

Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za informacijske i komunikacijske znanosti

Ak. god. 2013./2014.

Irena Žunec

**UPRAVLJANJE PROMJENAMA I INFORMACIJSKO-
KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE**

Diplomski rad

Mentori:

prof. dr. sc. Mihaela Banek-Zorica

prof. dr. sc. Hrvoje Stančić

Zagreb, rujan 2014.

Sadržaj

Uvod	3
1. Određenje pojma upravljanje promjenama	6
1.1. Utjecaj promjena na strukturu organizacije	7
1.2. Opće karakteristike kod upravljanja promjenama	9
1.3. Promjene organizacija u zadnjih dvadesetak godina.....	10
1.3.1. Zaključak na temu promjena u organizacijama	13
1.4. Modeli upravljanja promjenama	13
1.4.1. Kotterovo upravljanje promjenama u osam koraka (engl. Kotter's 8 Step Change Model)	14
1.4.2. Model upravljanja promjenama prilikom implementacije informacijskog sustava.....	15
1.4.3. Zaključak o modelima upravljanja promjenama	16
2. Problemi koji se mogu javiti prilikom uvođenja promjena	19
2.1. Otpor prema promjenama	20
2.2. Uklanjanje otpora	22
2.3. Motivacija	23
3. Uloga upravljanja promjenama kroz povijest na primjeru informacijskih institucija	26
4. Određenje pojma promjena	30
4.1. Vrste promjena	31
4.2. Faktori koji utječu na uvođenje promjena	33
4.3. SWOT analiza	34
4.4. Uspjeh promjene	35
4.5. Vanjski i unutarnji faktori koji utječu na organizaciju	36
4.5.1. Vanjski faktori	37
4.5.2. Unutarnji (interni) faktori	38
4.6. Organizacijska kultura	39
5. Utjecaj informacijsko-komunikacijskih tehnologija	41
5.1. Informacijsko-komunikacijske tehnologije	41
5.1.1. Iskorištavanje informacijsko-komunikacijskih tehnologija u informacijskim institucijama	43
5.2. Informacijski sustavi	44

5.2.1. Definicija informacijskog sustava	44
5.2.2. Uloga informacijskih sustava u informacijskim institucijama	47
5.2.2.1. Uloga u arhivima	47
5.2.2.1.1. Projekt Hrvatska kulturna baština	49
5.2.2.1.2. Sustavi za upravljanje elektroničkim gradivom	52
6. Upravljanje znanjem	53
6.1. Upravljanje znanjem i upravljanje promjenama	55
7. Zašto strategije upravljanja promjenama propadaju	57
8. Upravljanje promjenama u arhivu – praktični primjer	59
8.1. Arhiv	59
8.1.1. Izazovi s kojima se Arhiv susreće	60
8.1.2. Mogućnost razvoja Arhiva	60
8.1.2.1. SWOT analiza	61
8.1.2.2. Zaključak analize i planiranja	62
8.1.3. Koraci u uvođenju promjene	62
8.1.3.1. Cilj i željeni rezultati	62
8.1.3.1.1. Mogućnost ostvarivanja ciljeva	64
8.1.3.2. Organizacijska kultura	64
8.1.3.3. Faktori koji mogu utjecati na buduće stanje	65
8.1.3.4. Plan uvođenja promjene	65
8.2. Zaključak praktičnog primjera	67
Zaključak	69
Popis tablica	72
Popis literature	72

Uvod

„Preživjeti neće najsnažniji niti najpametniji, već promjenama najprilagodljiviji.“ Charles Darwin

Stabilnost i sigurnost cilj su poslovanja, međuljudskih odnosa, razvoja itd. Njima se teži prilikom svake interakcije čovjeka s određenim izazovom bez obzira stvara li on organizacijski sustav ili posprema li svoje radno okruženje. Čovjek nastoji organizirati nered ili postojeću okolinu, učiniti ju jasnom i predvidljivom. Kako bi mijenjanje okoline i njeno organiziranje bilo izvedivo od njega se zahtijeva znanje, iskustvo, određene vještine jer bez njih promjene neće biti zadovoljavajuće ili dobro provedene i implementirane.

U stabilnom i jasnom okruženju čovjek nema potrebe da nešto reorganizira, no mora biti spreman da mu sigurnost može biti narušena određenim promjenama. Mora postojati svijest i spremnost na promjene koje dolaze iz neposredne blizine ili one koje dolaze iz šire okoline i znati se na njih brzo prilagoditi, ali imati i razumijevanja da ponekad proces prilagodbe može biti dugotrajan. Spremnost predstavlja svijest o tome kako su promjene sveprisutne i kako ih je nemoguće zaustaviti te kako one predstavljaju šansu, a ne opasnost bez obzira što mogu prouzročiti poteškoće i probleme.

Potrebno je razumjeti da je svaki pojedinac i svaka organizacija konstantno suočena s promjenama tj. da je ona subjekt kontinuiranih promjena. Promjene su neizbježan dio društvenog, socijalnog, gospodarskog i organizacijskog života a mogu se desiti i utjecati na pojedinca, grupu, organizaciju, državu itd.

Promjene nisu izolirani događaji. Kada do njih dođe one djeluju na više razina i utječu na više stavki te ih je stoga potrebno sagledati i proučiti u širem okruženju. Ovo se može odnositi na promjene u organizacijama koje ponekad mogu biti inicirane namjerno. Upravljanje promjenama u organizaciji nužno je kako bi one preživjele tj. one moraju biti spremne odgovarati i reagirati na promjene u okruženju. Često se promjene dešavaju radi potrebe za razvojem. Da bi se promjene implementirale uspješno potrebno je proaktivno upravljanje posljedicama uslijed promjena kako bi se postigli željeni rezultati. Upravljanje promjenama u organizacijskom smislu odvija se na dvije razine: poslovnoj i ljudskoj. Poslovna razina uključuje proces implementacije u organizaciju, dok ljudska razina predstavlja način na koji

će zaposlenici i korisnici usluga organizacije djelovati na promjenu te kako će prihvatiti promjenu i njen rezultat.

Prilikom suočavanja organizacije s promjenama potrebno je uočiti faktore koji su promjenu inicirali. Postaviti pitanje je li ona potaknuta, neizbježna, potrebna itd.

Kako će se organizacija nositi s promjenama, kakva je potreba za promjenom, aktivnosti i planovi za upravljanje njome, strategije za daljnje poslovanje i implementaciju promjena te očekivani rezultati samo su neka od pitanja koja su uključena u adaptiranje organizacije promjenama kako bi udovoljile uvjetima okruženja koje se stalno mijenja.

Ovaj rad se bavi problematikom upravljanja promjenama u suvremenom društvu, s naglaskom na promjene u organizaciji uslijed informatizacije, tehnološkog napretka i pojave informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Koncipiran je u sedam osnovnih cjelina koje opisuju promjene kroz različite aspekte.

Prva cjelina odnosi se na određenje pojma promjena. Kako ne postoji točna definicija upravljanja promjenama morali smo provesti istraživanje i oblikovati definiciju koju smatramo najbližom području obrađenom u radu. Osim toga ova cjelina opisuje strukturu organizacije kako bi se moglo predočiti uvođenje promjena u njima i kako bi bilo jasnije na što sve promjene utječu u njoj. Opisali smo i metodologiju upravljanja promjenama te opće karakteristike na koje se treba osvrnuti uslijed promjena.

Druga cjelina obrađuje probleme koji se mogu javiti prilikom uvođenja promjene, te na koje načine se njima može suprotstaviti i kako ih neutralizirati. Najčešće spominjani problem je otpor zaposlenika prema promjeni, no napomenut ćemo kako se uslijed pojave promjene mogu pojaviti i drugi problemi koji onemogućuju provođenje promjene i rezultiraju njenim propadanjem. Probleme zbog kojih dolazi do propadanja promjena opisani su u sedmoj cjelini ovog rada.

Treća cjelina ovog rada ukratko opisuje neke od promjena s kojima su se informacijske institucije susrele od svojeg postojanja. Ovdje su kao značajne promjene navedene pojava pisma, tiskarskog stroja i informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Bez navedenih promjena informacijske institucije ne bi postojale.

Četvrta cjelina bavi se definiranjem same promjene. Kao što ne postoji jasna definicija upravljanja promjenom tako ne postoji niti jedinstvena klasifikacija promjena. U ovom radu

navedene su vrste promjena koje se mogu pojaviti u organizaciji. Da bismo mogli utjecati na promjene i njihovo uvođenje u organizaciju istraženo je sve što može utjecati na njih pa je stoga drugi dio ove cjeline posvećen faktorima koji određuju uspjeh promjene.

Peta cjelina bavi se pojavom informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Utjecaj informacijsko-komunikacijskih tehnologija na cjelokupni život i rad čovječanstva je očit i svakim danom postaje sve veći. Način korištenja ove tehnologije u poslovanju mijenjao se s njenim razvojem. Ove tehnologije podupiru poslovanje i otvaraju brojne mogućnosti za njegovo poboljšanje. Mnoge organizacije su to prepoznale a među njima su i informacijske institucije kojima je u interesu da im se prilagode kako bi se približili svojim korisnicima i zadovoljili njihove potrebe za informacijama i znanjem. Ova cjelina osim što opisuje prednosti informacijsko-komunikacijskih tehnologija bavi se i njihovom pojavom i upotrebom u informacijskim institucijama. Kao primjer navedeni su neki od oblika primjene informacijskih znanosti u arhivima.

Razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije osim što „tjera“ organizaciju na promjene utječe i na upravljanje zabilježenim znanjem i informacijama koje svakodnevno nastaju te se javlja pitanje kako organizirati znanje u takvom okruženju. Stoga je nužno da u radu budu obuhvaćeni načini i oblici organiziranja i upravljanja znanjem. Šesta cjelina se dakle bavi konceptom upravljanja znanjem i na koje je načine ono povezano s disciplinom upravljanja promjenama.

Osma cjelina opisuje upravljanje promjenama u Arhivu osmišljenom za potrebe ovog rada. Upravljanje promjenama prati strategiju koja je nastala na temeljima izvora korištenih u ovom radu.

1. Određenje pojma upravljanje promjenama

Organizacija mora svoje poslovanje organizirati i voditi u skladu sa potrebama okoline i prilagođavati se novim situacijama koje donose promjene kao dio svakidašnjice i pokretač suvremenog poslovanja. Kako bi se uspješno nosile sa svim preprekama organizacije moraju imati osmišljen plan poslovanja. To podrazumijeva postojanje strateškog plana u kojem su definirani ciljevi organizacije, strategija upravljanja poslovanjem i svim mogućim preprekama, novostima, rizicima, postupak kontrole i realizacije poslovanja i postizanje rezultata, ali i stvaranje strategije o kontinuiranom i strateškom prilagođavanju organizacije promjenjivoj okolini. Stvaranje strateškog plana zapravo je oblikovanje plana poslovanja organizacije u budućnosti tj. oblikovanje ciljeva koje organizacija u budućnosti želi postići i procesa kojima se oni žele postići. Poželjno je da taj plan imati razrađeno upravljanje poslovanjem u promjenjivoj okolini tj. kako se ponijeti ako dođe do promjenama i ako ih se uvodi.¹

Bitno je napomenuti kako ne postoji jedinstveni koncept upravljanja promjenama kojeg se pridržavaju sve organizacije. Svaka pojedina organizacija stvara individualna rješenja i planove za upravljanje svojim poslovanjem i promjenama.

Za bolje razumijevanje onog što upravljanje promjenama zapravo jest provedena je pretraga za definicijom. Bitno je napomenuti da su rezultati prilikom potrage za definiranjem značenja pojma upravljanje promjenama putem Google tražilice bili zapanjujući. Naime upisivanjem pojma “change management” ponuđeno je oko 8.080.000 rezultata. Za usporedbu je upisan generički pojam “animal picture” – jednostavan, svima poznat pojam koji je imao oko 1.090.000 rezultata što je zapravo iznenađujući rezultat usporedi li se poznavanje pojmova i riječi “animal picture” i “change management” među korisnicima interneta.² Pretpostavka je da se pod pojmom “change management” zapravo grupiraju svi podaci vezani uz gotovo sve što je vezano uz promjene u organizaciji. Zaključuje se kako upravljanje promjenama postoji kao određeni koncept kojim se definiraju radnje i nastoji se organizirati poslovanje organizacije prilikom uvođenja promjena koje mogu biti namjerno uvedene ili izazvane okolinom tj. vanjskim utjecajima. Dakle upravljanje promjenama dio je upravljanja

¹ McNamara, C. All about strategic planning. Free management library, [online] Dostupno na: <http://managementhelp.org/strategicplanning/#anchor1234> (10.08.2014.)

² Kako bismo pronašli određene fraze koristili smo navodnike. Rezultati pretraživanja ograničeni su samo na one web stranice koje sadrže točnu frazu koju smo naveli. Pretragu nismo vršili pomoću Booleovih operatora.

organizacijom koji se odnosi na promjene. Organizacije se mogu nositi s promjenama koje mogu od temelja promijeniti njeno poslovanje ili s manjim promjenama koje se uvode radi poboljšanja obavljanja određenih funkcija i aktivnosti tj. one nadograđuju već postojeći sustav.³

U ovom radu upravljanje promjenama predstavlja koncept koji se veže uz samu promjenu, subjekte koji ju provode i subjekte nad kojima se ona provodi. Upravljanje promjenama u radu je definirano kroz prikaz informatizacije i globalizacije društva tj. kroz utjecaj informacijsko-komunikacijskih znanosti i stvaranja globalne informacijske infrastrukture. Ove pojave definiraju moderno poslovanje jer su u nekim grana dovele do promjena u samom načinu i strukturi djelovanja organizacije. Digitalizacija, internet, brzi napredak tehnologije i usluga koje se nude putem interneta, informacija i znanje kao kapital, nove vještine i znanja nastala s napretkom tehnologije, umrežavanje na globalnoj razini te s time i mijenjanje stavova i vrijednosti društva samo su neke od pojava koje utječu na organizaciju poslovanja i tjeraju je da se prilagodi i promijeni.

1.1. Utjecaj promjena na strukturu organizacije

Svaka organizirana struktura bilo prirodna ili poslovna kako bi dobro funkcionirala mora imati razrađen proces upravljanja. Hoće li taj proces biti uspješan ovisi od kvantitativnog i kvalitativnog znanja i vještina pojedinaca u određenoj okolini. Čovjek je kroz povijest napredovao u stvaranju organizacije i procesima upravljanja njome. Proučavanje napretka društva i njegove organizacije mogu se uočiti zajedničke karakteristike pretpovijesnog čovjeka i njegove zajednice, te ostalih struktura organizacije ljudi kroz povijest sa današnjim organizacijama. Osnovna karakteristika svih zajednica je postojanje predvodnika, onoga koji grupu usmjerava prema određenim ciljevima i potiče na rad i suradnju. Za uspješno poslovanje potrebna je osoba koja dobro motivira pojedince i koja ih usmjerava, ona je utjelovljena u obliku predvodnika, sposobnog pojedinca koji ima autoritet i čija se uloga temelji na sposobnosti organiziranja života, radnih aktivnosti zajednice.⁴ Osim vođe za uspješno poslovanje potreban je doprinos pojedinaca raspoređenih na pojedine aktivnosti.

³ Cummings, T., Worley, C. (2008) General introduction to organization development. [pdf] Organization development and change. Cengage learning, Str. 1-22. Dostupno na: http://www.horist.com/images/RU/New%20folder/Organization%20and%20stuff/Cummings,%20Thomas%20G_/Organization%20Development%20and%20Change,%209th%20ed_/Organization%20Development%20and%20Change,%209th%20ed.%20-%20Thomas%20G.%20Cummings.pdf (10.08.2014.)

⁴ Adult Education Perspectives for Judicial Education, (1992) Organizational change and development. [pdf] Georgia: Georgia Center for Continuing Education. Dostupno na: <http://jeritt.msu.edu/documents/JEAEPManualonline.htm> (30.07.2014.)

Zaključuje se kako je osnovni oblik rukovođenja organizacijom zadržan i danas i da napredak i stabilnost organizacije ovisi od sposobnog vođe ali i pojedinaca u radnoj organizaciji čija je međusobna suradnja na visokom nivou. U kontekstu upravljanja promjenama potrebno je uočiti kako je organizirano poslovanje pojedine institucije. Najčešće se poslovanje sastoji od donošenja odluka unutar upravljačkih i izvršnih poslova. Dakle u poslovanju postoje određene funkcije, aktivnosti i zadaci koji se odnose na usmjeravanje zajedničkih aktivnosti određenom cilju a formaliziraju se kroz donošenje odluke uprave. Nakon toga izvršavaju se zadane aktivnosti kako bi se došlo do željenog efekta.⁵ U literaturi se može pronaći i pojam hijerarhijske strukture što pretpostavlja podjelu poslovanja na tri razine. Najviši stupanj poslovanja predstavlja donošenje odluka, usmjeravanje poslovanja i aktivnosti koje uključuju vođenje institucije. Kako bi nad zaposlenicima postojala kontrola prezentirana su pravila i procedure kojih se oni moraju pridržavati. Da bi sve funkcioniralo moraju postojati operativne aktivnosti i procesi koji izvršavaju zadatke. Ovakve strukture imaju zapovjedni lanac.⁶ Bitno je napomenuti kako unatoč sličnoj osnovnoj strukturi svaka institucija ima razrađene zasebne modele djelovanja i koristi neke karakteristične metode za uspješnost poslovanja. Radi toga neke institucije uspijevaju opstati u okolini sklonoj brzim promjenama dok se druge ne nose najbolje s njima i svoje poslovanje ne znaju prilagoditi te propadaju.

Promjene koje se provode u institucijama mogu bitno utjecati na njenu strukturu. Promjena koja najviše mijenja strukturu organizacije uvođenje je informacijskih sustava i tehnologije općenito. Uporabom informacijskih sustava povećava se fleksibilnost poslovanja jer oni mogu zamijeniti neke od aktivnosti koje su korištene u staroj strukturi (npr. davanje izvještaja, administrativni poslovi) i omogućuje im se interno povezivanje te povezivanje sa ostalim institucijama tj. komunikacija postaje bolja. U takvom okruženju struktura prestaje biti strogo definirana. Iz stabilne i predvidljive strukture ona postaje ili teži biti dinamična i prilagodljiva na stalne promjene. Takva struktura može uključivati manje radne skupine (grupe, odjeli, timovi), njihovu veću razinu prava prilikom donošenja odluka tj. mogućnost donošenja odluka unutar skupina čime ostvaruju kontrolu, one se mogu ujediniti u zajednički sustav čime se

⁵ Zugaj, M. (2001) Organizacijska struktura. [pdf] Oblikovanje organizacije. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, Str. 11-20. Dostupno na: <http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/struktura.pdf> (28.07.2014.)

