

PROMOCIJA INFORMATIZACIJE PODUZEĆA

Uspješnost informatizacije poduzeća ovisi u značajnoj mjeri između ostalog i o spremnosti te osposobljenosti zaposlenih da djeluju u novim uvjetima. Na proces adopcije novog informacijskog sistema utjeću razne komunikacijske aktivnosti svih sudionika u razvoju informacijskog sistema.

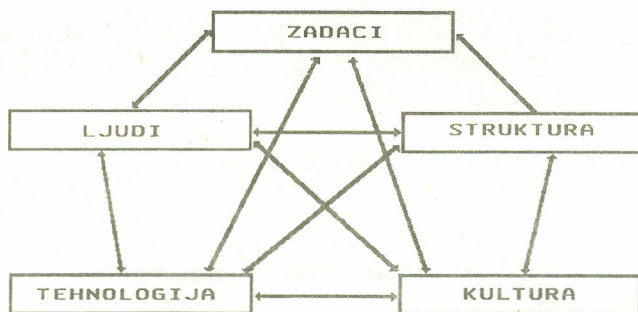
Svrshodnu koordinaciju komunikacijskih aktivnosti pri razvoju novog informacijskog sistema moguće je postići kroz njihovu integraciju u projekt promocije informatizacije poduzeća.

Informatizacija; komuniciranje; promjene; promocija.

Uvod

Poduzeće promatramo kao stvoren, dinamičan, i otvoren sistem koji djeluje kroz interakciju svojih subsistema. Ti subsistemi su ljudi, radni zadaci, tehnologija, struktura i kultura organizacije kao što to prikazuje slika 1. (1,355)

ORGANIZACIJA I NJENI PODSISTEMI



Slika 1. Model subsistema organizacije

Za efikasno funkcioniranje organizacije nužno je stalno održavanje dinamične ravnoteže između organizacijskih subsistema.

Uvođenje novog informacijskog sistema, ili inovacija postojećeg unosi promjene odnosno narušava postojeću ravnotežu između pojedinih podsistema.

Nova tehnologija procesiranja informacija mijenja postojeće odnose između čovjeka i tehnologije, čovjeka i radnih zadataka, utječe na strukturu organizacije, te mijenja odnose između ljudi u organizaciji.

Zbog toga uspješna integracija informacijskog sistema u postojeću organizaciju pretpostavlja uspostavljanje novog, harmoničnog odnosa među subsistemima organizacije. (2,16)

Harmoničnog odnosa naravno nema, ukoliko se neki od subsistema neadekvatno tretira prilikom razvoja informacijskog sistema.

Kod projektiranja informacijskog sistema nerijetko se naime, glavna pažnja koncentrira na zadatke i tehnologiju, dok se ostalim podsistemima, posebno ljudskom faktoru posvećuje manje pažnje. Polazi se od pretpostavke da će se ljudi sami po sebi prilagoditi novom načinu rada.

Međutim, ukoliko se promjene koje donosi novi način rada uvode, a da korisnici nisu prethodno bili detaljno i pravovremeno o tome informirani, ukoliko nisu imali priliku utjecati na kreiranje promjena, te ako nisu adekvatno osposobljeni za djelovnije u novim okolnostima, vrlo je vjerojatno da će biti nezadovoljni a njihova spremnost da prihvate promjene biti će mala ili nikakva.

Posljedice takvog pristupa očituju se kroz pojavu otpora promjenama, slabu produktivnost, i promašenost investicije u novu organizaciju rada. (3,401)

U ovom kontekstu je stoga veoma prikladna tvrdnja prema kojoj će i u 21. stoljeću glavni faktor konkurencije biti informacijske tehnologije, no tek ljudi koji će ih koristiti diferencirati će uspješne od neuspješnih. (4,52)

Čak ako je i glavna svrha informacijskog sistema pomoć ljudima da lakše, efikasnije i zadovoljnije obavljaju radne zadatke, ona se ne može realizirati, ukoliko ljudi nisu voljni i spremni prihvatiti novi sistem. (5,10)

1. Komunikacijski aspekti razvoja informacijskog sistema

Potencijalne koristi i prednosti informacijske tehnologije pretvaraju se međutim tek onda u realnost, kad su **uočene, shvaćene, prihvaćene i korištene** od subjekata kojima su namijenjene. (6,488)

Radi se zapravo o procesu adopcije, tj. prihvaćanju nečeg novog. Taj se mentalni proces kroz koji prolazi budući korisnik sastoji od više faza odnosno on uključuje spoznajne, afektivne i motivacijske aspekte ponašanja korisnika.

Proces adopcije neke novine, pa tako i informacijskog sistema teče obično kroz slijedeće faze: upoznavanje, procjena, prihvatanje, harmonizacija, navika. (7,22)

Spremnost za prihvaćanje neke inovacije nije uvijek sama po sebi prisutna, već u značajnoj mjeri ovisi i o tome kako teče proces difuzije inovacije.

Difuziju možemo promatrati kao proces putem kojeg se vrši komuniciranje u vezi s inovacijom preko određenih kanala u toku nekog vremena a između članova određenog socijalnog sistema. (8,7)

Ubrzanju difuzije informatizacije, odnosno smanjenju akceptijskog jaza (9,43), moguće je pridonjeti organiziranim planskim pristupom osobnom i neosobnom komuniciranju između svih sudionika u procesu razvoja informacijskog sistema.

