

## NEKI PSIHOSOCIJALNI ASPEKTI INFORMATIZACIJE RADNE ORGANIZACIJE

---

Informatizacija radne organizacije, između ostalog, ovisi i o nizu psihosocijalnih čimbenika. Stavovi, interesi, uvjerenja i stereotipi zaposlenih bitno određuju njihovo ponašanje u odnosu na informatizaciju radne organizacije. U radu se razmatra utjecaj informatizacije na ponašanje zaposlenih te postupci kojima se može utjecati na to ponašanje, kako bi ono pridonosilo brzini i efikasnosti informatizacije radne organizacije.

Informatizacija; otpor; promjene; ponašanje korisnika

---

### UVOD

Dinamika, dubina i širina procesa informatizacije radne organizacije ovisi o više grupa činilaca. Ako, kao i F.J.Heeg, proces informatizacije radne organizacije po istovjetimo s inovativnim procesom, onda na njegovo širenje, prema istom autoru, utječu tri grupe faktora. Radi se, naime, o tzv. strukturnim, situacijskim i psihosocijalnim faktorima, koji se navode na slici 1. <sup>1</sup>

Nije rijedak slučaj da se u praksi poklanja premalo pažnje psihosocijalnim aspektima informatizacije.

Pod utjecajem tzv. "tehničke miopije" (technical myopia), kako neki autori<sup>2</sup> imenuju sklonost provođenja procesa informatizacije bez ozbiljnijeg respektiranja ljudskog faktora, zaboravlja se da u krajnjoj liniji osobine i način ponašanja korisnika presudno limitiraju brzinu, dubinu i širinu informatizacije u radnoj organizaciji.<sup>3</sup>

Implementacija informacijskog sistema promatra se često i kao proces organizacijskih promjena.<sup>4</sup>

O spremnosti i sposobnosti korisnika, ne samo da se prilagode promjenama što ih donosi informacijski sistem već i da u njihovom oblikovanju aktivno sudjeluju<sup>5</sup>, ovisi

---

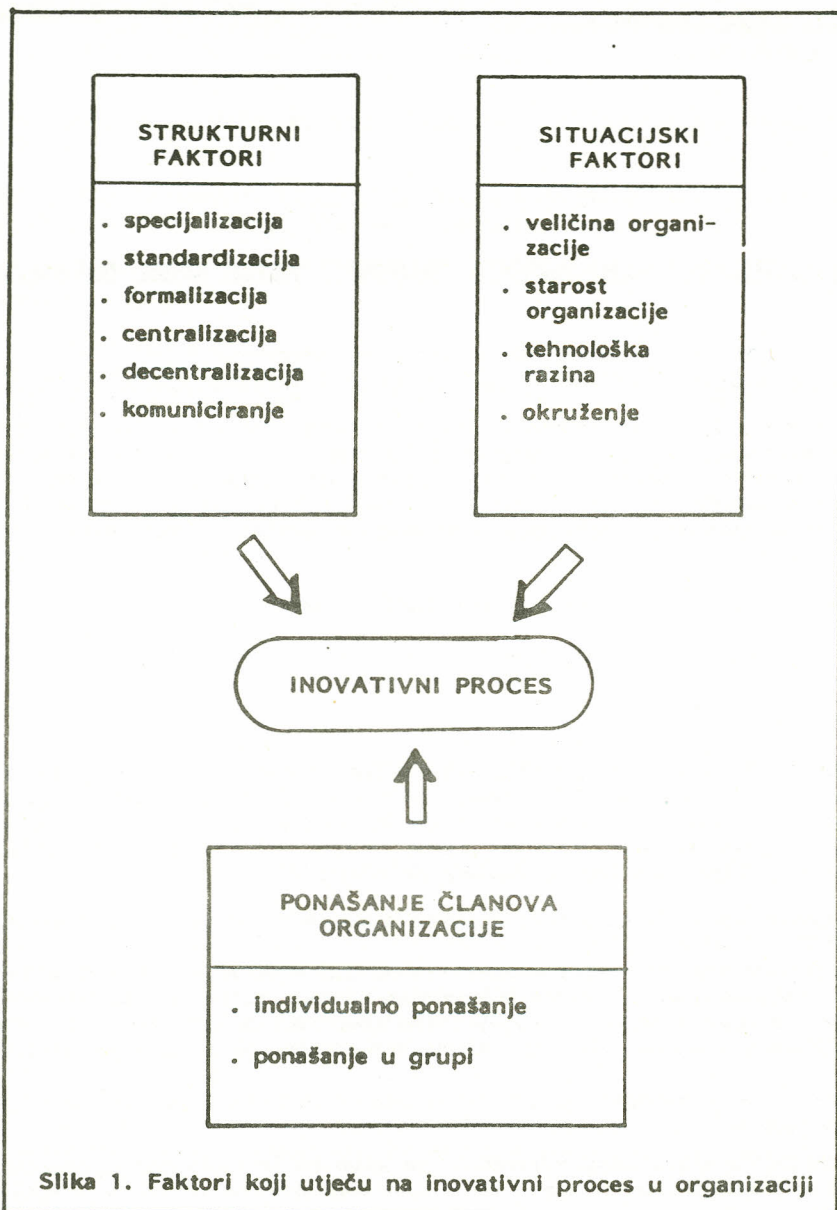
1 - F.J.Heeg: *Einführung neuer Technologien ein gruppenorientierter Ansatz*, ZFO, broj 1/1986, str. 41.