⁶ Ekonomski fakultet u Zagrebu. Proizvodnja i organizacija poslovanja, [pdf] Dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/6.%20PROIZVODNJA%20I%20ORGANIZACIJA%20POSLOVANJA.pdf (28.07.2014.)

centraliziraju operacije koje obavljaju različite skupine i postiže se veća kompaktnost, u ovakvoj strukturi može se provoditi i provjera učinkovitosti na razini institucije.⁷

U suvremenom poslovanju teži se stvaranju strukture koja nema strogo definiranu hijerarhiju, jedan centar moći i usko specijalizirane zadatke već nastoji ličiti organskim strukturama što znači da postoji visoka razina povezanosti među pojedinim skupinama koja se može postići upotrebom informacijsko-komunikacijskih tehnologija, povezivanjem putem interneta i uvođenjem sustava za upravljanje znanjem. S time se pretpostavlja da zaposlenici imaju veću ulogu u poslovanju što znači da imaju mogućnost razvijanja i širenja svog osnovnog zadatka te im je dano pravo na donošenje nekih odluka i pravo na pristup svim informacijama nastalim u poslovanju. U takvim strukturama postoji slobodan tok informacija, znanja i vještina. No unatoč ovakvoj ideji strukture su često kombinacija hijerarhije i fleksibilnosti što znači da komunikacija na svim razinama institucije nije jednaka i da postoji lanac odgovornosti, a fleksibilnost se može ostvariti stvaranjem skupina s određenom razinom samostalnosti i razvijenom komunikacijom među njima.

Institucije koje prihvaćaju informacijske sustave kao dio svojeg poslovanja stvaraju novo okruženje u kojem i dalje postoji zadana struktura no dijelovi institucije se međusobno povezuju, omogućeno im je zajedničko korištenje podataka, brža i lakša komunikacija itd. Uvođenjem informacijskih sustava u poslovanje institucije štedi se vrijeme, prostor i resursi, omogućuje dijeljenje resursa, znanja i vještina ne samo među zaposlenicima, dijelovima sustava veći i s okolinom i ostalim institucijama.

1.2. Opće karakteristike kod upravljanja promjenama

Postoji veliki broj različitih načina nošenja s promjenama u organizaciji. Mogu se primjenjivati određene metode, no pošto je svaka pojedina organizacija sastavljena od različitih ljudi i koristi specifične programe i oblikuje različite proizvode i usluge isti ili sličan posao može se organizirati drugačije i biti prezentiran u više oblika.

⁷ Pugh, L. (2000) Change management in information services. Hampshire: Gower, str. 71-91.

Unatoč tome možemo izdvojiti neke zajedničke karakteristike na koje se treba osvrnuti prilikom donošenja odluke kako upravljati promjenama:

1. ljudski aspekt promjene: organizaciju čine pojedinci sa svojim osobnim karakteristikama; kako bi poslovanje bilo što učinkovitije potrebno je iskoristiti najbolje karakteristike pojedinaca i ukomponirati u kolektivno znanje za maksimalnu dobrobit organizacije i zajednice kojoj ona služi, ako postojeća infrastruktura to nije ispunjavala potrebno je stvoriti novu; ljudski aspekt odnosi se i na mogućnost otpora prema promjenama tj. strah od promjena, nedostatak razumijevanja za promjene itd.
2. promjenu je nemoguće provesti na silu
3. promjena predstavlja proces a ne iznenadni preokret; potrebni su iskustvo i praksa, koji često uključuju pokušaje i promašaje
4. sve promjene moraju biti cjelovite: prilikom upravljanja promjenama treba istražiti kulturu organizacije (npr. intervjuiranje zaposlenika, proučavanje poslovnih procesa) osvijestiti organizaciju o promjenama, ostvariti komunikaciju sa zaposlenicima (upućivanje u promjene itd.)
5. kako bi se olakšalo uvođenje promjena poželjno je provesti ih u više manjih koraka i na više razina
6. potrebno je biti spreman na neočekivane situacije npr. na plan promjene mogu utjecati vanjski čimbenici poput nekontroliranih događaja tehnološke, gospodarske i političke naravi nad kojima nemamo puno kontrole; mora postojati mogućnost organiziranja i prilagođavanja novim situacijama - poslovanje uvijek mora biti spremno renovirati se jer promjena ne slijedi fiksne metode i pravila

U praksi se prilikom nošenja s odlukom ne mora osvrnuti na sve navedene karakteristike već se prilikom upravljanja promjenom u središte mogu postaviti samo određeni aspekti na koje će se plan uvođenja promjene oslanjati.

1.3. Promjene organizacija u zadnjih dvadesetak godina

U ranim fazama razvoja upravljanja promjenama organizacije su bile hijerarhijski organizirane strukture u kojima su se promjene, ako ih je bilo, uvodile prisilno tj. zaposlenici su morali prihvatiti promjene ako im je to naređeno. Promjene su se uvodile iz uprave i to samo ako je bilo potrebno. Takav oblik organizacije najčešće se primjenjivao do 1990-ih godina. I u ranijim studijama rasprave su se vodile oko teme promjene ovakve organizacijske strukture u kojoj ne postoje individue niti mogućnost kreativnog ostvarenja već samo

organizacija kao stroj. S vremenom se počela prezentirati ideja kako organizacije nisu strojevi već sustavi čije poslovanje ovisi od međudnosa i mogućnosti zajedničkog rada različitih elemenata organizacije tj. postavlja se pretpostavka kako će poslovanje biti produktivnije i efikasnije ako ljudi neće biti samo dijelovi mehanizma čija se individualnost zanemaruje. Iz tog proizlazi teorija kako su ljudi u hijerarhijski organiziranom poslovanju skloni prihvatiti promjenu samo ako su prisiljeni na nju ili postoji određena vrsta nagrade. Suprotno tome organizacija čije poslovanje ne smatra svoje zaposlenike dijelovima stroja skloni su prihvatiti promjenu jer su zadovoljni svojim poslom i žele sudjelovati u napretku. Ovakav oblik uvođenja promjena temelji se na pojedincima tj. centralna ideja je razumjeti pojedince i njima prezentirati promjenu kao nešto pozitivno te ih poticati na prihvaćanje promjene. Navedena pretpostavka može se proširiti shvaćanjem da su ljudi društvena bića i da se u organizaciji stvaraju određeni međudnosi, te s time i neke norme ponašanja i vrijednost. Osim toga ona ističe da je za uspješno iniciranje promjene potrebno razumjeti da individue mogu utjecati jedne na drugu te da one postaju grupa i da se prilikom uvođenja promjene može sagledati koje je vrijednosti i ponašanje stvorila grupa i na taj način utjecati na kolektivnu svijest.⁸ Do sada je u radu opisano upravljanje promjenama kojemu je osnova utjecanje na pojedince i grupe unutar organizacije. Metode u kojima centralnu ulogu imaju ljudi pretpostavljaju da se promjene uspješno mogu provesti samo ako pojedinci i grupe unutar organizacije uvide potrebu za njom i ne stvore otpor pri uvođenju promjena. Ističu kako je potrebno stvoriti okruženje u kojem se zaposlenicima objašnjava kako promjene neće štetiti njihovom poslu. Nastoji se stvoriti dobra komunikacija među zaposlenicima, upravom i osobljem koje je zaduženo za provođenje promjene. Uvesti zaposlenike u sam proces provođenja promjenama tj. aktivno sudjelovanje zaposlenika. Neki modeli upravljanja promjenama temelje se na ovoj pretpostavci i smatraju da je krajnji cilj upravljanja promjenama angažiranje zaposlenika i poticanje njihovog usvajanja novog načina obavljanja posla. Bez obzira odnosi li se promjena samo na poslovne procese, sustav, promjenu poslovne aktivnosti ili organizacijsku strukturu projekt će uspjeti samo ako će zaposlenici željeti promijeniti svoje poznate obrasce ponašanja i obavljanja posla. Zaposlenici će se sami početi prilagođavati promjenama ako će tim zadužen za uvođenje promjene dobro obaviti svoj posao.

⁸ Pugh, L. (2000) Change management in information services. Hampshire: Gower, str. 17-41.

Ideja ovog načina uvođenja promjena temelji se na stvaranju ovih misli kod zaposlenika:

- svijesti o potrebi za promjenama,
- želje za sudjelovanjem i podupiranjem procesa uvođenja promjena,
- znanja o tome na koje načine će se promjena uvoditi,
- sposobnosti prihvaćanja novih vještina i načina ponašanja.

Bitno je uočiti kako metode kojima ljudski aspekt promjene nije u središtu interesa ne isključuju važnost individua u procesu promjene, no ne oslanjaju se u potpunosti samo na njega. Takav oblik uvođenja promjena je i onaj s idejom kako je organizacija skup podsustava koji su međusobno povezani. U takvoj teoriji naglašava se kako prilikom uvođenja promjena u jednom podsustavu neizbježno je provesti promjene i u ostalim podsustavima. Podsustavi organizacije mogu biti tehnički podsustavi koji su sačinjeni od vještina, procesa i znanja, vrijednosni podsustavi sačinjeni od ciljeva i svrhe pojedine službe, društveni podsustav koji čini kulturu organizacije i slično.⁹ Ova teorija može se nadograditi s razmišljanjem kako je organizacija složeni sustav sastavljen od grupa koje imaju svoju dinamiku i strukturu unutar organizacije. U ovoj teoriji nastoje se uočiti karakteristike kompleksne organizacije te nepredvidljive promjene s kojima se one suočavaju. Metodologija ovakvog pristupa promjenama uključuje rastavljanje organizacije na pojedine aktivnosti i funkcije, te uočavanje uloge pojedinaca i grupa u njima. Pretpostavlja se da su organizacije sastavljene od pojedinaca koji su sposobni naučiti nova znanja, preuzeti ulogu promijenjenoj okolini, željni razvoja te koji se povezuju u grupe i čine fleksibilnu strukturu koja doprinosi razvoju poslovanja. Ovim pristupom želi se postići ideja kako su promjene prirodni dio života organizacije, podrazumijeva se dugotrajan i kontinuirani razvoj i napredak poslovanja u kojem zaposlenici stvaraju harmoničnu organizaciju u kojoj je komunikacija i interakcija te razmjena znanja i vještina stalna pojava.

Organizacija koja stalno uči i napreduje te je s time sklona prihvaćanju promjenama može u svojem poslovanju primjenjivati i teoriju čiji je temelj kontinuirano učenje. S time se iskorištavaju postojeća znanja ali se potiče i razvoj novih znanja i vještina. U takvoj organizaciji promjena dolazi od zaposlenika koji napreduju u svojem poslu i koji doprinose organizaciji s novim idejama. Promjene su ovdje poželjne. Dakle u suvremeno doba znanje je jedan od ključnih resursa u poslovanju, a ono je pohranjeno u pojedincima. Kako bi se kolektivno znanje jedne organizacije moglo identificirati, pohraniti, dijeliti i dobivati potrebno

⁹ Ibidem.

je stvoriti sustav koji će ga obuhvatiti i organizirati te s time omogućiti zaposlenicima pregled poslovanja organizacije i lakše prihvaćanje promjene.

1.3.1. Zaključak na temu promjena u organizacijama

Teorije navede u prethodnom poglavlju opisuju uvođenje promjena u idealnom okruženju gdje nema mogućnosti pojave propusta ili rizika. No u praksi može doći do raznih poteškoća ili nerazumijevanja za pojedinim elementima koje podrazumijeva plan uvođenja promjena. Svim teorijama u stvaranju plana trebala bi biti zajednička analiza poslovnih funkcija i aktivnosti te objektivnost prilikom provođenja plana. To podrazumijeva upoznavanje i razumijevanje strukture organizacije. Potrebno je uočiti u kojoj okolini djeluje organizacija i koji su mogući vanjski utjecaji. Ne smiju se izostaviti i unutarnji utjecaji koji mogu npr. proizlaziti iz vrijednosnih stavova zaposlenika. U suvremenom poslovanju bitno je razumjeti kako su organizacije kompleksne strukture koje se mogu mijenjati pod utjecajem okoline, da pojedini dijelovi organizacije možda djeluju na različitim osnovama i da se strukture dijelova razlikuju jedna od druge (npr. u knjižnici odjel zadužen za posudbu knjige može djelovati na drugačijim principima od odjela zaduženog za nabavu). Ako se promjene uvode u veliku organizaciju ne mora se nužno pridržavati jedne metodologije i striktnog plana već se na temelju promatranja organizacije može za različite odjele primjenjivati drugačija metodologija i strategija uvođenja promjene. Ponekad organizacije koje žele uvesti promjenu nemaju razumijevanja za sve što je potrebno provesti prilikom prilagodbe i smatraju da nije potrebno mišljenje zaposlenika i detaljno provođenje plana kojim se uvode promjene. S takvim stavom može doći do propadanja projekta jer je smanjeno sudjelovanje i konzultiranje sa grupama zaposlenika i ne postoji podrška uprave. Značajnu ulogu u provođenju promjena ima osoblje koje ga provodi. O njima često ovisi na koji će se način provesti promjene.

1.4. Modeli upravljanja promjenama

Upravljanje promjenama nema točnu definiciju već postoji veliki broj teorija i modela te metodologija i strategija koji se bave uvođenjem promjena u organizaciju.

Veliki broj modela nastao je unutar područja ekonomije. Ti modeli objašnjavaju uvođenje bilo koje promjene u organizaciju i ne ograničavaju se na određenu promjenu ili tip organizacije, već su neki od njih široko korišteni zbog svoje jednostavnosti i primjenjivosti na različite uvjete. Često se ovakvi modeli temelje na utjecaju na zaposlenike i njihovom prihvaćanju promjene. Najpoznatiji takav model opisao je Kotter (1996) u osam koraka. Nasuprot

modelima iz ekonomije Pugh (2000) u svojoj knjizi opisuje kako upravljati promjenama koje nastaju zbog implementacije informacijskih sustava. U ovoj cjelini objašnjena su oba modela sa svrhom njihove usporedbe i uočavanja njihovih sličnosti i razlika. Početna pretpostavka je da svaki model započinje svoj plan s pitanjima gdje početi, koga uključiti u promjenu, koje korake poduzeti, postoje li prepreke i slično.

1.4.1. Kotterovo upravljanje promjenama u osam koraka (engl. Kotter's 8 Step Change Model)

Model se sastoji od osam koraka, a plan upravljanja promjenama temelji se na stvaranju potrebe za promjenama među zaposlenicima. Prvi korak kod upravljanja i uvođenja promjene odnosi se na stvaranje potrebe za promjenom što znači da se određeno vrijeme mora provesti u uvjeravanju ljudi kako je promjena potrebna. To se može postići pomoću predočavanja statistike o poslovanju organizacije, isticanju nedostataka trenutnog poslovanja i slično. Kada se stvori želja za promjenom potrebno je oformiti tim ljudi koji imaju određeni utjecaj unutar organizacije i čija će uključenost u promjenu bitno utjecati i na mišljenja drugih zaposlenika. Sljedeći korak je stvaranje vizije koja dolazi s promjenom, dakle treba moći objasniti zaposlenicima kako će promjena utjecati na budućnost poslovanja, stvoriti strategiju upravljanja promjenama, definirati vrijednosti koje želimo dostići s promjenom. Nakon što se stvori strategija potrebno je komunicirati sa zaposlenicima u svakoj prilici i podsjećati ih zašto je promjena poželjna, tražiti njihova mišljenja o promjeni i uključiti ih u proces promjene. Nakon toga potrebno je proučiti postoje li prepreke i problemi. Ako postoje potrebno ih je ukloniti. Kako bi se promjena uspješno provela i ljudi uvidjeli da dugotrajan proces vodi u bolje poslovanje potrebno je prezentirati male uspjehe i napredak radi uvođenja promjene tj. stvoriti kratkoročne ciljeve. Ovaj korak potreban je kako se motivacija zaposlenika ne bi smanjila i skeptičnost prema promjeni povećala. Posljednja dva koraka odnose se na provjeru uspješnosti uvođenja promjene. U sedmom koraku ističe se kako se prilikom ostvarivanja kratkoročnog cilja treba napraviti analiza pozitivnih i negativnih učinaka koji će pomoći u daljnjem provođenju promjene. Posljednji korak ističe kako promjena da bi opstala mora biti prihvaćena od sviiju i postati dio organizacijske kulture.¹⁰

¹⁰ Kotter, J. (1996) *Leading change*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.

1.4.2. Model upravljanja promjenama prilikom implementacije informacijskog sustava

Model opisuje implementaciju informacijskog sustava u organizacijama. Temeljen je na više teorija i modela upravljanja promjenama.

Prije nego što sam proces uvođenja promjene započne potrebno je napraviti osvrt na poslovanje organizacije i uočiti kakvi su međuodnosi unutar nje. Ovo je potrebno napraviti kako bi se uočilo postoje li određeni elementi koji predstavljaju rizik za uspješno provođenje promjene. Pregledom međuodnosa u organizaciji može se saznati kakvo je mišljenje zaposlenika prema organizaciji u kojoj rade. Sa spoznajom o njihovom mišljenju može se znati koje korake treba poduzeti da bi se zaposlenike motiviralo i smanjilo otpor. U početnoj fazi nije bitno sastaviti detaljan plan već stvoriti određenu perspektivu i sliku o organizaciji. Prilikom predstavljanja promjene organizaciji potrebno je razlučiti pozitivne i negativne motive za promjenu. Negativni motivi mogu biti očuvanje ugleda unutar profesije, uvođenje promjene samo zato što je ta promjena „u trendu“ i slično. Pozitivni motivi su pak unaprjeđenje sustava radi korisnika, poboljšanje efikasnosti i zadovoljstva s poslom itd. Nakon što se organizacija odluči za promjenu potrebno je proučiti moguće prepreke i probleme te odrediti postupke za njihovo uklanjanje. Količina prepreka ovisi o vrsti promjene. Prilikom uvođenja informacijskih sustava mogući su veći problemi jer se time mogu promijeniti do tada poznati procesi i aktivnosti u poslovanju. Kako bi se promjena uspješno implementirala potrebno je oformiti grupu ljudi koja će nadgledati, poticati i provoditi promjene. Ovo su samo neki od koraka koje treba ostvariti prije samog početka uvođenja promjena. Nakon što se to odredi može se stvoriti opsežan plan koji obuhvaća određivanje budžeta za provođenje promjene (ako je to potrebno), definiranje uloga i odgovornosti pojedinaca koji su dio grupe za provođenje promjene, stvaranje sustava za izvještavanje o napretku, i oblikovanje detaljnog plana sa svim informacijama potrebnim za provođenje promjene (npr. svaki aspekt promjene koji uključuje posljedice na strukturu, resurse, osoblje, tehničke zahtjeve...). Plan obuhvaća i usporedbu sadašnjeg i budućeg stanja i potencijalne koristi i ishode nakon uvođenja promjene te definiranje prepreka i izradu plana za njihovo uklanjanje. Kako bi se promjena mogla provesti uvode se i programi učenja, razvoja novih vještina za ovladavanje promjenom. Predlaže se i proučavanje upravljanja promjenama u drugim srodnim institucijama jer se tako može, na njihovom primjeru, uvidjeti kojim detaljima treba posvetiti više pažnje. U ovoj fazi promjene ostvarena je komunikacija unutar institucije ali i sa korisnicima i drugim organizacijama koje mogu davati mišljenja o promjeni.