Autori koji se bave raznim aspektima informatizacije sve češće baš ukazuju na komunikacijske sadržaje ove problematike kao na veoma značajnu ali još nedovoljno istraženu i iskorištenu mogućnost.

Razni problemi razumijevanja odnosno nemogućnosti sporazumijevanja između analitičara sistema i korisnika s pravom se smatraju glavnim problemom u analizi sistema. (10,10)

Umijeće djelotvornog komuniciranja navodi se kao jedna od temeljnih sposobnosti sistema analitičara (11,22), a efikasno komuniciranje sistem analitičara i korisnika spominje se kao ključni faktor za uspjeh informacijskog sistema (12,12).

Kod uvođenja organizacijskih promjena informiranju (13,30) i edukaciji (14,28) kao tipičnim komunikacijskim aktivnostima pridaje se sve veći značaj.

Neki autori čak smatraju da su komunikacijske aktivnosti glavni faktor uspješne difuzije kompjutorske tehnologije te da će to ostati i u budućnosti. (15,293)

Ovisno o konkretnim potrebama te orijentaciji autora obrazlažu se i preporučuju za korištenje razne vrste komunikacijskih aktivnosti. One se odvijaju često istovremeno, isprepliću se, dopunjuju, slijede jedne iza drugih. Vrijeme njihove primjene i trajanja je često i različito, subjekti su različiti koji ih realiziraju, a često puta su različiti i oni prema kojima su te aktivnosti usmjerene.

Nedostaje međutim određen oblik integriranja svih tih aktivnosti s obzirom na njihovu svrhu i način djelovanja. Zbog toga umjesto kumulacije efekata komplementarnim djelovanjem, češća su međusobna potiranja efekata.

Procese kojima se kod potencijalnih korisnika razvijaju uvjerenja o potrebi promjena, kojima ih se osposobljava i motivira za djelovanje u novim uvjetima, moguće je međutim integrirati u jednu funkciju.

2. Promocija informatizacije kao organizirani proces komuniciranja s korisnicima u toku razvoja informacijskog sistema

Čini nam se da kod inovacijskih zahvata, kao što je i razvijanje novog informacijskog sistema ili unapređivanje postojećeg, razrada koncepta promocije inovacije te njegova planska realizacija omogućuje efikasnu integraciju informativnih, edukativnih i motivacijskih aktivnosti nužnih za razvoj spremnosti korisnika u odnosu na prihvata i korištenje novog sistema.

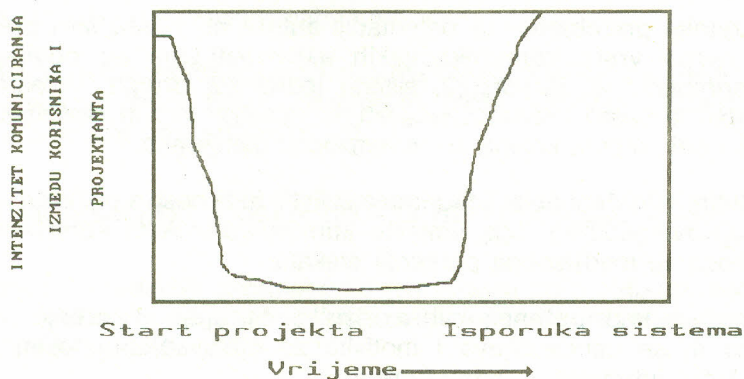
Neki slični pristupi podupiru ovo naše uvjerenje. (16,220)

U literaturi s područja tržišnog komuniciranja, pod promocijom se razumijeva splet različitih aktivnosti kojima poduzeća komuniciraju s pojedincima, grupama ili javnošću u obliku osobnih ili neosobnih poruka radi usklađivanja međusobnih interesa i potreba. (17,12)

Neki autori definiraju promociju kao svaku komunikacijsku aktivnost koja ima za cilj pomagati napredovanje proizvoda, servisa ili ideje u kanalima distribucije. Promocija nastoji djelovati na znanja, stavove i ponašanje primalaca poruka i uvjeriti ih da prihvate ideje, usluge ili stvari. (18,5)

Za potrebe ovog rada mi ćemo definirati promociju informatizacije kao kontinuirani, planirani i organizirani proces informiranja i podsticanja korisnika u procesu razvoja informacijskog sistema.

Proces komuniciranja između projektanta informacijskog sistema i raznih struktura korisnika često je diskontinuiran.



Slika 2. Mogući intenzitet komuniciranja između korisnika i projektanta za vrijeme razvoja sistema

Kao što je to prikazano na slici 2, najintenzivnije se komunicira na početku projekta te prilikom implementacije. (5,99) Ovakav način komuniciranja ima često za posljedicu brojne poteškoće u fazi implementacije. Kontinuiranost komuniciranja u čitavom vremenu razvoja sistema omogućuje stvaranje i razvoj atmosfere razumijevanja i povjerenja koja onda implementaciju pretvara u obostrano ugodan čin.

Kada kažemo da je promocija informatizacije planirani proces informiranja i podsticanja, onda time želimo naglasiti da se toj aktivnosti moraju jasno odrediti ciljevi i instrumenti njihove realizacije.