2 - Ch.Clegg, T.D.Wall: *Managing factory automation*, u *Information technology and people*, edited by F.Blachkler and D.Oborne, British Psychological Society, 1987, str. 48.

3 - Sličnu misao nalazimo i kod B.Tietz: *Wege in die Informationsgesellschaft*, Poller Verlag, Stuttgart, 1987, str. 86.

4 - G.B.Davis, M.H.Olson: *Management Information Systems*, Mc Graw-Hill, New York, 1986, str. 593.

5 - M.Frese: *Partizipation-Schlüssel zur Akzeptanz*, IBM Nachrichten, Stuttgart, 1987, br. 37(288), str. 14.



u krajnoj liniji ukupni doprinos informacijskog sistema unapređenju poslovanja radne organizacije.

Problematika koju ovaj rad tretira prozlaži iz potrebe sustavnijeg proučavanja odnosno istraživanja odgovora na dva globalna pitanja, nedovoljno tretirana u našoj stručnoj literaturi, i to:

- Kako se informatizacija reflektira na ponašanje ljudi u radnoj organizaciji?
- Kakve mjere poduzimati kako bi se kod zaposlenih povećao stupanj ekspanzije informatizacije radne organizacije?

## 1. KAKO SE PROCES INFORMATIZACIJE REFLEKTIRA NA PONAŠANJE LJUDI U RADNOJ ORGANIZACIJI?

Ponašanje zaposlenih ovisit će prvenstveno o tome kako će oni opažati odnosno zamišljati posljedice promjena što ih donosi informatizacija. Pri tom će predodžba očekivanih posljedica informatizacije ovisiti o obilježjima svakog zaposlenog (dob, stručna sprema, rukovodilac ili izvršilac, stav prema Informatici, Informiranost o problemu i sl.) te obilježjima raznih izvora informacija koje će zaposleni koristiti (glasine, razgovori s kolegama i pretpostavljenima, sastanci, štampa i sl.).<sup>6</sup>

Prema T.M.Kühlmannu predodžbe pojedinaca o nastupajućim promjenama pretežno su negativno obojene<sup>7</sup>, a u literaturi se često susreće mišljenje da novi informacijski sistem zaposleni doživljavaju nerijetko kao izvor zbunjenosti, nesigurnosti<sup>8</sup>, straha i prijetnje.<sup>9</sup>

Očito je da eventualne koristi od novoga nikako nisu dostatne kako bi kompenzirale negativnosti što ih pojedinac očekuje. Čega se to pojedinac može bojati, koje su to moguće prijetnje što mu ih navodno donosi Informatizacija?

U literaturi se navode razni izvori moguće zabrinutosti i straha u odnosu na ono što bi informatizacija mogla značiti za pojedinca. Može se tako raditi o:

- potrebi prekvalifikacije,
- promjeni socijalnog statusa pojedinca u kolektivu,
- potrebi novog učenja,
- opasnosti od gubitka radnog mjesta,
- mogućnosti premještaja i sl.