Osim toga plan je podijeljen na male zadatke, a svaki od njih ima određene kriterije za uspješan završetak, raspored provođenja i slanje izvještaja o napretku osoblju zaduženom za promjene i nadležnim osobama u instituciji. Budući da se u knjizi opisuje implementiranje informacijskog sustava ili zamjena starog sustava s novim predlaže se proces prilagodbe, tj. testna faza u kojoj se sustav implementira u određeni odjel gdje ga se testira i proučava njegova funkcionalnost. Na taj način može se uvidjeti postoji li potreba za dodatnim prilagodbama i zaposlenici mogu uočiti kako sustav djeluje i koje su mu koristi. Nakon testiranja slijedi implementacija. Koraci implementacije uključuju postavljanje kriterija za uspješno provođenje pojedine faze implementacije i definiran raspored provođenja faza, komuniciranje sa svim razinama organizacije, pregledavanje budžeta, postavljanje osoblja na njihove pozicije, traženje povratne informacije o promjeni, proučavanje posljedica na razini organizacije i uvođenje promjene u poslovanje. Nakon uspješne implementacije slijedi proces evaluacije i pregled uspješnosti uvođenja promjene. To se odnosi na uspoređivanje početnih ciljeva s informacijama koje se dobivaju od strane novog sustava i same organizacije. Na taj način će se definirati uspješnost poslovanja nakon provedene promjene. Bitno je naglasiti ako su kritike negativne onda proces promjene može započeti ispočetka s novim prilagodbama ili alternativnim rješenjem.¹¹

1.4.3. Zaključak o modelima upravljanja promjenama

Svaka od gore navedenih metodologija ima slične korake pri upravljanju promjenama no razlikuju se prema tome čime upravljaju, koja je promjena. Model iz područja ekonomije stavlja naglasak na ljudski aspekt promjene, tj. na organizacijsku kulturu i oformljivanje mišljenja zaposlenika o promjeni i opći je model koji se može odnositi i prilagoditi određenoj promjeni. S druge strane uvođenje informacijskog sustava kompleksnije je i zahtjeva sudjelovanje i promjenu organizacijske kulture. Obe metodologije podrazumijevaju stvaranje određene grupe ljudi koja će upravljati procesom uvođenja promjene, no te grupe se razlikuju po svojoj zadaći. Ideja Kotterovog modela je oformiti grupu ljudi koja će potaknuti organizaciju da je promjena poželjna i potrebna, dok drugi model pretpostavlja kako je ta grupa zadužena za uspješno uvođenje same promjene.

Ovi modeli pretpostavljaju relativno jednostavno uvođenje novih sustava u poslovanje, poslovnih procesa te provođenje potrebnih mjera za uvođenje promjene. Problem se javlja kod promjene kulture organizacije. Tome je tako jer kultura organizacije obuhvaća skup

¹¹ Pugh, L. (2000) Change management in information services. Hampshire: Gower.

ciljeva, uloga, procesa, vrijednosti, komunikacijskih praksi, stavova i pretpostavki u poslovanju. To je „uhodani“ sustav u kojem se osoblje određene institucije dobro snalazi i koji ima predstavlja sigurnost. Sa sviješću o tome neki se problemi mogu pretpostaviti prilikom proučavanja poslovanja određene institucije, a neki će se problemi pak javiti u samom procesu uvođenja promjena. Zbog toga bi svaki model upravljanja promjenama trebao imati plan za uklanjanje poteškoća. Promjena će biti lakše prihvaćena ako ona nije nepoznata pojava i ako se plan uskladi s načinom djelovanja institucije u kojoj se ona provodi. Što znači da će se lakše provesti promjene koje se ne odnose na promjenu strukture organizacije i samih procesa kao što su uvođenje informacijskog sustava ili promjena financijskih mogućnosti i slično.

Ovi modeli predlažu da se u početnoj fazi uvođenja promjena sam proces gleda kao otvoreni projekt tj. nije potrebno odrediti metodu niti imati točnu predodžbu o planu provedbe, u ovom stadiju upravljanja stvara se predodžba o organizaciji i projekt dobiva formu što znači da se može definirati točan cilj i metodologija. Modeli ističu da za vrijeme uvođenja promjene može doći do neočekivanih događaja te se tada može plan modificirati i metodologija prilagoditi. Prilikom upravljanja nekom promjenom ova dva modela mogla bi se zajedno primjenjivati s time da bi se ekonomski model ukomponirao svojim koracima u model koji opisuje uvođenje informacijskog sustava kao dobra podloga za stvaranje pozitivnog stava organizacije prema novoj promjeni. Ova dva modela samo su prijedlozi u „moru“ ideja na koje načine i kako upravljati nekom promjenom ili ljudima koji su njome obuhvaćeni. Bitno je razumjeti da ne postoji detaljno razrađen plan po čijim koracima se može upravljati svakom promjenom, već se oni mogu kombinirati a često i prilagođavati novonastalim situacijama. U upravljanju promjenom biti će uspješni oni koji su spremni prihvatiti promjenu, shvatiti i brzo reagirati na nju. Ako se organizacija suoči s promjenama potrebno je koristiti model koji će pomoći organizaciji da uspješno i učinkovito provede promjenu i nastavi sa svojim radom bez poteškoća. Potrebno je odrediti kakva je vrsta promjene, kako će ona utjecati na rad organizacije i kojom brzinom će se ona uvoditi. S uvođenjem promjene organizacija nastoji dostići stanje veće učinkovitosti. Potrebno je razumjeti da su u suvremeno doba promjene učestalije, ima ih mnogo i sve se brže mijenja stoga svaki model kroz svoje faze mora prolaziti brže nego što je to mogao prije desetak, dvadesetak i više godina kada nije bilo toliko razvijenih sustava i novih tehnologija. Unatoč korištenju jednog ili više modela uspješno uvođenja promjena može biti moguće samo ako svi unutar organizacije budu spremni na

promjenu, ako se promjena unatoč poteškoćama uspije provesti i ako se njena vrijednost može dovoljno dobro objasniti, istaknuti i razumjeti.¹²

¹² Golden-Pryor, M. (2008) Challenges facing change management theories and research. Delhi business review, [pdf] 9(1). Dostupno na: http://www.delhibusinessreview.org/V_9n1/v9n1a.pdf%20 (30.06.2014.)

2. Problemi koji se mogu javiti prilikom uvođenja promjena

„Za rješenje problema, moramo prestati razmišljati na onaj način kao kada je problem nastao.“ (Albert Einstein)

Promjene su u suvremeno doba česta pojava u svim vrstama organizacija. Promjene koje se mogu javiti razlikuju se prema svojoj učestalosti, kompleksnosti, brzini, nužnosti itd. i nema znakova da će se to smanjiti. Općenito gledano promjene bi trebale biti pozitivne jer im je za cilj povećati učinkovitost i djelotvornost unutar promjenjivog okruženja. No, neka istraživanja pokazuju da unatoč potrebi i velikom broju uvođenja promjena u organizacije puno njih propadne, najčešće one promjene koje se odnose na strukturu. Svako uvođenje promjena zapravo je dugotrajan proces u kojem zbog malog zanemarivanja može doći do problema koji mogu dovesti i do propadanja procesa. Kotter (1996) u svom djelu o upravljanju promjenama navodi da je potrebno imati dobrog voditelja i grupu ljudi zaduženih za upravljanje promjenama kako bi se umanjili problemi. Ističe da bi trebali imati odlične vještine upravljanja koje uključuju kognitivne sposobnosti, dobro poznavanje svoje djelatnosti, razvijenu intuiciju, samopouzdanje i vještinu komunikacije. Kotter (1996) smatra da je jedan od načina za uspješno uvođenje promjene prezentiranje pozitivnog doprinosa promjene i na njega se fokusirati te s time upoznati sve u organizaciji, od administracije do pojedinih zaposlenika. Na taj način organizacija će biti spremna na promjene i svaki njen dio moći će se lakše prilagoditi samom procesu (npr. prilikom vođenja promjena koje su nametnute od strane nekih drugih institucija u određenu organizaciju njena administracija moći će pripremiti svoje poslovanje na razdoblje promjene i prilagoditi se takvoj okolini, dobivati će izvještaje i na taj način moći uskladiti svoje poslovanje u procesu). U savršenoj okolini implementacija promjena provela bi se na vrijeme i unutar određenog budžeta. No u stvarnosti je drugačije i nije nepoznato da projekti mogu propasti. Ako se projekt uspješno provede još uvijek postoji pitanje je li konačni rezultat odraz postavljenog cilja. Prilikom upravljanja promjenama mora postojati svijest o mogućim problemima tj. potrebno je napraviti plan koji opisuje moguća rješenja za uklanjanje problema.

Problemi koji se mogu javiti su:

- nedefinirani ciljevi i svrha,
- nedostatak podrške uprave,
- nedovoljno razrađen plan,
- nedostatak motivacije zaposlenika,
- loše upravljanje budžetom,
- nejasno definirana pravila i uloge,
- slaba komunikacija,
- loše odluke,
- ignoriranje znakova propadanja itd.

Čak i kada postoji dobro razrađeni plan može doći do problema koji se mogu spriječiti ako ih se uoči na vrijeme. Jedan od elemenata uspješnog upravljanja promjenama su osoba i tim zadužen za njeno upravljanje. Njihova uloga je osim uspješnog implementiranja promjene i usmjeravanje organizacije njenom prihvaćanju, uočavanje znakova koji potiču propadanje, stvaranje dobrog razrađenog plana, rješavanje konflikata itd. Oni moraju nadgledati čitav proces i prikupljati informacije putem izvještaja, traženjem povratne informacije o promjeni od organizacije i slično.

2.1. Otpor prema promjenama

Prije nego što se počinje s uvođenjem promjene potrebno je razumjeti da postoji mogućnost neprihvaćanja i stvaranja otpora prema promjeni. Tome je tako jer ljudi nisu uvijek skloni prihvatiti nešto novo i među njima postoji strah da će promjena negativno utjecati na njihov položaj. Nerealno je očekivati da će svaki pojedinac biti spreman prihvatiti promjenu i uvidjeti da je ona pozitivna pojava. Da bi se takvo mišljenje neutraliziralo potrebno je u proces upravljanja promjenom ukomponirati i korake koji razrađuju smanjenje otpora.

Otpor može prouzročiti više čimbenika. Jedan od značajnijih čimbenika je otpor organizacije. Smanjiti njen otpor bitna je stavka za uspješno provođenje promjene. Otpor se ovdje na javlja na individualnoj razini već na odbijanje promjene na organizacijskoj razini što zapravo znači da se ona suprotstavlja promjeni jer ne želi mijenjati procese, metode i sustav koji poznaje i u kojem je do sada uspješno obavljala svoje zadatke. Do ovakvog otpora može doći jer su neke promjene nametnute od strane autoriteta koji pretpostavljaju da promjenu mogu uvesti na silu, s prijetnjom ili obećanjem o nagradi. Otpor može prouzročiti i neka prošla promjena čije

uvođenje nije bilo uspješno ili postoje negativne konotacije. Osim otpora organizacije mogu se pojaviti i otpori pojedinaca ili grupa koje se razlikuju prema stavovima, razmišljanjima, načinu obavljanja posla.¹³ Na primjer prilikom uvođenja promjene kod pojedinaca se može javiti emocionalni konflikt koji podrazumijeva osjećaj prijetnje od strane nove okoline. Javlja se strah od novog načina poslovanja i hoće li u njemu biti mjesta za njih, te kako će novo radno okruženje utjecati na njegov dosadašnji posao i stvorene odnose. S druge strane može se javljati otpor na temelju različitih stavova spram određenih poslova. Suočavanje s otporom bitna je karakteristika upravljanja promjenama jer otpor može imati veliki utjecaj na napredovanje tog procesa. Proces promjene ima utjecaj na čitavu organizaciju i sve individue koje rade u njoj. Promjena može utjecati na ciljeve i svrhu organizacije, način obavljanja pojedinačnih procesa i aktivnosti i načine na koje svi dijelovi organizacije komuniciraju i razmjenjuju informacije. Ovim se uviđa kompleksnost upravljanja promjenama i potreba za stvaranjem plana upravljanja ljudskim aspektom promjena, jer za uspješno implementiranje i zadržavanje promjene najvažniju ulogu imaju ljudi koji odlučuju hoće li prihvatiti promjenu ili im je ona prijetnja. Oni promjenu smatraju prijetnjom jer ne žele mijenjati poznate uzorke ponašanja i obavljanja svojih zadataka, djeluju u sigurnoj okolini i smatraju da promjena narušava njima poznatu strukturu. Problemi se mogu javiti i na višim razinama organizacije koja je zadužena za financiranje i održavanje svojeg poslovanja. Njihov otpor može se javiti u obliku negodovanja oko financiranja procesa, vremenskog perioda potrebnog za njegovo odvijanje, plana odvijanja procesa, načina na koji se određeni zadaci obavljaju itd. Nedostatak komunikacije tj. informacija o procesu promjena, nedovoljno pojašnjene prednosti i posljedice koje dolaze s promjenom također su razlog za povećanje otpora.¹⁴

Dakle otpor i suprotstavljanje promjenama mogu biti potaknuti iz različitih izvora i zbog velikog broja razloga. Ne mora postojati samo jedna vrsta otpora već se pri procesu uvođenja promjena može javiti skup različitih problema s kojima se tim ljudi koji promjenama upravlja mora znati nositi i pred kojima ne smije posustati. Dobra vrlina je i prihvaćanje kritike od strane organizacije i pojedinaca te uvažavanje njihovog mišljenja u procesu čime se smanjuje otpor. Bitno je razlučiti pozitivne i negativne kritike od strane organizacije za proces upravljanja promjenama. Prihvaćanje nekih ideja i kritika može pozitivno utjecati na napredak

¹³ Okoro, S. Managing change successfully: six layers of resistance. [pdf] Project smart. Dostupno na: <http://www.projectsmart.co.uk/managing-change-successfully-six-layers-of-resistance.php> (28.06.2014.)

¹⁴ Maltz, M. (2008) Managing resistance to change. [pdf] Dostupno na: <http://www.triadllc.com/pdf/managingresistance.pdf> (29.06.2014.)

jer se stvara okolina u kojoj postoji osjećaj sudjelovanja a ne izostavljanja iz procesa. Dok se negativne osobine koje treba eliminirati odnose na osobne interese i negodovanje radi promjene radnih procesa i slično.

Svaka promjena može prouzročiti otpor, a do većeg otpora može doći s nametnutim promjenama. Najčešće ljudi stvaraju otpor prema promjeni jer smatraju da će ona samo pogoršati stanje u organizaciji, da neće imati koristi od nje ili da će biti na neki način oštećeni, da se promjena neće uspješno provesti, da ostali ne sudjeluju u promjeni, da je ona došla iznenada i slično. Otpor može biti aktivan i manifestira se u obliku rasprava i javnog negodovanja ili pasivan koji se često ne uočava a može prouzročiti probleme jer se ne manifestira odmah. Otpor se pojavljuje jer ne postoji dovoljno razumijevanja za promjenom i javlja se strah od nepoznatog. Često se može javiti i nepovjerenje u osobe koje promjenu provode ili ne shvaćanje potrebe za promjenom jer im je sadašnja okolina ugodna. Kako bi se uspješno suočili s promjenama i smanjili otpor potrebno je pretpostaviti gdje će se on najviše pojaviti i što je točan uzrok tome. Treba poznavati organizaciju i njene zaposlenike te prije samog uvođenja promjene stvoriti okruženje u kojem se organizacija upoznaje s njome i gdje se nastoje ukazati njene prednosti i smanjiti iznenađenje zaposlenika kada se ona počne provoditi.

2.2. Uklanjanje otpora

Proces uklanjanja i sprječavanja otpora može započeti prije samog uvođenja promjene u organizaciju. Potrebno je stvoriti dobro promišljen plan za suzbijanje otpora. Dio plana temelji se na dobroj komunikaciji koja se odvija tokom čitavog procesa a u kojoj se stvara povjerenje o dobrobitima promjene. Maltz (2008) ističe da ako se problem pojavi za vrijeme procesa potrebno je točno ga identificirati, uočiti koje su njegove potencijalne prijetnje na daljnji razvoj procesa, procijeniti koje su alternativne mogućnosti i jasno definiran način uklanjanja problema. Nadalje u svom djelu o uklanjanju otpora Maltz (2008) navodi kako je potrebno proučiti djelovanje procesa promjene, uzeti u obzir mišljenja i reakcija ljudi na njega, odrediti koje su informacije bitne te stvoriti dobru sliku postojećeg stanja ali i upitati se može li se problem riješiti bez komplikacija, hoće li imati šireg utjecaja na proces ili je samo kratkotrajna prijetnja, hoće li se proces moći nositi s promjenom i postoji li hitna potreba za uklanjanjem problema. Prilikom ovakve opservacije može se doći do zaključka kako se problem može staviti u pozadinu procesa jer ne može učiniti veliku štetu, takav pristup ponekad je kriv jer odlaganjem rješavanja problema on samo može porasti i uništiti uloženi

trud te ponekad i prekinuti proces promjene. Otpor koji se pojavljuje ne smije biti nasilno uklonjen jer to je samo trenutno stanje koje u kasnijim fazama procesa može eskalirati u veći problem. Otpor i ostali problemi moraju se pažljivo proučiti, poslušati i ako je moguće stvoriti kompromise, za njih je potrebno imati strpljenja, volje i vremena.