Naglašavanje da je promocijsko komuniciranje organizirani proces po našem je mišljenju posebno značajno.

Kao što je poznato pod organiziranom aktivnošću podrazumijeva se svjesna čovjekova djelatnost usklađivanja i integriranja činilaca neke aktivnosti (vremenski, prostorno, kvantitativno i kvalitativno) u cilju postizanja što boljih efekata.

2.1. Svrha promocije informatizacije

Informacijski se sistem razvija da bi se efikasnije rješavali neki poslovni zadaci. Realizacija tog cilja je otežana ukoliko se istovremeno ne razvijaju i korisnici, tj. njihove sposobnosti i želje za korištenjem novog sistema. Kao što je i za očekivati utvrđene su čvrste veze između razvoja zaposlenih i uspješnog provođenja promjena u organizaciji. (19,498)

Određivanje svrhe promocije informatizacije, sastoji se zapravo u određivanju razloga zašto uopće provoditi tu aktivnost. Mnogo je razloga koji se ovdje mogu spomenuti. Evo nekih:

- pomoć zaposlenima u prilagodbi novom
- prevencija otpora novom informacijskom sistemu
- ubrzanje difuzije informatizacije

Ipak svrhu promocije informatizacije po našem mišljenju najprikladnije je definirati kao : razvijanje sklonosti i sposobnosti korisnika za aktivno sudjelovanje u razvoju i efikasnom korištenju informacijskog sistema.

Da bi se realizirala svrha promocije informatizacije poduzeća, nužno je naravno respektiranje i dobro upoznavanje navika, interesa i potreba zaposlenih. Takvim pristupom ostvaruje se dvosmjerno komuniciranje između korisnika i onih koji razvijaju sistem.

3. Činioci procesa promocijskog komuniciranja

U razradi činilaca procesa promocijskog komuniciranja obuhvatiti ćemo ciljeve, elemente, instrumente i efekte koji se tim procesom mogu postići.

3.1. Ciljevi promocijskog komuniciranja

Utvrđivanje ciljeva promocijskog komuniciranja višestruko je korisno pa i nužno. Jasno definirani ciljevi olakšavaju usmjeravanje i koordinaciju pojedinih aktivnosti. S druge strane razumljivi i precizno izraženi ciljevi omogućuju evaluaciju efekata određenih aktivnosti.

Ciljevima promocijskog komuniciranja određujemo: što želimo postići, kod koga, u kojem opsegu i za koje vrijeme. (20,71)

Kvalitativni, kvantitativni i vremenski aspekt ciljeva određuje se naravno prema potrebama u konkretnoj situaciji. Ilustracije radi navodimo neke moguće opće ciljeve promocije informatizacije poduzeća:

- stvoriti nezadovoljstvo među radnicima u odnosu na stari način rada
- stvoriti pozitivnu klimu o potrebi promjena
- odučiti od starih navika i stavova
- izazvati interes za promjene
- smanjiti jaz nerazumijevanja između korisnika i projekatata
- osposobiti za promjene
- motivirati za djelovanje u novim okolnostima

3.2. Elementi promocijskog komuniciranja

Da bi do procesa komuniciranja došlo, mora postojati neki izvor odnosno komunikator koji ima neku ideju te potrebu da ju saopći nekom primaocu odnosno komunikantu. Ideja pretvorena u prenosivi oblik putem određenog medija odnosno prijenosnika upućuje se primaocu.

Sastavni elementi procesa komuniciranja su dakle izvor odnosno komunikator, poruka, prijenosnik i primalac.

Svaki od spomenutih elemenata komunikacijskog procesa može svojim obilježjima pridonjeti ostvarenju komunikacijskih ciljeva, ali naravno i otežati njihovu realizaciju.

Kod organiziranja promocije informatizacije, potrebno je voditi računa o osobinama svakog elementa u ovom komunikacijskom procesu odnosno tako ih uskladiti da svaki što više pridonese realizaciji postavljenih ciljeva.

3.2.1. Izvori poruka

U procesu promocijskog komuniciranja javljaju se različiti izvori odnosno pošiljaoci poruka.

Jednom to može biti neka radna grupa ili komisija zadužena za provođenje informatizacije organizacije.

Drugi puta to može biti organizacijska jedinica Centar za elektronsku obradu podataka, ili pak organizacija ponuđač usluge projektiranja.

Pojedinačni izvori mogu biti projektanti informacijskog sistema, neki od rukovodilaca u organizaciji, vanjski konzultanti i drugi.

U svakom slučaju nećemo pogriješiti ako kažemo da su izvori poruka organizacije, grupe ili pojedinci.

Bez obzira tko je izvor informacija odnosno pošiljalac poruka, on mora sam ili u suradnji s nekim drugim zadovoljiti neke zahtjeve ako želimo da komuniciranje bude djelotvorno.

Prva briga pošiljaoca poruka svodi se na utvrđivanje jasnih, realnih i po mogućnosti mjerljivih ciljeva promocijskog komuniciranja koje započinje.

Ako pošiljalac nije sam u stanju obaviti ovaj posao, on se mora povjeriti drugim stručnjacima u poduzeću ili izvan njega.