Usljed ovakvih i sličnih sumnji rađa se poseban odnos i stav prema informatizaciji koji je razumljivo najčešće negativan. S obzirom da ne raspoložemo s rezultatima istraživanja stavova prema informatizaciji u našem društvu, navodimo za ilustraciju rezultate takvih istraživanja u Zapadnoj Njemačkoj u razdoblju od 1978. do 1986. godine.<sup>10</sup>

U razdoblju od 1978. do 1986. godine (vidi grafikon 1) u Zapadnoj Njemačkoj povećan je pozitivan stav prema kompjutoru (kao sinonimu za informatizaciju) za 13 posto (s 33 na 46 posto). Porast je uslijedio na račun smanjenja postotka "nedoludnih" u istom razdoblju (s 41 na 27 posto). Međutim, postotak onih koji imaju negativan stav prema kompjutorima ostao je gotovo isti (26% u 1978. i 27% u 1986. godini). Značajno je ukazati na činjenicu da pozitivan opći stav prema kompjutoru ne mora značiti i spremnost ispitanika za rad s kompjutorom. Ovo je lijepo vidljivo u tabeli 1, koja pokazuje odgovore ispitanika u odnosu na nekoliko tvrdnji vezanih uz kompjutore.

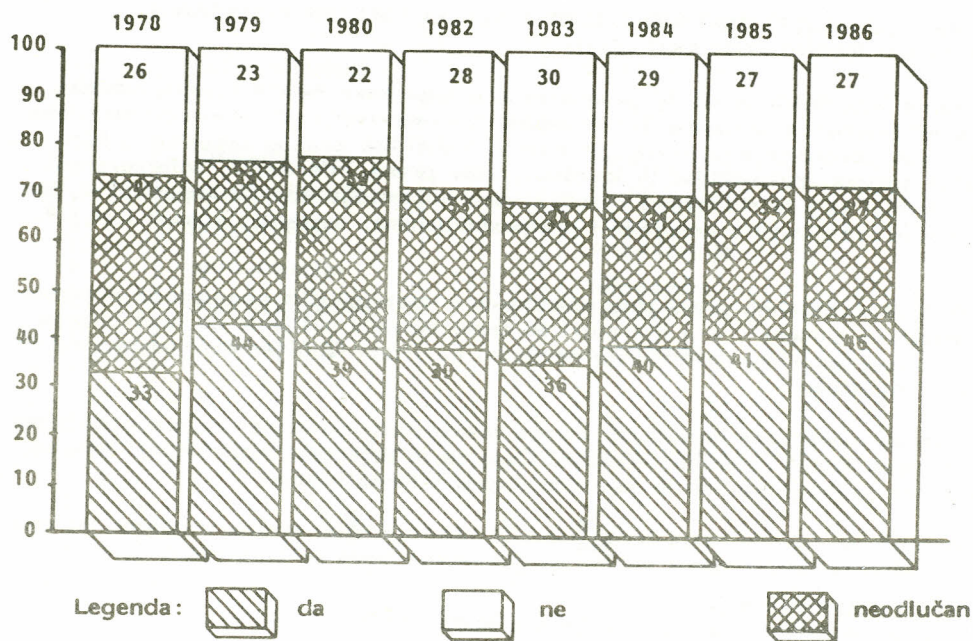
6 - T.M.Kühlmann: *Psychologische Aspekte des Widerstands gegen Innovationen*, u: J.Franke: *Betriebliche Innovation als Interdisziplinäres Problem*, C.E. Poeschel Verlag Stuttgart, 1985, str. 95.

7) Izvor kao pod 6, str. 96.

8 - Izvor kao pod 6, str. 14.

9 - R.G.Murdick, J.E.Ross: *Information systems for modern Management*, Prentice-Hall, inc.Englewood Cliffs, New Jersey, 1975, str. 96.

10 - Podaci u grafikonu 1 i tablici 1 navode se prema članku: *Keine Angst vor Computern*, IBM Nachrichten, Stuttgart, 1987, broj 37 (288), str. 72-73.