Ako postoji otpor od strane određene grupe ljudi ili pojedinaca potrebno je uočiti tko su oni, na koje načine utječu na ostatak organizacije imaju li kakve osobne želje i mogu li se one pozitivno iskoristiti za napredak procesa promjena. Poželjno je postaviti takva pitanja i stvoriti nekoliko scenarija za rješavanje problema.

Promjene u suvremenom poslovanju nisu rijetka pojava, no s njihovom količinom ne mogu se svi nositi jednaku i stoga može doći do problema i otpora koji često negativno utječe na uvođenje promjene. Otpor stvaraju pojedinci, grupe ili cijela organizacija i ponekad se prilikom njegovog stvaranja mogu primijeniti navedeni koraci i u idealnom okruženju on ne bi značajno utjecao na proces upravljanja promjenama. Pugh (2000) ističe kako se ponekad, ako se otpor ne može suzbiti, mora krenuti ispočetka s novim pristupom. Najveći otpor stvara se zbog gubljenja stabilne okoline u kojoj se zaposlenici osjećaju nesigurno. Stoga je potrebno organizaciju i zaposlenike uputiti u promjenu, upoznati je s njezinim detaljima kako bi se smanjila različita mišljenja o njoj, osim toga potrebno je uključiti zaposlenike u proces promjene da imaju osjećaj doprinosa. Kao prilikom letenja uvođenje promjena nekad se može suočiti s turbulencijama tada je potrebno ostati pribran i fokusiran na konačni cilj i poduzeti potrebne mjere da se trenutna situacija izmjeni.

2.3. Motivacija

Motivacija predstavlja oblik utjecaja koji nas potiče da se ponašamo i razmišljamo na određen način. U kontekstu upravljanja promjenama motivacija s jednog stajališta predstavlja sposobnost donositelja promjene da usmjeri organizaciju da se kreće u njemu željenom smjeru a to je prihvaćanje i sudjelovanje u promjeni. Drugo je pak stajalište motivacija pojedinaca koji čine organizaciju. Motivacija osim prethodnim iskustvima može biti potaknuta ili umanjena zbog vrste promjene i otpora pojedinaca ili grupa ljudi koji negativno utječu na motiviranost ostatka organizacije. Kotter (1996) ističe kako se može započeti s motivacijom zaposlenika prije samog uvođenja promjene. Na motivaciju može utjecati organizacijska kultura i uvriježena mišljenja, ponašanja i stavovi ljudi koji su dio nje. Organizacijska kultura na primjer može biti negativnog stajališta tj. nesklona promjenama, nezadovoljna svojim poslovanjem itd. S druge strane organizacijska kultura može biti sklona

učenju, novim spoznajama, zaposlenici imaju dobru komunikaciju, zadovoljni su svojim radnim mjestom i slično. Prilikom uvođenja promjena teži se stvoriti organizacijsku kulturu opisanu u drugom primjeru jer je to dobra podloga za napredak i uspješno uvođenje promjene. Svatko tko uvodi promjene želi djelovati unutar takve organizacijske kulture jer su u njoj zaposlenici motivirani i vide pozitivni ishod promjene. Ako će promjena biti u skladu s njihovom idejom o promjeni neće biti negativnih primisli i zaposlenici će ostati motivirani. Ovakav oblik organizacijske kulture je fleksibilan, u njemu se postignuća, priznanja, stručnost i napredak elementi koji ljude potiču na rad i koji stvaraju izvrsnu podlogu za upravljanje promjenama. No, iako je opisan tip kulture poželjan ne mora nužno značiti da će u tom okruženju sve proći bez poteškoća, ponekad se želje i stavovi pojedinaca razlikuju od želja organizacije i tu može doći do manjka motivacije za rad.

Motivirani zaposlenici utječu na produktivnost i kvalitetu usluga koje organizacija pruža. U nekim organizacijama zaposlenici nisu dovoljno motivirani za napredak jer smatraju da za dodatni posao nisu plaćeni, njihov nadređeni nije zainteresiran za posao koji obavljaju, osjećaju se ugodno u trenutnoj okolini i slično. Takvi stavovi zahtijevaju dugotrajan rad sa zaposlenicima i razumijevanje njihovim potreba. Pugh (2000) navodi da je potrebno razgovarati sa zaposlenicima, uočiti što im je potrebno kako bi ostvarili neke osobne ciljeve, što ih potiče na rad u organizaciji itd. Osim toga ističe da je komunikacija bitna stavka na svim razinama upravljanja promjenama i potrebno ju je stvoriti i održavati. Komunikacijom se može postići povjerenje jer pokazujući nekome da je dobro obavio svoj posao, ističući vrijednost toga za ostatak organizacije ostvaruje se okolina u kojoj su zaposlenici motiviraniji za napredak i razvoj na individualnoj razini ali razumiju da s time dolazi i napor za ostvarivanje ciljeva organizacije.

Motivacija je kompleksna pojava koja može pozitivno ili negativno utjecati na organizaciju. Utjecaj ovisi od načina na koji organizacija posluje. Ako se određeno vrijeme utroši na uočavanje potreba zaposlenika može se doći do pozitivnog ishoda. Postoji veliki broj teorija koje objašnjavaju što ljude motivira no bitno je razumjeti kako je svaka osoba drugačija i takve teorije ne mogu opisati sve. Često se motivacija zanemaruje. Zanemarivanje može dovesti do nedostatka motivacije i pojave otpora ili nezainteresiranosti za bilo kakav napredak

ili promjenu od trenutnog stanja. To stanje može se spriječiti davanjem priznanja za obavljene poslove tj. vrstom nagrade.¹⁵

Potrebno je razumjeti kako motivacija ili njen nedostatak može proizaći od utjecaja drugih ljudi i uočiti na koje načine se ona može postići u okolini koja se mijenja. Kao što se ne smiju zanemariti znakovi otpora tako se ne smije zanemariti niti nedostatak motivacije jer motivacija i njen nedostatak može usporiti uvođenje promjene i umanjiti mogući napredak organizacije.

¹⁵ Haslam, S., Pennington, R. (2003) Reducing resistance to change and conflict: a key to successful leadership.[pdf] Dostupno na: http://www.resource-i.com/PDFs/Leadership_series.pdf (29.06.2014.)

3. Uloga upravljanja promjenama kroz povijest na primjeru informacijskih institucija

Informacijske ustanove poput knjižnica i arhiva usko su vezane uz načine i oblike prijenosa informacija. Ove vrste institucija imaju zajedničke početke i njihov razvoj vezan je uz iste inovacije. One u svojim najranijim počecima nisu bile zasebne ustanove već se njihova uloga preklapala tj. postoje od pojave potrebe za očuvanjem zapisa.

Inovacije donose promjene i potrebu za prilagodbom novoj okolini. U ovom poglavlju navedene su najutjecajnije inovacije i promjene kroz povijest te njihov utjecaj na arhive i knjižnice. Naglasak je stavljen na prilagođavanje poslovanja navedenih institucijama promjenama i okolini kroz povijest. Bitno je razumjeti kako su se ljudi i institucije ili poslovanja uvijek prilagođavala vanjskim utjecajima, promjenama i inovacijama te iako pojam upravljanja promjenama nije korišten kroz povijest on je u poslovanju primjenjivan uvijek. Bez ljudi koji su bili sposobni prilagoditi se arhivi i knjižnici kakve poznajemo danas ne bi postojali ili bi imali neprimjetnu ulogu u društvu.

Knjižnice i arhivi pojavili su se s potrebom sakupljanja zapisa, a prvi zapisi nastali su s pojavom pisma. Poznato je kako je pismenost prije nove ere i prvih petnaestak stoljeća nakon bila nerasprostranjena i nije služila istoj svrsi kao što je danas. Naime pismom su se služili samo oni ljudi kojima je ono bilo od neke koristi i koji su trebali zabilježiti informacije radi na primjer trgovanja robom, ostvarivanja prava i privilegija, prepisivanja vrijednih sadržaja. Sve ostale informacije prenosile su se usmenim putem. Pismo je promijenilo način komunikacije među ljudima i može se smatrati prvom revolucijom na području prenošenja informacija. Pojavom pisma prestaje potreba da komunikacijski proces ovisi o mjestu i vremenu tj. nema potrebe za neposrednim susretom čovjeka sa čovjekom. Pisanjem se stvara mogućnost ostavljanja duljeg traga u vremenu i povećava se mogućnost prijenosa znanja. Mediji na kojima se pismo unosilo su kamene ploče, glinene i drvene pločice te u kasnijim vremenima pergament, kora od stabla, palmino lišće i papirus koji se rasprostranio po čitavom svijetu (jednostavnost nošenja i mogućnost pisanja velikog broja znakova). Ovi mediji su omogućili lakše razumijevanje i učenje te prijenos i širenje znanja.¹⁶

¹⁶ Encyclopedia Britannica, 2012. Encyclopaedia Britannica Online. [online] London: Encycloaedia Britannica (UK). Dostupno na: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/339421/library> (25.07.2014.)

Prije nove ere pismenost nije bila široko rasprostranjena, materijali za pisanje imali su kompliciran postupak izrade i knjižnice i arhivi nisu imali istu ulogu koju imaju danas.

U antičkom svijetu dokumenti su se čuvali u hramovima, odnosno u riznicama, dok su knjižnice bile uglavnom privatne (zbirke pojedinaca ili škola, ponekad i kraljevske knjižnice). Postojala je pisarska struka koja se bavila prepisivanjem tekstova s pergamenta i papirusa. Očuvanje zapisa se poticalo radi kasnijeg konzultiranja i kao dokaz, osim toga čuvala su se djela učenjaka, zapisi o narodnoj povijesti, narodne predaje itd. Antika i stari vijek doprinijeli su razvoju društva putem prepoznavanja važnosti pisanja i prijenosa i očuvanja znanja u pisanom obliku. Promijenili su više medija za pisanje i zadržali se na pergamentu jer je bio dugotrajniji i predstavljao je značajan tehnički napredak u širenju znanja.¹⁷ Sljedeći značajan događaj koji je između ostalog doprinio i promjenama u poslovanju i organizaciji arhiva i knjižnica je izum tiskarskog stroja kojim je započela druga informacijska revolucija. Tiskarski stroj omogućio je brže, točnije i jeftinije umnažanje tiska (knjiga, novina itd.) Izum tiska radikalno mijenja tijek i razvoj Europe. Prije pojave tiska u Europi knjige su se ručno prepisivale i bile dostupne samo malom broju ljudi (bogatiji pojedinci, Crkva). Proizvodnja tiskane knjige i upotreba papira pogoduje osnivanju prvih javnih knjižnica. Izumom tiska raste krug čitatelja i korisnika što znači da se razvija sloj pismenih ljudi.¹⁸ S pojavom tiska započinje kulturno-duhovni procvat u kojem knjižnice pronalaze svoje mjesto kao okupljališta obrazovanih ljudi. Tisak je omogućio širenje informacija i znanja među prosječnim ljudima. Informacijama se više nije moglo toliko manipulirati jer su one bile lakše dostupne. Tiskarski stroj predstavlja prvi masovni medij koji je omogućio slobodan prijenos ideja, znanja, informacija. S povećanjem broja tiskovina stvara se i potreba za njihovim očuvanjem te stoga knjižnice počinju dobivati veću ulogu. Knjižnice tako imaju sve značajniju ulogu izvora i pružatelja informacija. Arhivi pak s druge strane formiraju svoje poslovanje kao institucije koje pružaju dokaz o određenim pravima pojedinaca, ta uloga kroz godine se proširuje. Ovdje ćemo spomenuti samo registre tj. knjige u kojima se bilježe odluke i izdani dokumenti, za vlastite potrebe i radi veće pravne sigurnosti. Kasnije se oni počinju shvaćati i koristiti kao evidencija prava, odluka, imovine ili obveza.¹⁹ Značajnu ulogu pri tome ima jedna u osnovi tehnička promjena u postupku kopiranja: korištenje već uvezane prazne knjige umjesto prepisivanja dokumenata na slobodne listove i kasnijeg uvezivanja. Redoslijed upisa postaje nepromjenjiv, a umjesto prijepisa čitavog teksta, koristi se oblik sažetka.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Stulli, B. (1997) Arhivistika i arhivska služba: Studije i prilozi. Zagreb: Hrvatski državni arhiv, str. 15-191.

Stvaranje pisma, medija za pisanje, tiskarskog stroja i slično usko su povezani uz napredak civilizacije. Jedno uz drugo napreduju i stvaraju nove tehnologije i oblike prijenosa informacija. Sve je započelo s prijenosom znanja od jedne osobe drugoj, te se proširilo na prijenos znanja grupi ljudi te u današnjici prijenos informacija na globalnoj razini. Prijenos informacija i znanja kakav danas poznajemo imao je dug put i razvoj i još se uvijek razvija velikom brzinom. Promjene postoje oduvijek, uloga arhiva i knjižnica se s razvojem civilizacije povećavala. S razvojem tehnologije, promjenama u društvu ove institucije proširivale su svoj prvobitni posao, stvarale su nove spoznaje, mijenjale svoje poslovanje prema potrebama korisnika i nakon dugog puta od nekoliko stoljeća oformile su poslovanje kakvo danas poznajemo. No oni se i dalje mijenjaju i stvaraju svoju povijest, samo se promjene više ne odvijaju u dugim vremenskim periodima kako je to bilo kroz povijest u kojem je napredak tekao puno sporije, širenje informacija nije poznavalo tehnologiju koju danas posjedujemo te im je trebao dulji vremenski period da se rasprostrane. Kako su informacije bile manje dostupne tako je i stjecanje znanja trajalo dulje nego danas. No ljudska znatiželja i želja za promjenama omogućila je stvaranje novih oblika širenja informacija, stvorila je nova znanja i oblikovala svijet kakav danas poznajemo (npr. pojava računala, interneta). Takvo okruženje sklono je učestalim promjenama i mnogo bržem razvoju nego što je to bilo kroz povijest. S time se javlja i potreba za novim oblicima organiziranja postojećeg znanja i stvorenih informacija, ali i očuvanja gradiva nastalog kroz povijest. U takvom okruženju pojavile su se i informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Od svojih početaka knjižnice i arhivi su imali ulogu očuvanja zapisa od povijesnog, kulturnog i znanstvenog značaja. Ta uloga informacijskih institucija zadržana je i danas no s sredinom 20. stoljeća informacije koje pružaju postaju mnogo dostupnije i ove institucije počinju predstavljati pružatelje i izvore informacija „bez zidova“. Nagli razvoj računala, telekomunikacija, te ostalih tehnologija omogućio je pohranu i dohvaćanje podataka u mnogo različitih oblika i s bilo kojeg mjesta koje ima pristup internetu.

Knjižnice i arhivi su institucije koje su uočile prednosti informacijskih tehnologija i jedne su od prvih koje su našle načine kako ih iskoristiti. S razvojem informacijsko-komunikacijskih tehnologija društvo je počelo sve više cijeniti informacije te su stvorene mnoge usluge kojima su informacije u središtu zanimanja (baze podataka, *online* katalogi i slično). Razvoj sustava za upravljanje informacijama pogoduje institucijama poput knjižnica i arhiva jer se njihovo poslovanje oslanja na čuvanje i snabdijevanje ljudi informacijama. One su u svom poslovanju uočile prednosti koje nove tehnologije donose i uče ih iskorištavati kako bi ostale konkurentne

ostalim mnogobrojnim izvorima informacija. S povećanjem dostupnosti informacija elektroničkim putem, novim načinima stvaranja, spremanja, organiziranja i pružanja informacija okolina očekuje da knjižnice i arhivi idu u korak s tehnologijom i omoguće pružanje informacija na kakvo su naviknuti od kuće ili na radnom mjestu. Potrebe korisnika kao na primjer brze informacije o dostupnosti knjige, čitanje cjelovitog teksta u elektroničkom obliku, dobivanje informacija koje jasno odgovaraju na zadane upite predstavljaju izazov za poslovanje informacijskih institucija i one se njima prilagođavaju na razne načine najčešće tako da oblikuju sustave i pružaju informacije koje bi mogle biti od interesa za korisnike i prije nego što ih korisnici zatraže. Uloga knjižnica i arhiva mijenjala se prema potrebama njihovih korisnika, no one su i dalje odgovorne za stjecanje ili osiguravanje pristupa knjigama, časopisima ili nekim drugim medijima koje zadovoljavaju obrazovne, poslovne, osobne i sve informacijske potrebe korisnika.

4. Određenje pojma promjena

Promjene su dio svakidašnjice, predstavljaju najvažniju prepreku u borbi za opstanak i stoga njima treba pažljivo pristupiti i razumjeti ih.²⁰ Prilikom suočavanja s promjenom bitno je razviti svijest o tome kako su promjene konstantna pojava i kako mogu biti nepredvidljive. Sve je podložno promjenama pa tako i društveni i poslovni sustavi. Oni egzistiraju u okolini koja je podložna i stalno prolazi kroz promjene. Promjene su u suvremeno doba vrlo značajna stavka i česta pojava.

Bez promjena ne bi bilo napretka i razvoja u društvu i poslovanju. U poslovnom okruženju najveći utjecaj imaju znanstvena i tehnološka otkrića. Neprekidan razvoj i stalne promjene tjeraju organizacije da s vremenom mijenjaju svoje poslovanje i unaprjeđuju svoje prvotno postavljene ciljeve te daju priliku novim područjima poslovanja. Stoga se u današnje doba više ne može govoriti o poslovanju u stabilnoj okolini jer se od organizacija očekuje da su spremne prihvatiti promjene, mijenjati i razvijati svoju poslovnu strategiju, organizacijsku strukturu, unaprijediti znanja i vještine svojih zaposlenika i drugo.

Promjene na razini organizacije mogu se odnositi na sve značajne promjene unutar bilo kojeg poslovnog aspekta uključujući promjene struktura (promjena organizacijske strukture poduzeća kao cjeline ili njenih dijelova), procesa (funkcije i aktivnosti organizacije), tehnologije (oprema), proizvoda i usluga (poslovne potrebe), te ljudi (položaj u organizaciji; praksa; ponašanje).²¹ Velike organizacijske promjene uključuju znatno smanjenje/povećanje radne snage, restrukturiranje, reinženjering poslovnih procesa, spajanja i akvizicije.

Navedene promjene u organizaciji mogu biti potaknute novim idejama, inovacijama i drugo. Nove ideje i inovacije usko su vezane uz promjene jer one same ne mogu nastati bez promjena. Osim toga za njihovo uvođenje potrebno je znati prilagoditi poslovanje organizacije i uvesti ih uz minimalni otpor i štetu.