Međutim neovisno o tome tko je formulirao ciljeve promocijskog komuniciranja u kojem pošiljalac sudjeluje kao izvor informacija, on se s tim ciljevima mora složiti, prihvatiti ih kao svoje, identificirati se s njima.

Osim što pošiljalac mora znati što se želi postići porukama koje će uputiti, on isto tako mora znati odnosno odrediti kome će se poruke uputiti.

Jasno određenje ciljne skupine primalaca poruka druga je dakle zadaća pošiljaoca poruka u procesu promocijskog komuniciranja.

Kada znamo što želimo postići i kod koga, olakšan nam je izbor medija i naravno oblikovanje poruka.

Sam izvor poruka mora voditi računa i o tome da su njegove komunikacijske aktivnosti uspješnije, odnosno da se njegovim porukama više vjeruje, ukoliko kao izvor ima dobar image u očima primalaca. Ovaj tzv. efekt izvora ima veliku važnost za uspješno komuniciranje, pa je veoma korisno voditi i računa o tome kome se povjerava uloga izvora, odnosno pošiljaoca raznih informacija u toku razvoja informacijskog sistema.

3.2.2. Poruke u procesu promocijskog komuniciranja

Oblikovati neku misao u prikladan sistem znakova, tj. kreirati neku poruku dobre komunikacijske vrijednosti nije jednostavan posao.

Komunikacijska vrijednost poruke odnosi se na stupanj u kojem je neka poruka ostvarila svrhu zbog koje ju je njen pošiljalac uputio primaocu. (21,399)

Komunikacijska vrijednost poruke ovisi o osobinama same poruke, osobinama primalaca i osobinama opće psihosocijalne situacije u kojoj se odvija proces komuniciranja.

Opća psihosocijalna situacija u kojoj se odvija proces komuniciranja uvjetovana je kulturom organizacije u koju se uvodi ili u kojoj se inovira informacijski sistem. Pod kulturom organizacije možemo smatrati tipične načine razmišljanja i ponašanja članova konkretne organizacije. (22, 169).

Nije naravno isto da li se promjene uvode u neku socijalnu sredinu u kojoj dominira konzervativan sistem vrijednosti, negativni stavovi prema promjenama i sl. ili se pak radi o sredini u kojoj se ističu progresivni stavovi i sklonost inovacijama.

Za uspješnu promociju informatizacije nužno je dakle upoznati obilježja kulture socijalne sredine u kojoj nastojimo djelovati. Tek tada je moguće oblikovati takve poruke koje će imati šansu da postignu visoku komunikacijsku vrijednost.

O osobinama primalaca govoriti ćemo nešto kasnije, pa ćemo sada ukazati na neke osobine poruka o kojima valja voditi računa kako bi promocija informatizacije bila što uspješnija.

Za potrebe ovog rada razmotriti ćemo slijedeća obilježja poruka: pravovremenost, dostupnost, privlačnost, razumljivost, zanimljivost i uvjerljivost.

Početak informiranja o aktivnostima projektiranja informacijskog sistema, odnosno njegove inovacije nimalo nije beznačajna činjenica. Ukoliko zaposleni ne saznaju iz formalnih izvora na vrijeme što se, zašto i kako priprema, velika je vjerojatnost da prorade neformalni kanali širenje raznih glasina.

Pravovremene poruke, informacije, najbolji su način sprečavanja glasina o aktivnostima koje se namjeravaju poduzimati u organizaciji.

Dostupnost poruke u vezi je s time da li je ona doprla do osjetila primaoca, što je naravno preduvjet da bi uopće mogla djelovati na onoga kome je upućena.

Ako su poruke prenijete medijem s kojim primalac češće dolazi u dodir, veća je vjerojatnost da će one doprijeti i do njega. Nije uvijek podjednako djelotvorno prenijeti neku poruku putem telefona, sastanka, kućnih novina, zapisnika ili pak oglasne ploče.

U svakom slučaju ako nam je stalo da poruka dođe do željenog primaoca, a ne samo da formalno bude upućena-objavljena, moramo dobro poznavati navike naših primalaca.

Da bi neka poruka djelovala na primaoca nije dovoljno da samo dopre do njega, već da svojim karakteristikama svrati pažnju na sebe, da bude privlačna.

Pažnju privlači sve što je za primaoca novo, neobično, neočekivano.

Ako umjesto konvencionalnog pismenog informiranja upotrijebimo crteže, grafikone, karikature, ako umjesto informiranja na velikim kolektivnim sastancima, odaberemo razgovore u malim grupama itd. povećavamo šanse da naše poruke izazovu pažnju kod onih kojima su upućene.

Nije naravno dovoljno da poruka bude dostupna i privlačna za primaoca, ona mora primaocu biti i razumljiva, pa da bi mogla biti i djelotvorna.

Razumljivost poruka koje upućuju projektanti informacijskih sistema raznim vrstama korisnika često je tako mala da uzrokuje zapravo komunikacijske barijere. (22,17)

Informatičari su razvili svoju specifičnu profesionalnu terminologiju. To je normalno u svakoj struci, pa nije ni ovdje neobično. Međutim, u komuniciranju s neinformatičarima dolazi do ozbiljnih nesporazuma. Zaboravlja se da je informacijska pismenost još nerazvijena, da je informatičko znanje još uvijek tzv. dominantno znanje koje posjeduje manji broj članova neke zajednice.