Grafikon 1. Distribucija odgovora u odnosu na tvrdnju "osobno imam, zapravo, pozitivno mišljenje o kompjutoru"

T v r d n j a	Iskustvo s kompjutorom		
	Ukupno 2000	DA 448	NE 1540
	%	%	%
Radio bih s kompjutorom			
radim rado s kompjutorom - točno	28	62	19
- netočno	52	19	62
Kompjutor donosi prije prednosti nego li nedostatke			
- točno	47	64	41
- netočno	19	11	22
Kompjutor čini posao interesantnijim			
- točno	37	57	31
- netočno	30	21	32
Kompjutor olakšava posao			
- točno	72	87	68
- netočno	8	3	9
Osobno imam pozitivno mišljenje o kompjutoru			
- točno	46	72	38
- netočno	27	10	32

Tablica 1. Odgovori ispitanika u odnosu na neke tvrdnje vezane uz kompjutorizaciju

Iako, naime, 46 posto ispitanika izražava pozitivan stav prema kompjutoru, svega njih 28 posto zaista želi s njim i raditi. iz istog izvora možemo saznati da se postotak onih koji žele raditi s kompjutorom nije u Zapadnoj Njemačkoj promijenio u posljednjih pet godina.

Prezentirani podaci u tablici 1 jasno nam govore da čak niti svaki pozitivan stav prema informatizaciji ne garantira takvo ponašanje pojedinca kojim bi se on sam aktivno uključio u te procese. Naravno, kada je u pitanju negativan stav, otpor pojedinca prema informatizaciji je izvan svake sumnje.

Pod otporom podrazumijevamo ovdje takve oblike ponašanja pojedinaca i grupa koji usporavaju, ometaju ili čak sprečavaju informatizaciju radne organizacije.<sup>11</sup>

Otpore informatizaciji radne organizacije možemo uočiti u svim organizacijskim jedinicama kao i na radnim mjestima, od najvišeg u hijerarhiji pa do najnižeg.

V. Ferišak tako spominje i tri potencijalna nosioca otpora: radnik-izvršilac, radnik-rukovoditelj i čak otpor organizatora.<sup>12</sup> Nosilac otpora može biti bilo koji radnik u organizaciji, ali za proces širenja informatizacije posebno, međutim, značenje imaju oni kadrovi koji imaju najveći utjecaj, tzv. "utjecajni".<sup>13</sup> U radnoj organizaciji to su još uvijek rukovoditelji. Oni i pored toga što neposredno ne odlučuju, ipak kao koordinatori i inicijatori još uvijek imaju najveći utjecaj na donošenje odluka. Zbog toga i njihov eventualni otpor informatizaciji ima veoma široke i dugotrajne posljedice.

Iako ne raspolazemo empirijskim podacima o stavovima našeg poslovnog kadra prema informatizaciji, neka njihova tipična obilježja dozvoljavaju određene pretpostavke. Kao što je poznato, naš poslovni kadar ima nepovoljnu dobnu strukturu-prevladavaju stariji kadrovi koji već zbog dobi, ako ne zbog čega drugog, teško mijenjaju stavove, pokazujući visok stupanj nefleksibilnosti u odnosu na promjene u okolini. Ako tome dodamo žalosnu činjenicu da izgleda imamo najslabije obrazovani management u Evropi,<sup>14</sup> možemo pretpostaviti da baš na ovoj kadrovskoj razini i leže najveći otpori svemu novom, pa tako i informatizaciji. Administrativni etatizam, kao način reguliranja poslovanja radne organizacije, smatra se glavnim razlogom što "...sposobnost, obrazovanost, stručnost, inventivnost rukovodećih ljudi nemaju poseban značaj, jer u izrazitom determinizmu ne mogu doći do izražaja".<sup>15</sup>

- 11 - *Opširnije o otporima vidjeti u: F.Šulak, Otpori informatizaciji jugoslovenskog društva, Politička misao, Fakultet političkih nauka Zagreb, 2/1987, str. 35-43.*
- 12 - *V. Ferišak: Organizacija elektroničke obrade podataka, Informator, Zagreb, 1984, str. 33.*
- 13 - *Opširnije o utjecajnim u procesu usvajanja ideja vidjeti u: F. Džinić, Nauka o komuniciranju, Suvremena administracija, Beograd, 1978, str. 150-151.*
- 14 - *Opširnije o tome vidjeti u: M. Pešec, Mogući uzroci kočenja inovativnosti u jugoslovenskom društvu, Sociologija, časopis za sociologiju, socijalnu psihologiju i socijalnu antropologiju, Beograd, 1-2/1987, str. 127-149.*
- 15 - *J. Jerovšek: Razvojna kriza jugoslovenskog društva sa aspekta krize rukovodjenja u privrednim organizacijama, Sociologija, časopis za sociologiju, socijalnu psihologiju i socijalnu antropologiju, Beograd, 4/1986, str. 499.*