Kako bi opstale organizacije moraju brzo uočiti promjene, reagirati na njih, prilagoditi im se i biti spremne upravljati novonastalim situacijama.²² Takav odnos prema promjenama

²⁰ Maltz, M.: op.cit. pod. 14, str. 3.

²¹ Klindžić, M. Organizacijske promjene – faktori o kojima ovisi uspjeh promjena. [pdf] Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/mklindzic/Organizacijske%20promjene%20E2%80%93%20faktori%20o%20koji%20ovisi%20uspjeh.pdf> (03.07.2014.)

²² Mullins, L. J. (2006) Essentials of Organisational Behaviour. England: Prentice Hall, str. 494.

omogućio bi organizacijama da opstanu u stalno promjenjivom okruženju. Kada bi postojao otpor prema promjenama i odbijanje prihvaćanja promjena kao mogućnost razvoja poslovanja organizacije smanjila bi se njihova konkurentnost, tj. ne bi postojala osnova za uspješnim upravljanjem i poslovanjem organizacije. Bitno je da promjene budu organizirane na racionalan i predvidljiv način. Kako bi to bilo moguće potrebno je sagledati organizaciju iz perspektive vanjskog, sveznajućeg promatrača, uočiti dijelove od kojih se organizacija sastoji i prepoznati aktivnosti koje obavlja, način komunikacije među zaposlenicima itd. Nakon što se sve promotrilo potrebno je stvoriti dobro promišljenu strategiju promjene, u kojoj će se moći odgovoriti na pitanja zašto je promjena potrebna, koji su način prelaska od trenutnog do budućeg željenog stanja, uvjeti potrebni za uvođenje promjene, moguće reakcije na promjene. Svaki aspekt nošenja organizacije s promjenama može se nazvati upravljanjem promjenama. Taj koncept predstavlja stvaranje ideje i plana o načinu nošenja organizacije s nastalim promjenama. Podrazumijeva sagledavanje i analiziranje svih promjena u okolini. Prema tome se izvršavaju promjene u načinu organiziranja poslovanja, strategiji i politici organizacije, korištenju resursa i drugo. Zbog svih promjena koje se odvijaju u današnje doba upravljanje promjenama predstavlja vrlo značajnu stavku pri uspješnom upravljanju poslovanjem organizacija.

Poželjno je znati upravljati promjenama jer je specifičnost današnjeg doba velika količina promjena koju stvaraju nagli razvoj tehnologije, znanosti, povećanje tržišta, konkurencije i globalizacija. U takvom okruženju rijetko koja organizacija može zadržati svoj prvobitni oblik rada. Organizacije bi morale posjedovati svijest o potrebi za uvođenjem promjena. Organizacije moraju same uvidjeti da su promjene šanse a ne prijetnja i tada isto takav koncept predstaviti svojim zaposlenicima kako ne bi postojao otpor prema njima.

Kako bi organizacija bila suvremena u svom poslovanju mora biti usmjerena na uočavanje promjenama te na njihovo učinkovito uvođenje.

4.1. Vrste promjena

Ne postoji univerzalno određena klasifikacija promjena, no za potrebe ovog poglavlja i u kontekstu ovog rada navedena je klasifikacija promjena koja se odnosi na promjene unutar neke organizacije a opisala ju je L. Ackerman (1997).

Ova klasifikacija dijeli promjene u organizaciji na tri razine koje se odnose na:

1. razvoj – ovakva vrsta promjena predstavlja najjednostavnije oblike promjena u organizaciji a odnosi se na poboljšanje ili ispravljanje postojećih aktivnosti i procesa, standarda, metoda (na primjer treninzi za poboljšanje komunikacije među zaposlenicima);
2. prijelaz – ovakve promjene odnose se na prijelaz iz postojećeg stanja u željeno stanje u kojem organizacija istovremeno pokušava odbaciti postojeće poslovanje i uvoditi novo željeno poslovanje; ovakve promjene mogu se odnositi na uvođenje informacijskih sustava koji radikalno ne mijenjaju posao koji ljudi obavljaju niti se stvara potreba za novim obrascima ponašanja, osim toga ovakve promjene mogu se odnositi na reorganizaciju ili spajanja i akviziciju pojedinih odjela, procesa itd.;
3. transformacija – predstavlja radikalne promjene, a od prijelaza se razlikuje jer ne postoji jasna slika o tome kako će izgledati buduće stanje, kroz uvođenje promjene bilježe se pozitivni i negativni učinci koji se uzimaju kao informacije o napretku i mogućim promjenama. Ovo su radikalne promjene koje zahtijevaju suradnju zaposlenika, mijenjanje čitave organizacijske kulture. Prilikom implementiranja ove vrste promjena može doći do otpora jer se zahtjeva promjena obrazaca ponašanja, novi oblici poslovanja, drugačiji procesi i aktivnosti. Ovakve promjene mogu se odnositi na implementaciju drugačijeg informacijskog sustava od postojećeg.²³

Razumjeti prirodu promjene koja se želi uvesti i kontekst u kojem se ona treba provoditi vrlo su važni za stvaranje odgovarajuće strategije.²⁴ Ako se promjena nastoji provesti bez određene ideje ili plana njena uspješnost biti će malo vjerojatna. Ponekad promjene mogu biti namjerno prouzročene i planirane ali može se desiti da do njih dođe spontano i neplanirano, ovakve promjene često se mogu karakterizirati kao promjene koje nastaju u procesu poslovanja ili pak u procesu uvođenja neke promjene, pod utjecajem nekih trenutnih vanjskih ili unutarnjih faktora.

Promjene koje je opisala L. Ackerman bilo da su namjerno prouzročene ili je do njih došlo spontano a odvijaju se samo u određenom vremenskom periodu mogu se okarakterizirati kao epizodne promjene . Takve promjene često se odnose na promjenu strategije organizacije, ciljeva i slično. S druge se pak strane javljaju organizacije koje stalno nastoje svoje

²³ Ackerman, L. (1997) Development, Transition or transformation; the question of change in organisations. *Organizational Change and Development*, str. 97-134.

²⁴ Pugh, L.: op.cit.pod. 8, str. 1-16.

poslovanje prilagođavati promjenama i nalaze se u procesu stalnog razvoja.²⁵ Ovakve promjene zapravo predstavljaju kontinuirane prilagodbe unutar odjeljaka određene organizacije i stvaranje organizacije koja uči tj. dinamički stabilne organizacije koje su u određenoj mjeri stabilne ali i istodobno sposobne prilagođavati se.²⁶ Svaka organizacija koja želi preživjeti i ostati konkurentna u suvremenom okruženju mora neprestano napredovati i učiti te prilagođavati se nastalim promjenama.

4.2. Faktori koji utječu na uvođenje promjena

S napretkom društva i brzim razvojem tehnologije te novih zahtjevima okoline od organizacija se zahtijevaju određene akcije kako bi ostale konkurentne. Organizacije koje su spremne promijeniti se i prihvaćaju promjene imaju najviše mogućnosti za opstanak. Postoje različiti čimbenici koji utječu na organizaciju.

Svaka organizacija želi opstati u svojoj okolini, neovisno koja je njena uloga u društvu i je li ona profitabilna. Organizacije mogu biti sklone promjenama ako postoji konkurencija koja im ugrožava poslovanje (npr. dvije knjižnice u neposrednoj blizini svojim sadržajem i ponudom nastoje privući što više korisnika u svoje prostore).

Tehnologija je jedan od čimbenika koji utječe na mijenjanje organizacije. Organizacije se informatiziraju i uvode informacijsko-komunikacijske tehnologije u svoje poslovanje kako bi svoje poslovanje osuvremenile i stvorile nove proizvode i usluge ili nadogradili stare. Drugi čimbenik je želja za napretkom koja se može manifestirati kroz promjenu strukture, metoda i procesa u organizaciji. Organizacija se može suočiti i s nametnutim promjenama, takve promjene mogu doći od strane vlasti koja postavlja norme i pravila za poslovanje (npr. pravila koja se odnose na sigurnost unutar organizacije, način provođenja određenih aktivnosti ...).

Organizacije se susreću sa svakojakim promjenama, koje mogu proizaći zbog različitih čimbenika koji dolaze od svakojakih izvora. Najjednostavnija je podjela na unutrašnje i vanjske čimbenike tj. na one koji proizlaze iz same organizacije (npr. želja za uspjehom i napretkom) i s druge strane vanjski utjecaji poput pravila koje nameće vlast ili više

²⁵ LCC, (2005) Major types of organizational change. [pdf] Field guide to consulting and organizational development. Dostupno na: <http://managementhelp.org/misc/types-of-orgl-change.pdf> (25.06.2014.)

²⁶ Pugh, L.: op.cit.pod. 8, str. 17-41.

organizacije.²⁷ Unutrašnji čimbenici koji utječu na uvođenje promjene mogu biti potaknuti od strane ponašanja zaposlenika, njihovog nezadovoljstva ili pak od nedostataka strukture, zastarjelih oblika obavljanja posla i slično. Vanjski čimbenici su osim utjecaja viših organizacija i oni koji se odnose na sve promjene u okolini, a to su korisnici koji zahtijevaju drugačije usluge, konkurencija, tehnološki razvoj, političko i društveno stanje, sredstva itd. Vanjski utjecaji ne smiju se zanemarivati i poslovanje se katkad njima mora prilagoditi kako bi organizacija ostala konkurentna. Stoga organizacije u svojem poslovanju moraju proučavati čimbenike koji utječu na organizaciju kako bi već u samim počecima uočili njihovu prisutnost i po potrebi prilagodili poslovanje organizacije i smanjili rizik od negativnih posljedica.

4.3. SWOT analiza

SWOT analiza je metoda kojom se procjenjuje stanje organizacije tj. njeno poslovanje kroz četiri faktora a to su snage (strength), slabosti (weakness), šanse (opportunities) i prijetnje (threats). Snage i slabosti odnose se na unutrašnjost organizacije, dok šanse i prijetnje dolaze iz vanjske okoline. Ova metoda se temelji na prikupljanju i analizi podataka organizacije i vanjskih i unutrašnjih faktora koji mogu utjecati na nju.

SWOT analiza dobar je alat za identificiranje poslovne strategije kojom će se na najbolji način iskoristiti snage i prilike te minimalizirati slabosti i prijetnje.²⁸ Cilj SWOT analize je minimiziranje slabosti uz istovremeno povećanje snaga poduzeća, te pronalaženje načina za što bolje iskorištavanje prilika uz istovremeno smanjenje prijetnji iz okoline.²⁹ Ovakav oblik analize može se iskoristiti prije uvođenja neke promjene zbog identifikacije snage, prijetnje, prilike i slabosti s uvođenjem neke promjene i razvoja strategija na temelju koje se promjena implementira.

²⁷ Educational portal, (2003) How Internal and External Factors Drive Organizational Change. [online] Dostupno na: <http://education-portal.com/academy/lesson/how-internal-and-external-factors-drive-organizational-change.html#lesson> (16.07.2014.)

²⁸ Što je SWOT analiza. // EU-projekti.info. dostupno na: <http://www.eu-projekti.info/sto-je-swot-analiza> (16.07.2014.)

²⁹ Ibid.

Tablica 1: SWOT analiza (pitanja koja je potrebno postaviti)

SNAGE (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESSES)
<p>Što se u organizaciji obavlja dobro? Ima li organizacija jasan cilj? Jesu li korisnici zadovoljni? Je li organizacijska kultura jaka i postoji li pozitivno radno okruženje? Jesu li financijski resursi stabilni i ima li dovoljno radne snage?</p>	<p>Što se može poboljšati? Koje aktivnosti se loše obavljaju? Što treba izbjegavati? Je li korištena tehnologija zastarjela? Jesu li financijske mogućnosti premale? Jesu li ljudi spremni na promjenu, i jesu li se spremni prekvalificirati ili prilagoditi se novom radnom okruženju a s time i novim aktivnostima i procesima? Postoje li sredstva koja potkrjepljuju uvođenje promjene? Hoće li korisnici prihvatiti promjene?</p>
PRILIKE (OPPORTUNITIES)	PRIJETNJE (THREATS)
<p>Upoznati se s željama i potrebama korisnika. Koje okolnosti idu u korist promjeni? Kakvi su trendovi u okolini i što privlači korisnike? Koje su prednosti promjene naspram postojećeg stanja i hoće li ona organizaciju učiniti kompetentnijom?</p>	<p>Što trenutno onemogućuje uspjeh? Postoji li konkurencija i na koji način ona umanjuje kompetenciju? Ima li mogućnosti da se bude konkurentan? Postoje li kakvi propisi koji onemogućuju promjenu ili trenutno poslovanje? Smanjuje li se potreba za uslugama koje organizacija nudi? Koje su sposobnosti organizacije da utječe na korisnike i trendove? Je li organizacija dovoljno fleksibilna za brzu prilagodbu promjeni?</p>

Tablica 1 je stvorena u odnosu na upravljanje promjenama u organizaciji. Tablica 1 sadrži osnovna pitanja koja organizacija mora proučiti kako bi dobila svijest o tome može li promjena biti uspješno implementirana. Analizom organizacije povećava se svijest o tome pred kolikom se izazovom ona nalazi. Nakon temeljite SWOT analize može se stvoriti buduće stanje i cilj kojem organizacija teži s uvođenjem promjene.

Općenito SWOT analiza identificira i sažima najvažnije vanjske i unutarnje faktore za budućnost organizacije. Ona razlučuje što je u određenom trenutku ključno za poslovanje organizacije, dakle ima vremensku dimenziju. Smatra se korisnim oblikovati više analiza kroz dulji vremenski period i usporediti kretanje i promjene nastale u organizaciji. SWOT analiza predstavlja efikasnu organizaciju informacija i osjetljivih karakteristika kao baza za izgradnju strategije i planova organizacije.

4.4. Uspjeh promjene

Postoji nekoliko faktora o kojima ovisi uspjeh promjene. Jedan od značajnijih faktora za uspjeh promjena je osoba koja ih pokreće, a tu ulogu može preuzeti bilo tko unutar ili izvan

organizacije. Unutar organizacije to može biti uprava koja želi unaprijediti poslovanje, menadžer, određeni odjel koji smatra da im je promjena potrebna itd. Inicijator promjene koji nije vezan uz organizaciju može biti neka druga ustanova ili osoba koja ima određenu viziju za organizaciju i slično. Inicijator promjena treba znati objasniti što želi i što smatra da treba promijeniti u organizaciji, kako će promjena utjecati na zaposlenike i na koji će način oni reagirati na nju. Inicijator treba razumjeti da promjena ne smije biti provedena brzo i nasilno već se u nju mora ulaziti postupno, pripremajući organizaciju na sam proces. Promjena se može odnositi na promjenu položaja ljudi u organizaciji, njihovih vještina vođenja, komunikacije i slično, promjene organizacijske strukture, politike i procedure ili pak tehnološke promjene koje se odnose na procese i opremu. Kada se pojašni koja se vrsta promjene želi provesti i točno definira oblik uvođenja promjene mora se osvrnuti na osoblje u organizaciji koje će biti najviše pogođeno promjenama. Njihova prirodna reakcija može biti pružanje otpora i negodovanje zbog promjene. Nije nužno da svaki pojedinac ne prihvaća promjenu. Postoje i ljudi koji promjene prihvaćaju brzo (npr. mladi ljudi, neopterećeni) ili oni koji na početku pružaju otpor ali kasnije uvide pozitivne utjecaje promjene. Uspjeh promjene dakle može ovisiti od svih navedenih faktora. Oni mogu međusobno utjecati jedan na drugoga. Za svaki od faktora treba postojati dobro razrađeni plan. Bez razrađenog plana i loše komunikacije s organizacijom uspjeh promjene je minimalan.

4.5. Vanjski i unutarnji faktori koji utječu na organizaciju

Kako bi se poslovanje organizacije kretalo u željenom smjeru potrebno je reagirati i biti spreman na sve faktore koji mogu utjecati na organizaciju. Utjecaji mogu biti vanjski ali i oni iz organizacije. Unutar organizacije značajnu ulogu imaju neki događaji, ljudi, sustavi, struktura organizacije i stanje u kojem se organizacija nalazi tj. organizacijska kultura i oblik vodstva koje se provodi. Sve nabrojano utjecati će na aktivnost i produktivnost organizacije te na odluke i ponašanje zaposlenika. Faktor koji značajno može promijeniti poslovanje i koji često predstavlja promjenu je promjena oblika vodstva, promjena cilja organizacije i slično. Nasuprot tome javljaju se vanjski utjecaji koji utječu na poslovanje organizacije njen razvoj, trenutni posao i na njenu stabilnost. Vanjski utjecaji mogu biti u obliku želja i potreba korisnika, političkog stanja, ekonomskih utjecaja, razvoj tehnologije, društveno stanje i slično. Vanjski utjecaji ne smiju se zanemarivati. Poželjno je da organizacija bude svjesna svoje okoline, da prati što se događa da na vrijeme uoči moguće utjecaje, te reagira na njih prije nego što oni mogu bez kontrole organizacije utjecati na njeno poslovanje.

4.5.1. Vanjski utjecaji

U suvremenim uvjetima poslovanja javile su se mnoge promjene, kako unutar same organizacije tako i u njenoj okolini. Faktori iz okoline koji utječu na poslovanje organizacije mogu biti potaknuti:

1. političkim promjenama – ovakva vrsta promjena može stvoriti nestabilnu okolinu za poslovanje, a može se očitati u obliku promjene u upravljanju državom tj. promjene političkog sustava, promjene u djelatnosti politika, promjene u odnosu s drugim državama itd.,
2. tehnološkim promjenama – u suvremenom poslovanju proces donošenja odluka i provođenja aktivnosti u velikoj je mjeri olakšan upravo zbog primjene informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Njihov utjecaj je velik jer se mijenja sama struktura organizacije. Poželjno je da organizacije idu ukorak s tehnologijom jer time povećavaju svoju, ali i konkurentnost države u kojoj se nalaze na tržištu rada. Tehnološke promjene su stalne i kontinuirane,
3. ekonomskim promjenama – razvoj tehnologije mijenja strukturu poslovanja ali često i ciljeve organizacije te usluge koje nude. Stvaranjem novih sredstava za rad ili usavršavanjem postojećih, te masovnim korištenjem računala stvaraju se novi uvjeti za poslovanje koje regulira i oblikuje postojeće informacijsko društvo. U takvom okruženju informacije postaju važan resurs i znanje je dominantno. S novim tehnologijama može se pojaviti povećanje nezaposlenosti jer računala zamjenjuju radnu snagu, smanjuju administrativne poslove i slično,
4. društvenim promjenama – promjene u društvu utječu na poslovanje organizacije, tj. usluga koje nude i načine na koje se prezentiraju. Orijevirane su prema potrebama korisnika, ali i promjenama u razmišljanju društva npr. ukidanje diskriminacije prilikom zapošljavanja. Suvremeno društvo proizvodi veliku količinu informacija koje organizacije moraju naučiti kreativno iskoristavati, znanje i informacije postaju jedan od glavnih resursa. Međutim, može se samo pretpostaviti kako će znanje biti glavni resurs jer nitko ne može točno predvidjeti u kojem smjeru će se kretati ljudski interesi i djelovanje.³⁰

³⁰ Elektrotehnički fakultet u Osijeku. Okolina poduzeća [pdf] Dostupno na: http://www.etfos.unios.hr/upload/OBAVIJESTI/obavijesti_strucni/OKOLINA_PODUZECA_word_29-03-2010.pdf (20.07.2014.)