Nejasne poruke rađaju narazumijevanje, nejasne odgovore, nesigurne zaključke, pogrešne procjene i projekte.

Vjerojatnost da će se pošiljalac poruka i primalac razumjeti to je veća što je veći opseg njihovog zajedničkog iskustva.

Upravo u traženju zajedničkog jezika u komuniciranju raznih profila javljaju se neke metode koje bitno povećavaju međusobnu razumljivost. Jedna od takvih metoda je i tzv. TOP-Mapping metoda koju je razvio i primjenjuje Digital (23)

Ako je kod naše poruke i ispunjen zatjev razumljivosti, još nije urađeno sve pa da se poruci osigura što veća vjerojatnost njene djelotvornosti.

Hoće li primalac biti do kraja spreman proučiti našu poruku i u skladu s njom djelovati uvelike ovisi o zanimljivosti poruke.

Poruke čine zanimljivim oni sadržaji koji su u skladu s interesima, stavovima i potrebama primalaca. Iste sadržaje međutim različitim ljudima moramo na različite načine približiti tj. učiniti zanimljivima.

Općenito govoreći buduće korisnike zanima što će biti konkretno s njegovim radnim mjestom u novim uvjetima, koje se konkretne obaveze za njega javljaju, do kada ih mora svladati, kakva će mu pomoć biti na raspolaganju i sl.

Želimo li djelovati zanimljivo moramo imati gotove odgovore na mnoga konkretna pitanja, čak dapače, adekvatnim informiranjem korisno je mnoga uobičajena pitanja preduhitriti.

Dostupnost, privlačnost, razumljivost i zanimljivost osobine su poruke koje nam najčešće omogućuju da primaoca obavijestimo o onome što želimo. Međutim mi najčešće ne želimo nekoga samo informirati već i utjecati na njegovo ponašanje, tj. potaknuti ga da nešto učini. Da bi to i postigli našoj poruci potrebno je još nešto, potrebna je uvjerljivost.

Uvjerljivo djeluje poruka koja je u primaoca stvorila dojam da mu se na prikladan način obećava prihvatljivo rješenje za njegov problem.

Uvjerljivost poruke ovisi o njenom sadržaju ali i o načinu kako se prezentira. Ne savjetuje se bez razloga projektantima da ne zaborave kako način prezentacije neke ideje može biti isto tako važan kao i sama ideja. (11,22)

Kada se radi o osobnom komuniciranju, važno je imati na umu činjenicu da ljudi međusobno komuniciraju na dvije razine. Jedna razina je verbalno - sadržajna, a druga neverbalno - socioemocionalna. (24,65)

Sadržaj koji komuniciramo na verbalnom planu praćen je i brojnim neverbalnim izrazima. Kroz te znakove, koji se dijele na tzv. paralingvističke, kinezičke i proksemičke, (25) govornik i nesvjesno izražava svoj odnos prema sadržaju i sugovorniku.

Ukoliko je sugovornik ili auditorij spomenute znakove protumačio kao izraze nesigurnosti, neiskrenosti, zbunjenosti, nestručnosti ili pak nezainteresiranosti, sadržaji odnosno poruke koje iznosimo nemaju dovoljnu uvjerljivost.

Zamuckivanje pri iznošenju nekog sadržaja, gledanje u pod, češkanje kose ili trljanje nosa, samo su neki od mnogobrojnih neverbalnih znakova koji prate verbalnu komunikaciju.

Poznavanje značenja neverbalnog komuniciranja važan je doprinos povećanju uvjerljivosti poruka. Najjednostavnije uputstvo ovdje bi glasilo: riječi i tijelo moraju govoriti isto.

Neuvjerljivo također, djeluju neodređene, neprecizne izjave upotreba općenitih gotovo otrcanih riječi. Neuvjerljive su riječi stalne hvale, samo pozitivno nabranje osobina nekog rješenja, bez potrebnih rezervi.

Uvjerljivosti poruka pridonose precizne određene izjave, navođenje dokaza na temelju iskustava koje imaju drugi, dakle navođenje referenci, dosada uspješnih rješenja i slično. Umjerenim izjavama ljudi ipak najviše vjeruju.

Kada se radi o informiranju onih koji moraju donositi važne, dalekosežne odluke, uvjerljivost ovisi o sadržajno-logičkoj strukturi informacija. (26,44)

Poruke da bi djelovale uvjerljivo i bile pomoć onima koji odlučuju, moraju u svom sadržaju obuhvatiti problem koji se rješava, razloge zbog kojih se rješava, alternative kojima je problem moguće riješiti, te posljedice za svako alternativno rješenje.

S obzirom da je kod većine inovativnih procesa, pa tako i kod informatizacije često prisutna određena klima nesigurnosti i nepovjerenja kod korisnika, to je uvjerljivost nastupa tj. komuniciranja od velike važnosti za budući razvoj posla.

3.2.3. Prijenosnici poruka

Prijenosnici mogu biti osobni ili neosobni, dakle osobe ili neki objekti, kojima se pojedinačno ili skupno, prenose poruke u raznim oblicima, odabranim primacima

Kada govorimo o osobama mislimo na projektante, predavače, konzultante, instruktore, korisnike uključene u projektantske timove te sve ostale koji u formalnom smislu učestvuju u razvoju informacijskog sistema. Zbog toga je ovdje korisno nazvati ove kanale formalnim osobnim kanalima.