U uvjetima tržišne regulacije poslovanja radne organizacije poslovodni kadrovi moraju biti visoko profesionalno osposobljeni uz obavezu permanentnog obnavljanja znanja. Razumljivo je stoga pretpostaviti da otpore tržišnoj privredi, pa tako i indirektno informatizaciji, pružaju oni poslovodni kadrovi koji nisu spremni, niti su sposobni, da promijene način ponašanja.<sup>16</sup>

- Otpori promjenama što ih donosi informatizacija nisu, naravno, naš specifikum. Otpori informatizaciji prije su pravilo nego li izuzetak.<sup>17</sup> Njihovi pojavni oblici mnogobrojni su i različiti. Pojavni oblici otpora mogu imati obilježja agresivnih reakcija (prijetnje, sabotaže, štrajkovi), regresivnih reakcija (napuštanje radnog mjesta, pokušaji premještanja, bolovanja),<sup>18</sup> kao i pasivne rezistencije (nastojanja da se što je moguće duže zadrži stari način ponašanja uz izbjegavanje, dok je to god moguće, novih zadataka).<sup>19</sup>

## 2. NEKE AKTIVNOSTI S KOJIMA JE MOGUĆE POVEĆATI STUPANJ AKCEPCIJE INFORMATIZACIJE RADNE ORGANIZACIJE OD STRANE ZAPOSLENIH

Prilikom informatizacije radne organizacije u pravilu se mora računati na određene otpore nekih struktura zaposlenih. Zbog toga je važno poznavati načine povećavanja stupnja akceptacije zaposlenih kako bi se tako indirektno smanjili otpori na tolerantnu mjeru. pod akceptacijom u ovom slučaju podrazumijevamo spremnost zaposlenih da prihvate promjene što ih donosi informatizacija te da se njima prilagode.<sup>20</sup>

Prema M. Frese<sup>21</sup> pojam akceptacije odnosno neakceptacije višestruko je strukturiran. Prvo je prisutan kognitivni segment (uvidanje prednosti odnosno nedostataka kompjutorizacije), zatim motivacijsko-emocionalni segment (osjećanje emocionalnih odbojnosti prema kompjutoru ili se on doživljava kao posebno poticajan instrument), treći segment je akcioni (želi se ili ne želi raditi s kompjutorom).

16 - Za ilustraciju ove aktualne problematike navodimo misao A. Markovića izrečenu u intervjuu Vjesniku od 3. i 4. 07. 1988. Marković objašnjava time zašto je strah od integralnog tržišta, jedan od razloga blokade ostvarivanju reformi u našem društvu.

"Slobodan sam ustvrditi da je prisutno saznanje kako se u uvjetima postojanja integralnog tržišta ne može vladati s pozicija moći. U tim uvjetima tražit će se mnogo više znanja da bi se moglo utjecati na zbivanja. Oni koji ne znaju i koji su nesposobni ne mogu se u tim novim uvjetima uklopiti, bilo da djeluju s pozicija OUR-a, državne vlasti ili Saveza komunista. Strah od gubljenja pozicija često je veći od straha koji bi trebao proizaći od saznanja da smo svi zajedno stvarno vrlo nerazvijeni, da smo negdje kao u slijevom crijevu Evrope. A, realno strah od posljedica te situacije trebao bi biti najveći".

17 - D.H. Sander: Computer und Management. W.de Gruyter, Berlin, 1972, str. 408.

18 - Izvor kao pod 6, str. 96.

19 - Izvor kao pod 5, str. 14.

20 - Prema T.M. Kühlmannu, problem akceptacije promjena postaje danas centralno pitanje za sva ona poduzeća čiji je razvoj ovisan o realizaciji novina u stalnoj promjenljivoj okolini.

Izvor kao pod 6, str. 94.

21 - Izvor kao pod 5, str. 13.