Osim navedenih faktora postoje i drugi utjecaji iz okoline čije karakteristike također mogu imati utjecaja na djelovanje zaposlenika ali i same organizacije npr. ekološke promjene i ekološka osviještenost. Organizacije uvijek moraju biti svjesne svoje okoline kako bi prepoznale što se događa i djelovale na vrijeme. Utjecaji iz okoline nisu uvijek negativni. Neki služe kao dobar poticaj za napredak organizacije.

4.5.2. Unutarnji (interni) utjecaji

Faktori koji utječu na rad organizacije često dolaze iz nje same. Naime promjene poslovanja mogu biti prouzročene proširenjem organizacije, promjenom njenog cilja, uvođenjem novih usluga ili proizvoda i slično. Sve navedeno može prouzročiti promjenu strukture organizacije s čime može doći do formiranja novih organizacijskih jedinica tj. promjene radnih mjesta i uvođenje novih poslova, načina obavljanja postojećih itd.

Jedan od uzroka koji dovodi promjene u organizaciji njen je rast. On se odnosi na povećanje broja i raznovrsnosti funkcija i aktivnosti, povećanje broja zaposlenih, proširivanje i spajanje s drugim sličnim organizacijama, stvaranje partnerstva s drugim organizacijama i slično. Primjer može biti knjižnica Filozofskog fakulteta u Zagrebu čije su knjižnice bile odijeljene prema odsjecima no otvaranjem nove zgrade knjižnice one su ujedinjene i djeluju kao jedna knjižnica, što znači da su se time stvorili novi uvjeti rada, zaposlena je veća količina ljudi, oformljene su nove usluge i poslovanje je informatizirano.

Značajnu ulogu u promjeni organizacije može imati promjena vodstva. Na primjer, ako u određenom arhivu dođe do smjene ravnatelja može se desiti da on ima drugačije ideje i ciljeve od prethodnog te nastoji uvesti promjene koje smatra potrebnima. U svom naumu će uspjeti ako promjene zna nametnuti i dobro ih potkrijepiti objašnjenjima kako bi ostali razumjeli smisao, ciljeve i način na koji one funkcioniraju i pomažu poslovanju arhiva. Uvođenje ili promjena tehnologije također bitno utječu na organizaciju jer se automatiziraju poslovni procesi. Uvođenje nove tehnologije često zahtijeva promjenu organizacijske strukture.

Promjene koje se događaju unutar organizacije najčešće se odnose na promjenu strukture, uvođenje novih tehnologija, načina upravljanja organizacijom, stvaranje novih usluga, iskorištavanje resursa i promjene funkcija i aktivnosti koje se obavljaju.

4.6. Organizacijska kultura

Organizacije su sastavljene od ljudi, sustava i procesa. Svaki od navedenih aspekata organizacije ima svoje individualne karakteristike, neovisno je li to informacijski sustav, određeni proces ili pojedinac. Ovi jedinstveni aspekti oblikuju organizacijsku kulturu. Određeni tip organizacije možda će imati sličnu kulturu no dvije organizacijske kulture nikada neće biti identične.³¹

Organizacijska kultura može se definirati kao relativno trajan i specifičan sustav osnovnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuje organizacijsko ponašanje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa od kojih su sastavljene. To je specifičan oblik ponašanja i stil života organizacije. Dobra i stabilna organizacijska kultura pretpostavlja postojanje određene strategije koja predstavlja niz pravila, propisa i drugih organizacijskih mehanizama koji reguliraju odnose i ponašanje članova i organizacijskih jedinica. Ovakva organizacijska struktura osigurava fleksibilnost i prilagodljivost organizacija.

Organizacijska kultura predstavlja način rada i života organizacije (nju oblikuje i na nju utječe i povijest i tradicija organizacije) te pravila i rituale koji su dio svakodnevice u organizaciji.

Organizacijska kultura ima sve značajniju ulogu za uspjeh organizacija. U nekim kompanijama s jakom organizacijskom kulturom, organizacijska kultura predstavlja glavnu komponentu djelotvornosti organizacije. Djelotvornost organizacije rezultat je, uz ostalo, i organizacijske kulture koja se oblikuje djelovanjem različitih čimbenika organizacije.

Potreba za mijenjanjem organizacijske kulture neizbježna je zbog toga jer modernu organizaciju karakteriziraju stalne promjene. Kada se organizacija mijenja promjena koju uvodi ne bi smjela dovesti u pitanje temeljna obilježja organizacije. Da bi se uopće mogla provesti promjena koja utječe na organizacijsku kulturu potrebno je dobro poznavati njeno djelovanje. Kada se u organizaciju uvode promjene potrebno je osvrnuti se na sve aspekte koji oblikuju organizaciju. Organizacije su sastavljene od pojedinaca koji su zaposleni u njoj i čine ljudski aspekt organizacije. Ako promjene utječu na njihov dosadašnji rad potrebno ih je uvjeriti u prednosti novog stanja (npr. organizacija je svoje poslovanje obavljala isključivo s papirom a u budućnosti žele ostvariti sustav za elektroničko upravljanje dokumentima koji od zaposlenika zahtjeva prijelaz na računala i upotrebu elektroničkih dokumenata, kako bi se to

³¹ Adam, A. (2007) Implementing electronic document and record management system. New York: Auerbach Publications, str. 186.

što lakše ostvarilo potrebno je stvoriti pozitivno mišljenje zaposlenika i prikazati im sve prednosti novog sustava).³² Sustavi su drugi aspekt organizacijske kulture čije mijenjanje može značajno utjecati na sve ostale aspekte. Naime promjena sustava može promijeniti radne procese, a promjena radnih procesa utječe na ljude. Sustav koji se implementira morao bi imati prednosti naspram postojećeg sustava kao što su povećanje učinkovitosti, smanjenje troškova itd.³³ Ako se na primjer uvodi novi sustav za elektroničko upravljanje dokumentima njegova učinkovitost mora biti veća od postojećeg i njegove karakteristike moraju biti bolje od dotadašnjih jer samo tako će taj sustav biti prihvaćen. Promjena sustava utječe i na promjenu procesa, naime kako se mijenja sustav od ljudi se mogu zahtijevati nove vještine ali i nove oblici rada³⁴ (npr. informatizacija zahtjeva dobro poznavanje rada na računalu).

Kako bi se promjene uspješno implementirale potrebno je razumjeti na koje načine ljudi unutar organizacije komuniciraju jedni s drugima, koji su njihovi stavovi te kakvu interakciju imaju odjeli u organizaciji. Tim postupkom uočavaju se eventualni problemi među zaposlenicima, osobni ciljevi, skriveni planovi i slično. Osim uočavanja međusobne interakcije zaposlenika tim koji provodi implementaciju mora ostvariti dobru komunikaciju sa zaposlenicima kako bi razumio njihove potrebe i želje. Nakon što se prouče zaposlenici organizacije potrebno je proučiti i razumjeti poslovne procese unutar organizacije, aktivnosti koje se provode, metode rada itd. Naposljetku potrebno je uzeti u obzir i kako će promjena utjecati na korisnike. Tek kada se svi aspekti prouče može se prilagoditi i oblikovati plan implementacije u specifičnoj organizacijskoj kulturi.

Organizacijska kultura je složeni sustav. Ona je s jedne strane podložna promjenama i mijenja se kroz vrijeme a s druge strane ona je stabilan i prirodno stvoreni sustav vrijednosti, uvjerenja i temeljnih pretpostavki koje imaju stvarne posljedice na učinkovitost neke organizacije.³⁵

³² Adam, A.: op.cit.pod 34, str. 187.

³³ Ibidem.

³⁴ Ibidem.

³⁵ Schein, E. (2010) Organizational culture and leadership. 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass.

5. Utjecaj informacijsko-komunikacijskih tehnologija

Pojava informacijsko-komunikacijskih tehnologija predstavlja novi pristup stvaranju, pohrani, širenju i korištenju informacija. One ne utječu samo na informacije nego indirektno utječu i na načine učenja, oblikovanje poslovanja, život pojedinca, kulturu i svaki aspekt života ljudi. Ove tehnologije omogućavaju prelaženje preko nekih prepreka tradicionalnog poslovanja, prvenstveno onih koje ovise o mjestu i vremenu što zapravo znači da je postalo moguće da se informacije i znanje šire svugdje u svijetu bez obzira na prisutnost pojedinaca. U ovakvom vremenu potrebno je oformiti mjesta i načine na koje se može pristupiti relevantnim i korisnim informacijama kako bi poslovanje i pojedinci mogli zadržati konkurentnost i imati saznanje o tekućem stanju. Bitno je imati saznanje o tekućim događajima kako poslovanje ne bi trpjelo. Jednom kad institucija prestaje pratiti tekuće informacije može biti marginalizirana. Unatoč svim prednostima koje informacijsko-komunikacijske tehnologije donose organizacije koje ih koriste suočene su s velikom preprekom prilikom dohvata informacija. Naime, pristup informacijama uvjetovan je mogućnostima tehnologije koju posjeduju.

Sve što je informacijsko doba donijelo zapravo je revolucionaliziralo poslovanje. Kako bi opstale organizacije su se morale prilagoditi novim oblicima rada. Proces prilagodbe nikada ne prestaje jer tehnologija svakodnevno napreduje. U tom procesu organizacije pokušavaju odrediti načine na koje će se tehnologije najbolje iskoristiti i kako ih približiti korisnicima i društvu.

5.1. Informacijsko-komunikacijske tehnologije

U svojem djelu o informacijskoj znanosti Tuđman, Boras i Dovedan (1992) navode da se informacijsko-komunikacijske tehnologije bave nastajanjem, prikupljanjem, organizacijom, tumačenjem, pohranjivanjem, pretraživanjem, uporabom obavijesti s naglaskom na primjenu modernih tehnologija. Ističu da one predstavljaju kombinaciju računalne opreme, načina njenog korištenja i brzih komunikacijskih veza pomoću kojih se prenose i obrađuju podaci tj. informacije te omogućuju da se mnoštvo podataka, informacija i znanja koje ljudi koriste, a pohranjeni su na raznim mjestima, mogu s lakoćom pronaći i upotrijebiti. “Težište informacijske znanosti nije na softverskim i hardverskim problemima obrade i pretraživanja podataka, već na problemima razmjene i organizacije znanja općenito, odnosno na problemima nabave, organizacije, obrade, diseminacije, korištenja i vrednovanja obavijesti, a

kompjutori su samo jedna od metoda i tehnika obrade informacija.”³⁶ To su zapravo komunikacijski procesi između ljudi i/ili strojeva i odnose se na obradu onoga što procesi sadrže (informacije). U kontekstu informatike komunikacija se odvija putem računalnih mreža na lokalnoj i globalnoj razini, što predstavlja stvaranje i slanje informacija velikom broju korisnika koji njima mogu pristupiti putem računalnih sustava ili baza podataka.

Informacijsko-komunikacijske tehnologije su u kratkom vremenskom periodu promijenile način života, učenja, rada i zabave. One sve više utječu na način interakcije ljudi, poduzeća i ostalih institucija. Sve promjene koje su nastale s pojavom navedenih tehnologija stvaraju informacijsko društvo. U informacijskom društvu temeljnu ulogu u povećanju efikasnosti rada, ekonomskom napretku, podizanju kvalitete života i slično imaju informacijsko-komunikacijske tehnologije. Temeljne pretpostavke za razvoj čine otvoren, svima dostupan pristup internetu i poticanje razvoja e-poslovanja. Kako bi se informacijsko-komunikacijske tehnologije, u daljnjem tekstu IKT, uspješno implementirale u svakodnevni život i kako bi se mogla izvući korist iz njih u kontekstu poslovanja određene institucije potrebna je uključenost svih zaposlenika, razvoj znanja i vještina povezanim s tehnologiji te jačanje uloge IKT u poslovnom sustavu. Osim toga potrebno je stalno istraživanje i ulaganje u IKT kako bi se one na najbolji način iskoristile. Prilikom uvođenja IKT-a u poslovanje potrebno je imati rješenja za očuvanje privatnosti, zaštitu intelektualnog kapitala, stvaranje visoke razine interoperabilnosti i ograničenja koja postavlja tehnologija koja se koristi.

Poslovanje institucija danas svoje temelje ima u pronalaženju načina usklađivanja ljudi i IKT u organiziranu i djelotvornu cjelinu u kojoj je cilj da na sve raspoložive načine zadovolji informacijske potrebe ljudi u poslovnom sustavu, radi ostvarivanja učinkovitog upravljanja tim sustavom. Informacijsko-komunikacijske tehnologije u poslovanju mogu pomoći u formiranju i prikazivanju funkcioniranja organizacije, brzom i lakom prenošenju informacija na velike udaljenosti, dobivanju velikih količina informacija za neki poslovni proces, mogućnosti rada na više zadataka istovremeno, lakšoj razmjeni znanja među zaposlenicima i slično.

Informacijsko-komunikacijske tehnologije značajna su stavka u kontekstu upravljanja promjenama jer od kada su se one počele pojavljivati i kada im je značaj postajao sve veći postaju poželjna stavka u organiziranju poslovanja institucija. Dakle predstavljaju inovaciju

³⁶ Tudman M., Boras D., Dovedan Z. (1992) Uvod u informacijsku znanost. [pdf] Filozofski fakultet u Zagrebu. Dostupno na: <http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/Uvod%20u%20informacijske%20znanosti/pog1.htm> (12.07.2014)

odnosno promjenu u poslovanju koju je potrebno efikasno uvesti i primjenjivati u radu. S idejom uvođenja ovih tehnologija kao dio poslovanja postojala je potreba za planom i strategijom upravljanja promjenama. Te su se stoga institucije na individualnoj razini morale prilagoditi novonastaloj situaciji i koristiti određene metode koje bi omogućile što bolje prilagođavanje novonastaloj situaciji.

5.1.1. Iskorištavanje informacijsko-komunikacijskih tehnologija u informacijskim institucijama

Informacijske institucije prepoznale su važnost informacijsko-komunikacijskih tehnologija i usvajaju ih te uče iskorištavati i nude ih korisnicima. Prilikom prihvaćanja novih tehnologija potrebno je prilagoditi ih svojem poslovanju i upoznati prednosti, poteškoće i načine na koje uređaji potpomognuti novim tehnologijama funkcioniraju. U takvom okruženju u kojem je tiskana informacija i dalje pružena korisnicima, ali radi zadržavanja konkurentnosti na tržištu informacijama, informacijske institucije su uočili kako svoje poslovanje moraju proširiti na elektroničke dokumente i virtualno dostupne informacije. Jedan od načina za postizanje tog cilja je oblikovanje portala ili baza podataka s relevantnim i korisnim izvorima informacija. Također se javlja potreba za posjedovanjem kompjutera i pristupa internetu. S pristupom internetu pojavljuje se i potreba za pretragom informacija na internet tražilicama (npr. Bing, Google) te su radi boljeg pretraživanja osmišljeni i jezici za pretraživanje. Internet se pojavljuje kao dobra platforma za prijenos informacija. Dopunjava tradicionalne načine pristupa informacijama i omogućuje veći izbor pristupa, dijeljenja i iskorištavanja informacijskih izvora.

Prilikom objašnjavanja informacijsko-komunikacijskih tehnologija i isticanja digitalno dostupnih informacija bitno je naglasiti kako informacijske institucije i dalje posluju kao institucije u fizičkom obliku i nisu samo virtualne, da knjige neće izumrijeti i da informacije u tiskanom obliku zadržavaju svoju važnost i imaju vrijednost. Povijesno gledano informacijske institucije kao što su knjižnice i arhivi uvijek su posjedovale vrijedne informacije oblikovane i organizirane na određen način te ih učinile dostupnima društvu. Bitna razlika ovih institucija nekad i danas je prestajanje potrebe da korisnik koji traži informaciju bude prisutan u instituciji i da ju traži od zaposlenika u fizičkom obliku. Informacijsko doba omogućilo je dohvat informacija u elektroničkom obliku bez potrebe za dolaskom u željenu instituciju. Danas je stavljen naglasak na mogućnost pristupa određenim informacijama, a ne više posjedovanje informacije u fizičkom obliku. Informacijske institucije su se morale prilagoditi

novonastaloj okolini uslijed velikog broja promjena, naučiti upravljati njima i usput odgovoriti na pitanja kako biti konkurentan na području pristupa i dohvata informacija, na koji način organizirati skupove znanja i informacija koje su dostupne u elektroničkom obliku i virtualnoj okolini te na koncu kako očuvati tako nastale informacije.

5.2. Informacijski sustavi

Informacijski sustavi su postali svakodnevna pojava te se u velikom broju koriste u različitim vrstama poslovanja. Informacijski sustavi su poželjna stavka poslovanja jer olakšavaju protok, spremanje i pristup informacijama. Uvođenjem sustava povećava se uspješnost upravljanja, stvara se dobar pregled podataka potrebnih za donošenje odluka i slično. Uvođenjem informacijskih sustava informatizira se poslovanje te se stvara osnovna podloga za promjene u načinu poslovanja, a s obzirom da se sustavi brzo razvijaju u kraćem vremenskom periodu mogu se stvoriti nove mogućnosti. Osim povećanja mogućnosti upravljanja informacijama uvođenje informacijskih sustava omogućava da određene repetitivne aktivnosti obavlja sustav što zaposlenicima daje mogućnost bavljenja kreativnijim aktivnostima. Kako bi se informacijski sustav uspješno uveo u poslovanje postoji potreba za jasnom percepcijom projekta informatizacije, shvaćanje obuhvata i utjecaja uvođenja sustava u poslovanje i stvaranje plana kojim se smanjuje rizik od neuspješnosti projekta. Uvođenje informacijskog sustava nužna je stavka za opstanak, razvoj i kontinuirano unaprjeđenje poslovanja karakterističnog za instituciju koja ga želi uvesti.