Svi pak oni koji nisu formalno uključeni u razvoj informacijskog sistema, a razmjenjuju mišljenja o aktualnoj informatizaciji u poduzeću, iznose sudove u svakodnevnim radnim, pa i privatnim kontaktima, predstavljaju neformalne kanale komuniciranja.

Kako su neformalni kanali često utjecajni na pojedince, korisno je da se što veći broj tzv. neformalnih vođa mišljenja u poduzeću uključi u formalne kanale komuniciranja, tako da postanu aktivni učesnici u razvoju informacijskog sistema. Ako to nije moguće, korisno je takve osobe pridobiti za promociju informatizacije poduzeća šaljući ih kao prve na razne promotivne seminare izvan firme. Na takvim seminarima oni obično steknu pozitivne stavove o budućim promjenama u svojem poduzeću, te svoje stavove najčešće prenose i na druge. (27,98)

Prednosti korištenja osobnih kanala u promocijskom komuniciranju odnose se na fleksibilnost ovakvog oblika komuniciranja, mogućnost stalne prilagodbe poruka potrebama primalaca, te mogućnosti aktivne participacije primalaca u toku komunikacijskog procesa.

Nedostaci osobnih kanala odnose se na relativno ograničen broj primalaca kojima se poruke prenose, određena ograničenja u vremenu u kojem se to radi te prostoru u kojem se takve aktivnosti izvode.

Neosobni prijenosnici su prvenstveno razni pisani materijali uputstva, priručnici, studije) tiskani na papiru ili snimljeni na disketi.

Ovako prenošenje sadržaja nema ograničenja koja se javljaju kod osobnih kanala. Moguće je obuhvatiti velik broj primalaca u različitom vremenu na različitim prostorima.

Kako međutim nema mogućnosti istovremene dvosmjerne komunikacije, sve nejasnoće koje se javljaju kod primalaca ne mogu se u tom trenutku i otklanjati. Zbog toga je kreiranje spomenutih sadržaja veoma složen i osjetljiv posao. (28,117)

Kada je to moguće dobro je zato kombinirati prijenosnike, odnosno ostvariti njihovo kontinuirano dopunjavanje.

Kombinirano djelovanje osobnih i neosobnih prijenosnika ostvaruje se na raznim sastancima, treninzima, predavanjima, kada se živa riječ prisutnih osoba dopunjuje i

tekstom, crtežom, te raznim drugim pomagalicama (prikazi na folijama, projekiranje rada na osobnom računalu uz pomoć grafoskopa za veći auditorij i sl.).

Kombinacija medija preporučljiva je zbog toga jer angažira više osjetila primalaca, omogućuje veću kreativnost kod oblikovanja poruka (crtež, boja, živa riječ, i sl.) djeluje zanimljivije, privlačnije pa i često puta uvjerljivije.

Kakav ćemo media mix koristiti ovisi o konkretnim potrebama i mogućnostima.

3.2.4. Primaoci poruka

Primaoci poruka su razni profili korisnika, pojedinci, grupe odnosno šira javnost u poduzeću.

U procesu promocije informatizacije ključnu kariku čine korisnici-primaoci poruka. Njima su usmjereni svi napori, od njih bi trebali započinjati svi planovi promocijskog komuniciranja.

Da bi ostvarili ciljeve promocije informatizacije, moramo dobro poznavati obilježja onih na koje želimo djelovati.

Moramo znati tko su naši primaoci, što znaju i žele, te kako će proći u predviđenim promjenama.

Bez poznavanja odgovora na gornja pitanja, započinjanje bilo kakvog promotivnog napora može polučiti samo neželjene efekte.

Kakva je dobna struktura primalaca, značajno je u odnosu na povezanost dobi i spremnosti za promjene.

Obrazovnu strukturu moramo poznavati radi prilagodbe sadržaja i načina priprema za promjene. Isto vrijedi i u odnosu na radne zadatke koje obavljaju, tj. da li su pretežno izvršioци ili rukovodioци.

Dužina radnog staža na određenom mjestu tj. radnim zadacima ukazuje nam na potencijalnu čvrstinu usvojenih rutina i navika.

Posebno je značajno prikupiti podatke o znanjima, predodžbama, stavovima pa čak stereotipima i predrasudama budućih korisnika u odnosu na informatizaciju poduzeća.

U budućim promjenama neki će korisnici odmah proći bolje, drugi će proći slabije. Dugoročno će se ispoljiti također slične tendencije. Za strategiju promotivnog nastupa neobično je važno znati tko su potencijalni gubitnici a tko dobitnici, posebno pak kakav je njihov status unutar poduzeća. (29,111)

Tek kada su nam budućí korisnici dobro poznati, možemo reći da posjedujemo podloge za planiranje procesa promocije informatizacije u poduzeću.

3.3. Instrumenti promocije informatizacije

Ciljeve promocijskog komuniciranja postizemo planskim i organiziranim provođenjem određenih aktivnosti. S obzirom da te aktivnosti promatramo u funkciji ostvarenja ciljeva promocije smatramo da ih je opravdano nazivati instrumentima promocije informatizacije u poduzeću.