Prema istom autoru navodimo faktore koji utječu na akceptaciju informatizacije:

- društveno-kulturni stereotipi,
- anticipacija individualnih i društvenih posljedica,
- individualno prediskustvo,
- ergonomski aspekti hardwarea,
- sadržaj posla,
- proces uvođenja.

Smanjivanje otpora informatizaciji odnosno povećanje njene akceptacije, mora biti organizirana aktivnost s jasno definiranim ciljevima, vremenom i načinima realizacije. Za definiranje ciljeva, vremena i načina djelovanja nužno je poznavati razloge otpora. Nije, naime, isto da li je razlog neinformiranost ili se korisnik opire radi gubitka nekih povlastica.

Ciljevi će zbog toga jednom biti možda koncentrirana na stvaranje pozitivnih stavova prema informatizaciji, a drugi puta mogu biti na području motiviranja korisnika za pružanje podrške informatizaciji. U pravilu se teži da se istovremeno djeluje na spoznajnu i motivacijsku razinu ponašanja korisnika.

Vrijeme u kojem ćemo provoditi aktivnosti ovisi o veličini promjena koje se planiraju kao i o posljedicama koje se očekuju. Većinom se aktivnosti smanjivanja otpora raspoređuju tako da djeluju prije, za vrijeme kao i nakon uvođenja informacijskog sistema.

Načini djelovanja odnosno postupci koji se koriste usmjereni su na osposobljavanje i motiviranje korisnika da sa što manje otpora što efikasnije djeluju u novim uvjetima. U području osposobljavanja koriste se razne edukativno-komunikacijske aktivnosti s ciljem da se kod korisnika:

- stvore određena znanja o potrebi, ciljevima i mogućim efektima informatizacije,
- razviju određene vještine i navike pri upotrebi informatičke opreme,
- stvore pozitivni stavovi prema informatizaciji,
- prevladaju eventualne predrasude, stereotipi ili negativni stavovi prema informatizaciji.

Načini osposobljavanja korisnika su mnogobrojni, pa spominjemo samo one koji se najviše spominju u literaturi:

**Informiranje** - aktivnosti informiranja veoma su korisne ako su prilagođene potrebama, mogućnostima i interesima korisnika. Dobro i djelotvorno informiranje je pravovremeno, razumljivo, kontinuirano i uvjerljivo.

**Edukacija** - seminari, tečajevi, vježbe, treninzi i sl.

**Stručne posjete** - organizirani posjeti korisnika tamo gdje slični sistemi djeluju u praksi.

Kao što smo već spomenuli, nije dovoljno da korisnik ima samo pozitivan stav prema informatizaciji, potrebno je da bude i motiviran da u tom procesu aktivno sudjeluje. Stvoriti kod korisnika spremnost da prihvati promjene, pobuditi kod njega želju da u promjenama aktivno sudjeluje, to je cilj raznih aktivnosti kojima nastojimo motivirati korisnika da ne pruža otpor promjenama već da im dade aktivnu podršku.

Evo nekih rješenja kojima je moguće motivirati korisnika:

**Participacija** - osigurati da korisnici sudjeluju u svim fazama rada na novoj organizaciji. To je najbolji poticaj za prihvaćanje promjene. Suradnja korisnika otklanja sumnju da im se nešto izvan njih nameće. Nova organizacija postaje rezultat svih zainteresiranih koji istovremeno postaju i odgovorni za nju. Sudjelovanjem u oblikovanju nove organizacije korisnici imaju određeni pregled i kontrolu nad promjenama što ih oslobada straha od nepoznatog.

**Stvaranje prikladne klime u kolektivu** - važno je u kolektivu stvoriti javno mnijenje da kompjutorizacija neće zamijeniti radnika, da će im omogućiti veću produktivnost, dati šansu za više osobne dohotke, bolju organizaciju rada i sl.

Tehnike stvaranja povoljne klime su najčešće:

- Sastanci s korisnicima na temu što je loše u organizaciji i kako to poboljšati. Tako se kod korisnika stvara nezadovoljstvo s postojećim stanjem i uvjerenje o potrebi promjena.

- Stvaranje zagovornika promjena - identificiraju se neformalni vođe u kolektivu te se prvo kod njih nastoji stvoriti interes i naklonost prema promjenama. To se čini najčešće tako da ih se prve upućuje izvan firme na razne oblike edukacije s područja informatike, čime se kod njih nastoji razviti interes koji oni poslije prenose na druge radnike u kolektivu.

