizvesnosti. Upravo ta neizvesnost o tome šta nam donose ovakve promene može biti okidač za otpor.
3. Ekonomski faktori – još jedan od izvora individualnih otpora promenama jeste zabrinutost pojedinca da će im se prihodi smanjiti. Ovo je posebno izraženo kod promena u IKT, jer postoji strah kod zaposlenih da će automatizacija i digitalizacija dovesti do smanjenja obima posla (odnosno da će mašine preuzeti veći deo posla). Promene na poslu ili promene ustaljenih radnih rutina mogu u zaposlene usaditi strah, ukoliko su oni zabrinuti da neće biti u stanju da odgovore na novonastalu situaciju, da neće umeti da se snađu u njoj, odnosno da neće moći da ispune svoje radne zadatke jednako uspešno kao i pre promene. Ovo je posebno izraženo u kompanijama u kojima se plata dobija po učinku.
4. Strah od nepoznatog - promene donose nesigurnost i neizvesnost, umesto poznate situacije. Zaposleni su navikli na jedan sistem rada, poznaju ga i znaju kako funkcioniše, znaju šta i na koji način treba da urade kako bi dobili određene rezultate. Kada se ta situacija promeni (na primer uvodi se digitalizacija sistema za upravljanje kvalitetom) to, između ostalog, znači da će zaposleni morati da nauče nove veštine i tehnike

neophodne za obavljanje tog posla, vrlo verovatno će im se povećati obim posla, što u njima može da izazove strah (da nisu dorasli zadatku), kao i frustraciju (zbog nesnalaženja u novom sistemu).

5. **Selektivna obrada informacija** - ljudi oblikuju svoj svet u odnosu na svoje percepcije. Kada su jednom kreirali svoj svet, on se opire promenama, tj. ljudi selektivno obrađuju i plasiraju informacije kako bi održali svoju percepciju sveta oko sebe netaknutom. Oni čuju ono što žele da čuju i ignorišu informacije koje dovode u pitanje postojeće stanje.

Promene koje se odnose na IKT su mnogo više od pukog uvođenja novih mašina i alata ili softvera. To su promene koje utiču i menjaju ustaljene obrasce ponašanje zaposlenih, kao i načine na koji funkcionišu u organizaciju. Nelagoda koju izazivaju promene je zapravo bazirana na strahu od gubitka. Strah od nepoznatog često može zaposlenima teže pasti nego sama promena, gde im upravo taj strah ne dozvoljava da realno sagledaju koristi koje eventualna promena donosi, kako za njih kao pojedince tako i za organizaciju kojoj pripadaju [6].

4. PREVAZILAŽENJE OTPORA PROMENAMA

Istraživanja su pokazala da postoji šest taktika za prevazilaženje otpora promenama [7]:

1. **Edukacija i komunikacija.** Otpor promenama može biti smanjen pomoću komunikacije sa zaposlenima kako bi im se pomoglo da shvate logiku promene. Ova taktika se zasniva na mišljenju da izvori otpora promenama leže u pogrešnom informisanju ili u oskudnoj komunikaciji sa zaposlenima. Naime, ukoliko zaposlenima date sve činjenice i razjasnite im eventualne nejasnoće, otpor će splasnuti. Komunikacija se može postići diskusijama jedan na jedan, obaveštenjima, grupnim prezentacijama ili izveštajima. Prednosti ovog pristupa otporu promenama jesu što se gradi poverenje između zaposlenih i menadžmenta kompanije i obezbeđuje se da zaposleni imaju sve važne i relevantne informacije koje se odnose na promenu. Ukoliko ovoga nema, mala je verovatnoća da će promena uspeti.
2. **Participacija i angažovanje.** Zaposlenima je jako teško da se opiru promenama u kojima i sami učestvuju, zato je jedan od načina za prevazilaženje otpora promenama i uključivanje onih zaposlenih koji su protiv promene u proces odlučivanja. Ukoliko pretpostavimo da učesnici imaju dovoljno znanja i veština da daju značajan doprinos, njihovo uključivanje u proces promene može smanjiti otpor, uspostaviti posvećenost i povećati kvalitet donošenja odluka u vezi sa promenom. Mane ove taktike su dugo vreme potrebno za njeno sprovođenje i potencijalno loše odluke.
3. **Potpora i podrška.** Kada su strah i nervoza zaposlenih na visokom nivou, treba im pružiti potporu i podršku. Ona može biti u obliku savetovanja i terapije za zaposlene, uvođenje treninga za nove veštine ili čak kratkoročno plaćeno odsustvo. Nedostatak ove taktike jeste, kao i kod prethodne dve, vreme trajanja koje može biti jako dugo. Takođe, ova taktika je veoma skupa, a pri tom njeno sprovođenje ne znači i da će biti uspešna.
4. **Pregovaranje i dogovor.** Još jedan od načina da menadžeri suzbiju otpor promenama jeste da ponude nešto vredno u zamenu za prestanak otpora. Na primer, ukoliko je otpor promenama grupisan oko nekolicine moćnih pojedinaca, onda bi jedan od načina za njegovo rešavanje bio ponuditi ovoj nekolicini specifičan paket nagrađivanja koji će odgovarati njihovim potrebama. Pregovaranje kao taktika je neophodna kada otpor promenama dolazi iz moćnog izvora. Nasuprot tome, ova taktika je veoma skupa i uvek postoji rizik da se pojave novi pojedinci koji imaju moć.
5. **Manipulacija.** Izvrtanje i prilagođavanje činjenica kako bi izgledale privlačnije, zadržavanje nepovoljnih informacija za sebe, kao i kreiranje lažnih glasina kako bi se zaposleni privoleli da prihvate promenu su sve primeri manipulacije. Takođe, postoji mogućnost da se liderima grupa koje pružaju otpor promenama daju ključne uloge u donošenju odluka vezanih za promenu, kako bi oni, ne doneli bolje odluke, nego obezbedili prihvatanje promene među zaposlenima. Manipulacija je veoma jeftin i lak način da se dođe do podrške, ali postoji velika opasnost da će osoba kojom pokušavamo da manipulišemo shvatiti da je prevarena i iskorišćena. Kada se to jednom otkrije, kredibilitet menadžmenta pada u vodu zauvek.
6. **Implicitna ili eksplicitna prinuda.** Poslednja na listi taktika za otpore promenama u organizaciji je prinuda, tj. primena pretnji ili sile na zaposlene koji se opiru. Na primer, pretnja da ćete zaposlenog premestiti na drugo radno mesto, da će izgubiti mogućnosti za napredovanje, da ćete mu dati negativne ocene kada budete procenjivali njegovu uspešnost ili da ćete mu napisati jako loše pismo preporuke. Prednosti i mane prinude kao taktike su iste kao i kod manipulacije.