5.2.1. Definicija informacijskog sustava

U svojem djelu o informacijskoj znanosti Tuđman, Boras i Dovedan (1992) navode da je informacijski sustav u strogoj definiciji sustav koji prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje, i isporučuje potrebne informacije na način da su dostupne svim članovima neke organizacije koji se njima žele koristiti (uključujući poslovodstvo, klijente, osoblje i ostale) te imaju odgovarajuću autorizaciju. On se može, ali ne mora, koristiti informacijskom tehnologijom. Cilj je informacijskog sustava dostaviti pravu informaciju na pravo mjesto u organizaciji, u pravo vrijeme i uz minimalne troškove, osim toga ciljevi se mogu definirati na temelju poslovnih ciljeva (npr. profitabilnost, razvoj ljudskih resursa, kreiranje novih proizvoda i usluga). Zadatak informacijskog sustava je osigurati podatke i informacije za potrebe izvršenja poslovnog procesa, te osigurati informacije i znanje za potrebe odlučivanja i upravljanja poslovanjem. Može se reći da informacijski sustav predstavlja skup svih resursa

(podataka, metoda, organizacije, tehničkih sredstava) za pružanje informacija (prikupljanjem, arhiviranjem, obradom, komunikacijom) potrebnih za donošenje poslovnih odluka u cilju boljeg funkcioniranja organizacijskog sustava. Tuđman, Boras i Dovedan (1992) predlažu kako je sustav sastavljen od:

- informacijskih subjekata – koji mogu biti razni oblici i vrste informacijsko-dokumentacijskih organizacija i službi, informatička društva i udruženja te znanstvene jedinice (npr. fakulteti i jedinice koje se bave proučavanjem informacijskih sustava),
- informacijske kulture – sklop društvenih vrijednosti te stajališta i orijentacija korisnika informacijskog sustava, odnosno njihovo ponašanje, kao i pravila ponašanja samog informacijskoga sustava,
- opreme – sva tehnička pomagala i sredstva; može predstavljati materijalna sredstva te procese i metode, te
- okoline informacijskog sustava – vanjski čimbenici koji utječu na informacijski sustav npr. politički, ekonomski.

Svaki informacijski sustav koji se uvodi u poslovanje mora odgovarati na neke zahtjeve okoline ali i poslovanja (npr. institucija znanstvenog, kulturnog, bankarskog djelovanja). Ne smije prekoračivati tehničke, tehnološke i financijske mogućnosti zajednice kojoj koristi tj. mora se uskladiti sa zajednicom u kojoj postoji (npr. ako je informacijski sustav knjižnice napredniji od onog koji su upoznali njeni korisnici u svojoj okolini postoji mogućnost da se neće znati njime koristiti ili će to biti otežano).

Da bi se informacijski sustav uspješno uveo potrebno je izraditi dobar plan i strategiju uvođenja. U tom kontekstu može pomoći upravljanje promjenama tako da osigura povoljnu radnu okolinu za uvođenje novog informacijskog sustava tj. da omogući prihvaćanje novog sustava među zaposlenicima te stvori plan u slučaju neplaniranih poteškoća.

Informacijski sustav može se izgraditi ovim postupcima:

- planiranje i definiranje zahtjeva za projektiranje i izgradnju informacijskog sustava (upoznavanje stvarnog sustava, čitanje dokumentacije, razgovor sa korisnicima),
- analiziranje postojećeg informacijskog sustava i projektiranja novog u okviru procesa, podataka i resursa (korisnički zahtjevi),
- razvoj (programiranje, crtanje, prijavljivanje opisa sheme baze podataka, itd.),
- testiranje,
- uvođenje, te
- održavanje.³⁷

Informacijski sustavi imaju za zadaću ostvariti interese subjekata koji ih uvode u svoje poslovanje. Zato je prilikom uvođenja sustava potrebno provesti istraživanje kako bi se precizno moglo odrediti koje su funkcije i aktivnosti koje određeno poslovanje obavlja te kako ga želi oblikovati određeni subjekt u odnosu na okolinu, zaposlenike, potrebe korisnika i slično. Ovisno o zadatku koji obavlja, Tuđman, Boras i Dovedan (1992) navode i razlikuju ove vrste informacijskih sustava za:

- podršku izvođenju obrade,
- poslovnu podršku,
- podršku izvršavanju operacija,
- podršku upravljanju,
- podršku odlučivanju, te
- podršku strateškom planiranju.

Informacijski sustav zapravo predstavlja dio organizacijske strukture te pomaže u obavljanju funkcija određenog poslovnog sustava kojeg čine specifične funkcije i aktivnosti. U poslovanju se prema tome informacijski sustavi mogu sistematizirati prema određenoj funkciji kojoj služe (npr. nabava, korištenje, razvoj, financije). Svaka od navedenih funkcija zahtijeva određene informacijske potrebe i zahtijeva izgradnju specifičnog informacijskog podsustava. Bitno je naglasiti kako su svi podsustavi određenog poslovnog sustava povezani u integrirani sustav. Te da svaki informacijski sustav teži kontinuitetu i stabilnosti jer se time osigurava pružanje kvalitetne usluge.

³⁷ Pomorski fakultet u Rijeci. Informacijski sustavi. [online]Dostupno na: <http://www.pfri.uniri.hr/~tudor/materijali/Informacijski%20sustavi,%20baze%20podataka.htm> (29.06.2014.)

5.2.2. Uloga informacijskih sustava u informacijskim institucijama

Nakon što smo ukratko objasnili što informacijski sustav predstavlja u poslovanju općenito osvrnut ćemo se na njegovu ulogu u informacijskim institucijama. Ubrzani razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija u posljednjih dvadesetak godina utjecao je da se neke usluge koje nudi internet prošire i na informacijske centre poput knjižnica i arhiva. Osim velike uloge koju ima Internet, u informacijskim institucijama se uvode i stvaraju određeni informacijski sustavi. Na taj način one proširuju svoju djelatnost i umjesto da budu samo čuvari znanja i informacija postaju dobavljači informacija, omogućuju pretraživanje na nove načine i pružaju nove usluge koje bez novih tehnologija nisu bile moguće. Te usluge su uvelike utjecale na kvalitetu rada ovih institucija. One u svojem djelovanju moraju biti i dobri koordinatori dostupnih izvora informacija i pronaći nove pristupe nabave informacija i znanja te uputiti na njih svoje korisnike jer je u današnjem dobu zbog velike količine informacija koje se proizvode teško izlučiti one relevantne i postoji određeno preopterećenje informacijama. Uloga informacijskih institucija bila je u suštini prikupljanje, pretraživanje, organiziranje i omogućivanje pristupa relevantnim informacijama, a te se djelatnosti mogu u određenoj mjeri ispunjavati uvođenjem informacijskog sustava kao potpora poslovanju. U poslovanje se uvode određene tehnike i metode potpomognute računalima da bi se racionalnije, djelotvornije i preciznije obavljale određene funkcije i aktivnosti informacijskih ustanova. Informatizacijom ove institucije svoju organizaciju rada i načine obrade dokumenata obavljaju na precizniji i učinkovitiji način. One umrežuju svoje različite službe i time se omogućava veća interoperabilnost.

Kako bi se stvorila jasnija predodžba o promjenama koje nastaju zbog upotrebe informacijsko-komunikacijskih tehnologija u sljedećem poglavlju opisan je njihov utjecaj na arhivsku djelatnost.

5.2.2.1. Uloga u arhivima

Arhivi su institucije koje ispunjavaju ljudsku potrebu za očuvanjem svega što su stvorili i naučili. Kako je vrijeme prolazilo i s pojavom novih medija količina stvorenog i sačuvanog se povećavala i javila se potreba za strukturiranjem i kategoriziranjem spremljenog gradiva kako bi se moglo pronaći ono što nam je potrebno. Pojava informacijsko-komunikacijskih tehnologija primorala je arhive na nove oblike razmišljanja i promjenu svoje paradigme. Arhivi su se morali suočiti s novonastalom situacijom i naučiti ju kontrolirati te u promjenjivom okruženju biti stabilni. U takvom okruženju znatno se povećala količina

zabilježenih informacija tj. ljudi mogu proizvoditi veliku količinu informacija u elektroničkom obliku. Karakteristika ovakvih informacija je brzo „propadanje“ radi medija, formata zapisa itd. što znači da se mora naći nove oblike dugoročnog očuvanja tako nastalih informacija. Arhivi su se našli u promjenjivoj okolini i morali su, ali i još uče kako nastale promjene iskoristiti za svoju dobrobit. Takve promjene primorale su arhive da promjene svoje procese, rutine, radne aktivnosti, ali i sam oblik poslovanja organizacije, te da preispitaju stare obrasce (npr. načelo provenijencije). Arhivisti su morali naučiti nove vještine kako bi razumjeli i znali koristiti novonastale alate i tehnike. S obzirom da se tehnologija i dalje mijenja velikom brzinom njihova zadaća je prilagoditi im se i sudjelovati u stvaranju standarda i pravila o rukovanju i očuvanju velike količine nastalih informacija. U suvremeno doba sve je teže razlučiti što predstavlja zapise jer se oni javljaju u raznim oblicima stoga se javlja potreba da se standardizira oblik u kojem se s njima posluje i na koje načine. Osim toga bitno je stvoriti oblike očuvanja gradiva koji će osigurati čitljivost i razumljivost kroz dulji vremenski period i razne tehnologije. Iako tehnologija napreduje velikom brzinom naglasiti ćemo kako arhivi i dalje posluju s gradivom u konvencionalnom obliku, a nekima je i dalje jedina uloga samo očuvanje i davanje pristupa takvoj vrsti gradiva. Arhivi djeluju u okolini u kojoj moraju uzeti u obzir i stvoriti poveznicu među konvencionalnim gradivom i onim nastalim u elektroničkom obliku, razumjeti procese koji se odvijaju u oba okruženja i ostvariti sustave koji će moći osigurati dugotrajnost nastalog gradiva.

Informacijsko-komunikacijske tehnologije pomažu arhivima u očuvanja gradiva i ulozi nositelja „memorije društva“. Arhivisti u suvremeno doba imaju ulogu ostvarenja računalnih sustava za upravljanje elektroničkim dokumentima i zapisima, osim toga njihova uloga se promijenila u tom pogledu da moraju ostvariti načine za očuvanje elektronički i digitalno nastalog gradiva. Informacijsko-komunikacijske tehnologije otvorile su nove mogućnosti ali i nova pitanja u području očuvanja dokumenata i zapisa. U takvom okruženju pojavljuje se pitanja poput zaštite i sigurnosti novonastalog gradiva, migracija i konverzija za daljnje korištenje i očuvanje, virtualni arhivi i digitalizacija kao proces čije su prednosti očuvanje izvornika, olakšanje pristupa gradivu, olakšanje njegovog pristupa, novi oblici korištenja gradiva i slično.³⁸

³⁸ Runardotter, M. (2007) Information technology, archives and archivists: An interacting trinity for long-term digital preservation. [pdf] Lulea University of technology. Dostupno na: <http://epubl.luth.se/1402-1757/2007/08/LTU-LIC-0708-SE.pdf> (02.08.2014.)

5.2.2.1.1. Projekt Hrvatska kulturna baština

Projekt Hrvatska kulturna baština predstavlja oblik korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Bitno je napomenuti kako se metode korištene u upravljanju promjenama u organizaciji mogu koristiti unutar projekata (npr. SWOT analiza) i da se sami projekti mogu suočiti s nekim promjenama tokom svojeg napredovanja. Naime kako je sve podložno promjenama tako su i projekti ovisni o promjenama iz okoline i onim koje dolaze unutar samog projekta. Promjene se mogu odnositi na nedostatak resursa, smanjenje osoblja koje je zaduženo za projekt, nedovoljno razrađen plan projekta, prekoračenje budžeta, povećanje posla kojeg treba obaviti itd.

Središnju ulogu u projektu Hrvatska kulturna baština ima digitalna baština. Pojam „digitalne baštine“ javlja se s razvojem i napredovanjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Informacijsko društvo dovelo je mnoge promjene i ponudilo mogućnosti u zaštiti i očuvanju baštine. Suvremeni pristupi očuvanju baštine podupiru primjenu informacijsko-komunikacijskih tehnologija i digitalizaciju radi lakšeg pristupa informacijama i očuvanju kulturne baštine. Smatra se da primjena ovakvih tehnologija omogućava širu dostupnost bez obzira na područje na kojem se određeno gradivo kulturne baštine nalazi, omogućuje prikaz i prezentaciju gradiva na nove načine. Osim toga neke od prednosti digitalizacije i ostalih tehnologija su zaštita izvornika, povećanje dostupnosti koje je već spomenuto, nove mogućnosti pregledavanja i pretraživanja gradiva, njegove analize itd. Danas je očuvanje i zaštita kulturne baštine bez utjecaja informacijsko-komunikacijskih tehnologija teško zamisliva, stoga se informacijsko-dokumentacijske institucije nastoje prilagođavati novim tehnologijama te u svojem radu koriste gore navedene tehnologije. Bitno je napomenuti kako te institucije i dalje osim digitalnog gradiva čuvaju izvornike tj. one čuvaju i nematerijalne i materijalne objekte kulturne baštine. Korištenje digitalne tehnologije vrlo je primamljivo s obzirom da se otvaraju mogućnosti kao što su stvaranje virtualnih, digitalnih zbirki te njihovo prezentiranje u obliku virtualne izložbe na više mjesta. Pored toga ove tehnologije omogućavaju spajanje fizički razdvojenog gradiva u virtualnoj okolini, virtualne šetnje itd.

Projekt "Hrvatska kulturna baština" nacionalni je projekt digitalizacije arhivske, knjižnične i muzejske građe. Pokretač i osnivač programa je Ministarstvo kulture Republike Hrvatske. Nositelji programa su Ministarstvo kulture te Nacionalna i sveučilišna knjižnica, Hrvatski državni arhiv i Muzejski dokumentacijski centar kao središnje ustanove u knjižničnoj, arhivskoj i muzejskoj djelatnosti. Ovaj projekt želi potaknuti stvaranje novih digitalnih

sadržaja radi njegove veće dostupnosti. On promiče ujednačenu uporabu digitalnih tehnologija u kulturnim ustanovama.

Strategija ovog projekta je stvaranje sadržaja u digitalnom obliku radi njegove zaštite, ali i njegove široke dostupnosti. To je moguće putem umrežavanja i prisutnosti hrvatske kulturne baštine u europskim i regionalnim mrežama kulturnih sadržaja.³⁹

Ovaj projekt pretpostavlja korištenje digitalizirane građe u svrhu obrazovanja, turističke promidžbe itd.

Cilj ovog projekta je:

1. uz pomoć digitalizacije gradiva stvoriti prepoznatljiv i relevantan sadržaj „kulturnog prostora“ u elektroničkom okruženju,
2. usluge učiniti mrežno dostupnima svakoj zainteresiranoj osobi,
3. stvoriti kvalitetno oblikovane i obrađene digitalne sadržaje,
4. digitalne zbirke organizirati tako da osiguravaju dugoročno očuvanje i dostupnost, te
5. omogućiti digitalizaciju ustanovama koje imaju slabije resurse.⁴⁰

Unutar projekta postoje dvije faze, prva faza je samo pokretanje digitalizacije kulturne baštine s navedenim ciljevima, dok je druga faza (2010.-2011.), osim zadržavanja svojih dosadašnjih ciljeva i težnji svoju pažnju usmjerila i na stvaranje liste prioriteta ugrožene i često korištene građe.

Unutar ovog projekta kao potpora te prikaz rada stvoren je portal „Hrvatska kulturna baština“. On je nastao kao jedna od aktivnosti predviđenih Nacionalnim programom digitalizacije arhivske, knjižnične i muzejske građe. Portal na jednom mrežnom mjestu osigurava pohranjivanje digitaliziranih sadržaja u *online* bazi podataka u tekstualnom, slikovnom, video i audio obliku. Okuplja i predstavlja digitalne zbirke i digitalnu građu hrvatske kulturne baštine. Putem ovog portala može se pristupiti zbirkama digitalizirane građe muzeja, knjižnica i arhiva u Hrvatskoj, neovisno od toga je li građa nastala unutar projekta Hrvatska kulturna baština ili je samo registrirana kao takva. Portal omogućava pretraživanje, pregledavanje i pristup digitalnim zbirkama, njihovo rasprostranjeno korištenje, te s time

³⁹ Hrvatska kulturna baština. Portal HKB: o nama, [online] Dostupno na: <http://www.kultura.hr/hr/O-nama/Projekt-HKB> (23.07.2014.)

⁴⁰ Hrvatska kulturna baština, (2005) Nacionalni program digitalizacije arhivske, knjižnične i muzejske građe, [online] Dostupno na: <http://daz.hr/bastina/uvod.htm> (15.07.2014.)

širenje informacija i ostalih stručnih sadržaja. Portal čini mogućim interoperabilnost među institucijama. On oblikuje i održava informativne sadržaje koje sadrži, daje obavijesti o srodnim web stranicama, može ponuditi ispravne odgovore na upite vezane uz matične knjige, povijesne izvore, financiranje zaštite kulturne baštine, daje korisne sadržaje za potrebe doktorskih, diplomskih ili seminarskih radova itd. Portal ima definiran razvojni put i prema približavanju i ispunjavanju potreba korisnika kao što su prikaz korisnih edukativnih sadržaja, enciklopedijskih sadržaja, te novosti i aktivnosti u području kulturne baštine.