**Davanje poslovia, koji su obuhvaćeni informatizacijom, posebnu važnost; razni statusno-prestižni simboli:** odjeća, oprema prostorija, naglašeno objavljivanje novosti iz ovog područja rada kolektiva, isticanje i nagrađivanje pojedinaca koji su se posebno angažirali i sl.

**Kompenzacijski postupci** - nastojanja da se eventualne negativne posljedice informatizacije neutraliziraju ergonomski boljom organizacijom radnih mjesta, prikladnijim radnim ritmom i pauzama, povećanom sigurnošću radnog mjesta i sl.

**Vremenski prihvatljiv plan promjena** - ovo je veoma važno jer korisnici ne smiju dobiti dojam da će ih promjene pregaziti u jednom hipu, već da će imati dovoljno vremena da im se prilagode.<sup>22</sup>

## ZAKLJUČAK

Često se zaboravlja da informacijski sistem nije samo sklop elektronskih uređaja, programa i rutina, te organizacijskih postupaka. On, naime, nekom služi i netko se njime služi. Zato ljudski faktor ima presudnu ulogu kod uspostavljanja i rada informacijskog sistema.

Stavovi, uvjerenja, interesi, motivi, predrasude, predodžbe i znanja te stereotipi korisnika bitno određuju njihov odnos prema informatizaciji radne organizacije.

22 - Detaljnije o tehnikama smanjenja otpora odnosno povećanja akceptacije informatizacije vidjeti u slijedećim izvorima:

V.Ferišak: izvor kao pod 12, str. 36-38.

R.G.Murdick, J.E.Ross: izvor kao pod 9, str. 97-98.

G.B.Davis, M.H.Olson: izvor kao pod 4, str. 593-597.

S.P.Robbins: *Organization Theory*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1987, str. 316-317.

D.H.Sanders: izvor kao pod 17, str. 412-413.

T.M.Külmann: izvor kao pod 6, str. 97-100.

M.Frese: izvor kao pod 5, str. 15-17.



Informatizacija unosi u radnu organizaciju značajne promjene, prema čemu većina zaposlenih u pravilu ima negativan stav, različitog intenziteta. Negativni stavovi su podloga za rađanje raznih oblika otpora informatizaciji.

Zanemarivanje spomenutih psihosocijalnih čimbenika može od korektnog informacijskog sistema proizvesti neuspjelu investiciju.

Istraživanja psihosocijalnih aspekata informatizacije radne organizacije stvara osnovu za poduzimanje adekvatnih mjera u cilju smanjivanja otpora. Istraživanja ove vrste u našim uvjetima još su veoma malobrojna.

Mjere osposobljavanja i motiviranja korisnika traže dosta vremena, sredstava i znanja, povećavaju, međutim, spremnost korisnika da rade u novim uvjetima, ubrzavaju širenje procesa informatizacije i povećavaju efekte informacijskog sistema.

Da li će proces informatizacije u nekoj radnoj organizaciji ići brže ili sporije ne ovisi samo od unutrašnjih odnosa već u značajnoj mjeri i od utjecaja okruženja. U uvjetima tržišne privrede svrha informatizacije radne organizacije je povećanje konkurentne sposobnosti, a time i šansi za opstanak. Ovakav pritisak okruženja još je neznatan u našim uvjetima poslovanja. Zbog toga se i informatizacija širi sporo, često neracionalno, uz otpore koji se ne proučavaju kako bi se mogli sustavno otklanjati.

Primljeno: 1988-06-22

## Šulak F. Einige psychosoziale Aspekte der Informatisierung der Unternehmung

### ZUSAMMENFASSUNG

Die Informatisierung der Unternehmung hängt von einer Reihe psychosozialer Faktoren ab. Einstellungen, Interessen, Überzeugungen und Stereotype der Beschäftigten bestimmen wesentlich ihr Verhalten in Verhältnis zu der Informatisierung der Unternehmung.

In dieser Arbeit erörtert man den Einfluss der Informatisierung auf das Verhalten der Beschäftigten und die Techniken mit denen man auf dieses Verhalten Einfluss ausüben kann, damit dies der Schnelligkeit und Effektivität der Informatisierung der Unternehmung beitragen kann.