5. ZAKLJUČAK

Možemo sa sigurnošću reći da će u narednom periodu primena informaciono-komunikacionih tehnologija doživeti još veću ekspanziju u svim sferama ljudskog života. Nova rešenja, inovacije i razvoj iz oblasti IKT će nastaviti da menjaju način poslovanja i njihova implementacija će predstavljati kontinuiran izazov za kompanije [8]. Samim tim tema obrađena u ovom radu će biti aktuelna i u budućem periodu. U ovom radu, univerzalni problem koji se javlja prilikom uvođenja bilo kakve vrste promena u kompanijama (bilo da su one organizacione prirode, promene u tehnologiji, načinu poslovanja itd.) – otpor promenama, doveden je u vezu sa IKT, kao granom sa jednim od najbržih stepena promena. Otpor promenama nosi sa sobom rizik po poslovanje kompanije, stoga je bitno da se on identifikuje i da se sa njime upravlja, kao i da se definišu mere za njegovo smanjivanje.

U radu su prikazani uzroci koji dovode do otpora promena kod zaposlenih i strategije za njihovo smanjivanje. Ideja za dalje istraživanje bi bila da se uradi analiza uspešnosti implementacije projekata iz IKT oblasti u kompanijama u RS i da se utvrdi procenat uspešnosti realizacije. U sklopu istraživanja da se izvrši analiza uzroka koji su doveli do neuspešnih projekata i da se iskažu prateći troškovi za kompanije koji su proistekli iz neuspešne implementacije IKT rešenja. Na ovaj način bi se mogao utvrditi udeo otpora promenama u uzrocima koji su doveli do neuspešne implementacije projekata i predložiti rešenja za adekvatan način upravljanja promenama u kompanijama.

6. LITERATURA

- [1] Delaney, Rob and D'Agostino, Robert, *The Challenges of Integrating New Technology into an Organization*, Mathematics and Computer Science Capstones. 25, 2015
- [2] Drucker P., *Managing in a time of Great change*, Truman Talley Books, New York, 1995.
- [3] Luecke R., *Managing Change and Transition*, Harvard Business School Press, Boston, 2003
- [4] Croft, L., & Cochrane, N. (2005). *Communicating change effectively*. Management Services, 49(1), 18
- [5] Robbins, S., *Organizational Behaviour*, tenth edition, Prentice Hall, 2003.
- [6] Agboola, A. A., & Salawu, R. O. (2010). *Managing deviant behavior and resistance to change*. International Journal of Business and Management, 6(1) doi:10.5539/ijbm.v6n1p235
- [7] Kotter, John P., and Leonard A. Schlesinger. *Choosing strategies for change*. Readings in Strategic Management. Palgrave, London, 1989. 294-306.
- [8] Burnes B., *Managing change*, Pitman publishing, Beograd, 2001.