S obzirom na brojne aktivnosti koje se poduzimaju povodom razvoja informacijskog sistema odnosno njegove inovacije, korisno je te aktivnosti nekako grupirati.

Prikladno je ovom prilikom govoriti o instrumentima informiranja, edukacije i motiviranja korisnika.

Instrumenti informiranja su mnogobrojni, spomenimo samo neke: interna sredstva informiranja, oglasne ploče, bilteni, brošure, razni dokumenti, sastanci i sl.

Ove instrumente koristimo kako bi zadovoljili informacijske potrebe korisnika (funkcionalne i subjektivne), te djelovali na stvaranje povoljnih stavova prema informatizaciji.

Instrumenti edukacije također su brojni. Smatra se da je učenje ključni proces u razvoju sistema. Od različitih instrumenata spomenimo neke najpoznatije: seminari, treninzi, radionice (workshops). Organiziranjem edukativnih aktivnosti nastojimo zadovoljiti obrazovne potrebe korisnika, te pobuditi interes za promjene.

Instrumenti motiviranja za promjene značajni su za zadovoljavanje potrebe za sigurnošću kod korisnika, te raznih socijalnih potreba kao što su potreba za afirmacijom, potreba za konformizmom, za socijalnim kontaktima i druge.

Ovim instrumentima započinjemo zapravo aktivnosti promocije informatizacije stvarajući klimu u poduzeću o potrebi promjena.

Najprikladniji instrument za oslobađanje straha korisnika od budućih promjena je njegovo uključivanje u proces promjena. Tu se koriste razni oblici participacije u toku razvoja sistema.

Prikupljanje podataka u fazi analize, putem raznih tehnika kao što su interviui ili ankete, adekvatno primjenjeno može biti značajan način zadovoljavanja potrebe za afirmacijom korisnika, s izrazitim motivacijskim djelovanjem.

Pokazuje se međutim veoma značajnim da se djeluje na grupnom planu, pošto pojedinac rijetko riskira da ne prihvati grupna pravila odnosno usvojene stavove. U tu svrhu poznati instrumenti su razni oblici grupnih diskusija, grupna feedback analiza i drugo.

Nešto detaljnije o nekim instrumentima promocije pisali smo na drugom mjestu. (30)

3.4. Efekti promocije informatizacije u poduzeću

Provjera efekata promocije informatizacije poduzeća pokazuje nam koliko smo uspješni u realizaciji postavljenih ciljeva.

Učinci se mogu utvrđivati na razini znanja, stavova, interesa te činilaca koji utječu na usvajanja grupnih ciljeva kod korisnika.

Tehnike provjere ovise o području koje se istražuje, jednom su to upitnici za provjeru znanja, drugi puta skale za ispitivanje stavova, indirektna tehnika za ispitivanje interesa i motiva i sl.

Ispitivanja se provode prije i nakon provođenja promocijskih akcija, što naravno zahtijeva vremena, sredstava i kadrove koji to mogu provesti.

4. Realizacija procesa promocije informatizacije poduzeća

Promocijske aktivnosti odvijaju se često istovremeno, isprepliću se, dopunjuju. Da bi se proces promocije informatizacije odvijao što bolje, valja odrediti redoslijed pojavljivanja pojedinih aktivnosti, vrijeme početka, trajanje, način provođenja za svaku aktivnost. Zbog rečenog prikladno je promociju informatizacije poduzeća voditi kao projekt.

U tu svrhu potrebno je odrediti voditelja, ciljeve, faze provođenja, kontrolu i upravljanje samim procesom.

Kako bi mogle izgledati faze provođenja projekta promocije informatizacije prikazuje tablica 1.

Tablica 1. Faze provođenja projekta promocije informatizacije

Faza provođenja projekta promocije informatizacije	Pitanja na koja treba dati odgovore
Analiza situacije	Gdje smo u odnosu na problem? Zašto smo u ovoj situaciji?
Određivanje ciljeva	Što treba postići? U kojem vremenu? Kod koga?

Plan	Što Tko Gdje - treba uraditi? Kada Kako
Realizacija plana	Da li su osigurani svi uvjeti za ostvarenje plana ?
Kontrola	Da li su rezultati u skladu s ciljevima?

Postavlja se pitanje tko, odnosno koja organizacijska jedinica bi trebala biti zadužena za projekt promocije informatizacije.

U današnjim uvjetima to su ili Centar za elektroničku obradu podataka (ako djeluje u poduzeću), Informacijski centar ukoliko postoji, zatim neka razvojna jedinica, odnosno Jedinica za razvoj organizacije. (31,41)

Danas se u našoj praksi o problemu promocije informatizacije malo govori, ali se ipak sporadično nešto radi. S obzirom na deficitarnost potrebnih kadrova, čini nam se da bi realizaciju projekta valjalo provoditi u uskoj suradnji kadrovskih sektora, razvojnih sektora za informiranje, organizacijskih jedinica za elektroničku obradu podataka, te naravno vanjskih suradnika specijalista za ovo područje.

5. Zaključak

Informatizacija organizacije donosi promjene u odnosima između organizacijskih podсистema.

Za efikasno funkcioniranje novog informacijskog sistema važno je uspostavljanje i nove dinamične ravnoteže između organizacijskih podсистema.

Kadrovi kao najznačajniji organizacijski podsystem, moraju biti osposobljeni i motivirani za prihvatanje i korištenje novog informacijskog sistema.

Osposobljenost i spremnost za prihvatanje promjena može se ostvariti organiziranim aktivnostima osobnog i neosobnog komuniciranja između svih sudionika u toku razvoja sistema.

Integriranje i plansko provođenje raznovrsnih komunikacijskih aktivnosti moguće je realizirati kroz projekt promocije informatizacije poduzeća.

6. Literatura

1. G.B.Devis,M.H.Olson:Management Information Systems,McGraw-Hill, New York,1985.
2. E.Mumford: Designig human systems for new technology,Manchester Bussines Scholl,1983.
3. R.Junker,H.Langhoff,K.Richter:Partizipative Systemgestaltung, Zeitschrift Führung und Organisation,FBO Verlag, 7(1985)
4. T.Byrnes:The key to strategic IS advantage:People,Computerworld, June 5,1989.
5. K.Kozar:Humanized Information Systems Analysis And Design,McGraw Hill,New York,1989.
6. F.Šulak:Resistance to computerization - some psychosocial and communication problems, Organization and Information Systems,International conference,Visoka šola za organizaciju dela Kranj, Bled,13-15.IX 1989.
- 7.H.J.Hoffmann:Psychologie und Massenkommunikation,de Gruyter, Berlin,1976.
- 8.B.Čavarkapa:Uticaj difuzije inovacija na donošenje marketing odluka,doktorska disertacija,Ekonomski fakultet Sarajevo,1988.
- 9.F.J.Heeg:Einführung neuer Technologien ein gruppenorientierter Ansatz,Zeitschrift Führung und Organisation,FBO Verlag 1(1986)
10. Tom DeMarco:Structured Analysis And System Specifikation, Prentice-Hall,Inc.,Englewood Cliffs,New Jersey,1978
11. P.A.Kendall:Introduktion To System Analysis And Design, Allyn and Bacon,Inc.Boston,1987.
12. M.J.Samek:Integrating Systems into the Organization, Information & Management,North-Holland,11(1986)
13. B.A.Spector:From Bogged Down to Fired Up:Inspiring Organizational Change,Sloan Management Review, Summer 1989.
14. A.Thienel,L.Szibor:EDV-Einführung erfordert Personalentwicklung Office Management,FBO Verlag, 6(1989)
15. R.P.Bostrom:Successful Application of Communication Techniqueto Improve the Systems Development Process Information & Management,North-Holland,16(1989)
16. J.Platz:Projektmanagement erfolgreich einführen,Zeitschrift Führung und Organisation,FBO Verlag,4(1987)
17. J.Sudar:Promotivne aktivnosti,Informator,Zagreb,1984.
18. R.E.Stanley:Promotion,Prentice-Hall,Inc.,Englewood Cliffs, New Jersey,1977.
19. J.Florjančič,M.Pagon,M.Černetič:The human resource self-development as a response to technological and organizational change(with an emphasis on the role of personnel department and the human resource information system, Organization and Information, International conference,Visoka šola za organizaciju dela Kranj, Bled,13-15.IX 1989.

20. F.Šulak:Tržišno komuniciranje u trgovini na malo,Školska knjiga Zagreb,1987.
21. M.Zvonarević:Socijalna psihologija,Školska knjiga,Zagreb,1976.
22. R.Narret:DP jargon acts as communication barrier,Data Manmagement,Data Processing Management Association Inc. January 1988.
23. Digital:TOP Consultancy, prospektni materijal,1987.
24. M.Rüdenauer:Durchsetzungsvermögen in Besprechungen und Konferenzen- Technik, Taktik, Psychologie, WEKA, Kissing,1982.
25. N.Rot: Znakovi i značenja,Nolit,Beograd,1982.
26. P. Novosel: Delegatsko informiranje, Centar za informacije i publicitet, Zagreb,1977.
27. R.G.Murdick,J.E.Ross:Information Systems For Modern Management, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey,1975.
28. N.Karten:Ten steps to terrible manuals,Computerworld,October 16,1989.
29. V.Barraba:Stahläxte für Steinzeitmenschen,u R.D.Buzzell(Hrsg) Marketing im Zeitalter der "Communications",Gabler, Wiesbaden,1988.
30. F.Šulak: Problemi pri uvođenju informacijske tehnologije, Zbornik radova, Zavod za informatičku djelatnost SRH, Zagreb,1989.
31. A.C.Wohlgemuth:Erfolgreich eine neue Struktur einführen, IO Mamangement Zeitschrift,58(1989)

Primljeno: 1989-11-17

Šulak F. Promotion der Informatisierung der Unternehmung

Zusammenfassung

Die Informatisierung ändert die Verhältnisse zwischen verschiedenen Subsystemen der Organisation.

Das wichtigste Subsystem der Organisation bilden die Angestellten.

Sie müssen geschult und motiviert sein, um das Informationssystem effizient auszunützen.

Das Promotionsprojekt der Informatisierung ermöglicht die Koordination und Steuerung des Informations- und Kommunikations-verhaltens aller beteiligten bei der Entwicklung des Informations-systems.Damit wird die Akzeptanz des Informationssystems bei den Benutzern gefördert.