Prilikom upravljanja projektima potrebno je imati u vidu sve što može utjecati na projekt i uvijek biti svjestan svoje okoline. Budući da ovaj projekt uključuje digitalizaciju velike količine gradiva koje se nalazi u posjedu raznih institucija bilo je potrebno upoznati svaku „zahvaćenu“ instituciju s inicijativom koja se pokreće i dati joj pregled projekta, njegov plan i cilj. Za projekt je bilo potrebno stvoriti učinkoviti plan u kojem će biti dobro organizirana radna snaga ali i tehnologija koja se koristi kako bi digitalizacija bila uspješna. Takav plan projekta podrazumijeva isprepletanje plana upravljanja projektom koji osigurava i stvara strukturu, procese i alate potrebne za provedbu projekta i plan za upravljanje promjenama koji osigurava da će zaposlenici pojedine institucije prihvatiti projekt, razumjeti njegov značaj i biti spremni prekvalificirati se ili imati razumijevanja za stvaranje novih odjeljenja zaduženih za digitalizaciju. Kombinacijom planova nastoji se osigurati pozitivan ishod projekta i ostvarenje željenog cilja. Kako je projekt Hrvatska kulturna baština sastavljen od više faza, potrebno je dugoročno nadgledanje projekta i stvaranje i prilagođavanje plana nastalim situacijama ili novim trendovima da bi digitalizirana građa mogla biti kontinuirano dostupna.

Naposljetku, prilikom razmišljanja o projektu digitalizacije osim razmišljanja o tehničkim pitanjima potrebno je postaviti jasan i mjerljiv cilj koji je preciznije određen od općih prednosti koje digitalizacija nudi. Potrebno je razmotriti kakvu će korist od toga imati ustanova koja ga provodi, hoće li biti koristi za korisnike, odnosno u čemu je razlika u odnosu na trenutno stanje i što će se i kako moći činiti s konačnim proizvodom projekta i kako će to utjecati na ustanovu.⁴¹

⁴¹ Hrvatska kulturna baština, (2005) Nacionalni program digitalizacije arhivske, knjižnične i muzejske građe [online] Dostupno na: <http://daz.hr/bastina/uvod.htm> (15.07.2014.)

5.2.2.1.2.Sustavi za upravljanje elektroničkim gradivom

Sustavi za upravljanje elektroničkim gradivom osim što se koriste za nalaženje i lociranje gradiva, kontroliraju cjelokupni životni ciklus nastalih dokumenata.⁴² Oni nisu samo alati koje neka organizacija koristi već oni oblikuju njenu praksu. Jedna od mogućih promjena do kojih može doći u organizacijama pa tako i u arhivima je prelazak na novi sustav. Sustav sam po sebi definira procese ali i oblikuje politiku neke organizacije, s prelaskom na novi sustav dolazi do promjena koje iziskuju izradu nove politike i prilagodbu zaposlenika novim načinima odvijanja procesa. Svaki sustav za upravljanje gradivom mora biti usklađen sa zakonodavstvom, otporan na promjene tehnologija, otporan na organizacijske promjene, promjene formata sadržaja itd. Ovakvi sustavi omogućuju automatizaciju radnji i služe kao podrška poslovanju, među njih se ubrajaju *Document Management System* (DMS) – sustav za upravljanje dokumentima i *Electronic Records Management System* (ERMS). Razlika između ova dva sustava je u tome što obrađuju, prvi sustav bavi se dokumentima, a drugi zapisima, jedan se na drugi mogu nadograditi i služe za pohranu, upravljanje i praćenje kolanja (digitaliziranih ili izvorno digitalnih, no ne nužno) dokumenata i/ili zapisa.⁴³

⁴² NSW Government, (2012) FAQs about EDRMS. [online] Dostupno na: <http://www.records.nsw.gov.au/recordkeeping/advice/designing-implementing-and-managing-systems/faqs-about-edrms#does-my-organisation-have-to-have-an-edrms-> (29.07.2014.)

⁴³ Ibidem.

6. Upravljanje znanjem

Upravljanje znanjem se najčešće povezuje s razvojem informacijskih i komunikacijskih znanosti no bitno je naglasiti kako ono ima svoje korijene u više disciplina poput filozofije, antropologije, psihologije, ekonomije i slično. Upravljanje znanjem disciplina je koja u današnje doba ima veliki značaj i odjek u akademskoj zajednici i poslovnom okruženju. Najjednostavnije rečeno ova disciplina donosi mišljenje kako industrija i zanati više nisu ono što pokreće djelovanje organizacija već je to znanje koje je postalo ključna vrijednost i prednost koja pokreće organizaciju i osigurava joj konkurentnost i uspjeh u poslovnom okruženju i društvu.⁴⁴ Upravljanje znanjem je disciplina koja pomaže u unaprjeđenju načina rada određene organizacije koja se suočava s konstantno promjenjivom okolinom i koja joj pomaže u procesu učenja, prilagođavanja i iskorištavanja promjenama i novim ljudskim znanjima radi poboljšanja intelektualnog kapitala i rada određene organizacije.

Iako se upravljanje znanjem može pronaći u raznim oblicima i tumačiti na mnoge načine u ovom radu objašnjeno je u odnosu na pojavu informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Informacijsko-komunikacijske tehnologije brzo napreduju te daju brojne načine baratanja informacijama. Ukratko one omogućuju da se znanje i informacije pohranjuju, pretražuju te da se mogu dijeliti i biti dostupne uvijek.

Razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija zahtjeva različit pristup upravljanju organizacijom i njenim procesima. Njihov razvoj je pogodovao povećanju vrijednosti intelektualnog vlasništva, tj. stavlja se naglasak na informacije i znanje. Naime, podaci, informacije i znanja postaju vrlo značajan resurs u poslovanju organizacije te bez njih procesi i upravljanje organizacijom ne bi bilo lako ostvarivo. Podaci se registriraju, pripremaju, unose, organiziraju, čuvaju u bazama podataka informacijskog sustava pojedine organizacije koje obrađuju i daju pristup registriranim podacima radi realizacije poslovnih procesa i rješavanja poslovnih problema. Informacijski sustavi postoje kako bi na ekonomičan način obradili informacije i učinili ih dostupnima zaposlenicima i korisnicima.

Potrebno je biti sposoban za upravljanje znanjem. Ono je vrlo cijenjena vještina u modernom poslovanju jer su mogućnost stvaranja i raspršivanja znanja bitne stavke u održavanju

⁴⁴ Jakovec, P. (2012) Znanje kao ekonomski resurs: osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji. *Tranzicija*, [pdf], 14(29), str. 88-106. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=128096 (11.08.2014.)

konkurentnosti na tržištu rada. U suvremenom poslovanju znanju se pridaje sve veća važnost jer je ono potrebno za rukovođenje poslovanjem u okolini koja se u kratkom vremenskom periodu tehnološki i intelektualno promijenila i mijenja. Kolaković (2003) navodi da se u poslovnom okruženju znanje predstavlja kao intelektualni kapital s naglaskom da se stečeno znanje ne može izgubiti niti propasti i da ga ima u izobilju. Ističe da se ne znaju svi služiti njime niti ga steći. Potrebno je razumjeti da znanje posjeduju pojedinci. Bitno je naglasiti kako je za uspješno organiziran posao potrebna visoka razina suradnje među zaposlenicima i uspješno korištenje onoga što institucija kao zajednica zna te kako brzo može prihvatiti i naučiti nova znanja. Institucija koja dobro organizira poslovanje mora znati efikasno učiti, pamtit i raditi i ponašati se u skladu s dobivenim i informacijama i znanjima.

Informacijske institucije uklapaju se u koncept upravljanja znanjem jer svoje usluge i proizvode pružaju društvu i na taj način postaju konkurentne na tržištu i osjetljive su na sve promjene u okolini. Osim primarne zadaće pohrane, očuvanja i davanja pristupa dokumentima ili nekim drugim artefaktima one moraju biti i orijentirane na okolinu i ono što poslovanje nudi kako bi ostale konkurentne. Ovo se odnosi na pružanje različitih usluga potpomognutih informacijsko-komunikacijskim tehnologijama i iskorištavanje globalne informacijske infrastrukture koja djeluje kao kanal za prijenos informacija i komunikaciju među pojedincima, institucijama i slično.

U današnjem okruženju koje je globalno umreženo informacijske institucije za svoj uspjeh moraju biti sposobne pretvoriti osobno znanje zaposlenika, te znanje koje postoji u instituciji u intelektualni kapital kako bi ga mogli što bolje iskoristiti i pružiti korisnicima koji imaju potrebu za njime. Kolaković (2003) naglašava kako su radi održavanja konkurentnosti institucije primorane biti inovativne i prilagodljive jer su tehnologija i usluge kojima raspolažu podložne promjenama. Uz to se usko veže i praćenje potreba različitih grupa korisnika kojima one moraju osigurati pristup i reprodukciju traženog znanja.

Dakle, za održavanje svojeg rada institucije imaju potrebu uvesti sustave za upravljanje znanjem što zapravo predstavlja uspostavljanje protoka znanja unutar institucije. Prilikom uvođenja sustava za upravljanje znanjem unutar organizacije Đula (2010) objašnjava da je potrebno spoznati gdje se znanje u organizaciji stječe i sistematizira i s druge strane gdje se ono dijeli i širi među zaposlenicima. Radi toga potrebno je napraviti jasnu razliku između informacija i znanja. Najjednostavnije rečeno informacije su podaci stavljeni u određeni kontekst i one kao smisleno organizirani skup informacija do kojih se dolazi

iskustvom, komunikacijom i zaključivanjem predstavljaju znanje⁴⁵. Dok se informacije pohranjuju u određene baze podataka, znanje je pohranjeno u pojedincima. Cvejić i Mijalović (2009) smatraju da je znanje moć te stoga institucije moraju poticati svoje zaposlenike da ga dijele i koriste radi zajedničke dobrobiti i stvaranja znanja institucije. Ističu da se bi se time u instituciji povećavala komunikacija, stvorila veća razina povjerenja među zaposlenicima i upravom i s druge strane korisnici bi bili zadovoljniji.

Cvejić i Mijalović (2009) u svom radu o upravljanju znanjem navode kako je prilikom implementacije sustava za upravljane znanjem potrebno identificirati korisno znanje tako da se uoči gdje je ono pohranjeno, tko ga posjeduje i na koje se sve načine ono može koristiti. Osim toga mora se pronaći dokumentacija koja govori na koje se načine znanje koristilo do tada (npr. dnevni, tjedni, mjesečni izvještaji o radu i poslovnim aktivnostima te budućim ciljevima i planovima). Nakon što je znanje identificirano i prikupljeno potrebno ga je učiniti dostupnim svima kojima je ono potrebno i znaju ga i žele koristiti. Naposljetku, to znanje se mora zajednički koristiti unutar institucije.

7.1. Upravljanje znanjem i upravljanje promjenama

Upravljanje znanjem disciplina je koja se veže na promjene navedene u ovom radu. Ova disciplina kao i samo upravljanje promjenama nastaju zbog promjena. One su njihovi pokretači i svaka nova promjena je poticaj i izazov za unaprjeđenjem poslovanja određene institucije pa i pojedinca. Promjene potiču napredak i zahtijevaju prilagodbu, a upravljanje znanjem i upravljanje promjenama discipline su koje za cilj imaju organizirati promjene i stabilizirati poslovanje prilikom njihove pojave. Kako društvo napreduje tako napreduje i znanje a tako se i javlja potreba za stalnim prilagodbama novom okruženju i promjenama.

Upravljanje znanjem i promjenama nadovezuju i međusobno se dopunjavaju. Naime, upravljanje znanjem donosi promjene u instituciju i s njom je potrebno mijenjati rutine, način obavljanja određenih aktivnosti, međudnose, ponekad i strukturu organizacije te poslovne procese. Budući da upravljanje znanjem donosi promjene potrebno je uzeti u obzir teorije i metode upravljanja promjenama radi lakšeg uvođenja sustava za upravljanje znanjem te manjeg otpora zaposlenika prema novom radnom okruženju. Javlja se potreba da organizacijska struktura omogući zaposlenicima da efikasno proizvode, prenose i dijele znanje. Upravljanje promjenama prilikom uvođenja sustava za upravljanje znanjem mora

⁴⁵ Lasić-Lazić, J. (2004) Odabrana poglavlja iz organizacije znanja Zagreb: Zavod za informacijske studije.

stvoriti plan u kojem se objašnjava način na koji će se uvesti nove procedure i tehnike poslovanja i pojedinih aktivnosti. Kako bi se započelo s uvođenjem promjena potrebno je uočiti na koji je način institucija organizirana, ovdje ćemo uzeti u obzir da je većina njih hijerarhijski oblikovala svoje poslovanje, te da se radi toga često različite aktivnosti i poslovi na višim ili nižim razinama poslovanja ne susreću i ne miješaju. Upravljanje znanjem omogućilo bi ima dakle međusobnu suradnju i lakše dijeljenje informacija i njihovu potražnju (npr. zajednička baza podataka). Prije promjene potrebno je upoznati se sa svim znanjem na razini organizacije te saznati koje znanje posjeduju pojedinci kako bi se lakše moglo reorganizirati. Dakle, mora se znati koje znanje posjeduje institucija jer će se ono i dalje koristiti u novom okruženju samo će ga se nadograditi.

Obje discipline vode organizaciju boljem poslovanju. Upravljanje promjenama kanalizira promjene i stvara povoljno okruženje za rad, te može izdvojiti postojeće znanje i informacije, dok upravljanje znanjem dodaje novu razinu poslovanju institucije tj. stvara povoljno okruženje za efikasnije poslovanje u dinamičnom okruženju koje u ovom slučaju donose informacijsko-komunikacijske tehnologije. Ukratko, znanje je potrebno da bi se stvorile promjene u organizaciji, a promjene su potrebne kako bi se stvorila nova znanja.

7. Zašto strategije upravljanja promjenama propadaju

Iako je od ključne važnosti da se organizacije mijenjaju i prilagođavaju, neovisno jesu li one u javnom sektoru ili privatnom, sastoje li se od nekoliko osoba ili od velikog broja zaposlenika i ostalo, implementiranje promjena može biti neuspješno. Postoji veliki broj promjena koje nisu bile uspješne, nisu postigle željene ciljeve, nisu povećale konkurentnost ili nisu bile profitabilne. Najčešće promjene koje su neuspješne su one koje se odnose na promjenu sustava u organizaciji tj. one promjene koje mijenjaju strukturu organizacije, njene procese, aktivnosti, kulturu itd.

Organizacije se u suvremeno doba stalno moraju unaprjeđivati i unatoč njihovom trudu da idu ukorak s promjenama u okolini ponekad se promjene pojavljuju prebrzo da bi se organizacije dovoljno brzo mogle prilagoditi. Stoga je upravljanje promjenama bitna stavka suvremenog poslovanja i ne smije se zanemarivati. Unatoč postojanju upravljanja promjenama prilagodba organizacija na promjene često nije uspješna. Faktori koji utječu na neuspjeh velikih promjena mogu dolaziti iz same organizacije ili njene okoline. Prilikom uvođenja promjene mora se paziti na sve detalje i ne smije se zanemarivati niti jedan korak jer zanemarivanje može dovesti do propadanja procesa implementacije.

Jedan od glavnih razloga propadanja su nerealistično postavljeni ciljevi. Što znači da se pred organizaciju ne smije postaviti ne ostvariva promjena, da se ne smiju zanemariti faktori koji pokazuju da će nerealistična promjena biti neuspješna i da se u promjenu ne smije ulaziti idealistički ili ne planirano. Osim toga mora postojati dobar razlog za promjenu, promjene se ne bi trebale provoditi ako nije nužno ili ako se ničime ne ukazuje na poboljšanje poslovanja. Nepotrebne promjene samo mogu prouzročiti nestabilnost organizacije.

Kako bi se promjene mogle uspješno implementirati svi zahvaćeni promjenom ne smiju izgubiti volju za njom niti odustati od promjene u njenim fazama uvođenja jer će to rezultirati propadanjem promjene. Osim toga na uspješnost uvelike utječe nedovoljno kvalificiran, motiviran ili nezainteresiran tim za provođenje promjene uključujući i vođu čiji se postupci odražavaju na zaposlenicima i timu i čija (ne)snalažljivost može utjecati na promjenu.

U radu je više puta spomenuta važnost ljudi koji su zahvaćeni promjenom te njihovo ponašanje uslijed neke promjene. Ljudi koji sudjeluju u promjeni imaju značajnu ulogu jer

njihova sposobnost ili nesposobnost za prihvaćanjem promjene može odrediti smjer kretanja promjene. Zašto je tome tako? Naime, neovisno od toga posluje li neka organizacija kao strogo hijerarhijska struktura u kojoj svatko zna za što je zadužen, jasno su definirani procesi, tehnologija i strategija ili je pak organizacija fleksibilna i unutar nje nema strogo definiranih obaveza ali postoji određena struktura, može doći do problema. U svakoj od organizacija postoji kultura u kojoj se zaposlenici snalaze, osjećaju se njenim djelom i poznaju ju što im daje osjećaj sigurnosti. Neki su vođeni osobnim interesima, drugi pak smatraju da ih organizacija na nekih način definira. Dakle, ako se u procesu uvođenja promjene ne upozna organizacijska kultura i ne obrati se pažnja na zaposlenike i na njihovo ponašanje promjene će se teže uvesti ili će nakon nekog vremena propasti i neće se moći dugoročno zadržati.

Postoji veliki broj razloga zašto uvođenje promjena može biti neuspješno. Kada se promjene razmatraju mogu biti privlačne i predstavljati se kao korisne, no često se dešava da one na kraju ne ispune postavljene ciljeve ili pak ne ispune nikakva očekivanja niti zadane ciljeve. Na takav ishod može utjecati veliki broj faktora, od prekoračenja budžeta pa sve do neiskusnog voditelja. Kao problem se može pojaviti i loše rukovođenje, loše praćenje razvoja promjene i izvještavanje o promjeni, loša komunikacija, neodgovarajući tim za provođenje promjene, pogrešna strategija i metodologija te loše određeni procesi i aktivnosti za uvođenje promjene.

8. Upravljanje promjenama u arhivu – praktični primjer

Praktični dio prikazuje i objašnjava strategiju upravljanja promjenama, u izmišljenom arhivu, osmišljenju na temelju izvora proučenih u svrhu izrade diplomskog rada.

8.1. Arhiv

Ovaj izmišljeni praktični primjer podrazumijeva postojanje arhiva čija je arhivska služba organizirana na klasičnom modelu arhiva kao ustanove koja preuzima, čuva, obrađuje i daje na korištenje gradivo različitih stvaratelja. Arhiv je smješten na područje Republike Hrvatske i zadaće su mu definirane *Zakonom o arhivskom gradivu i arhivima*, a podrazumijevaju:

1. provođenje mjera zaštite arhivskog gradiva u arhivu i briga za njegovu sigurnost,
2. sređivanje, opis, popisivanje i davanje gradiva na korištenje,
3. obavljanje stručnog nadzora nad čuvanjem i odabiranjem arhivskog gradiva koje se nalazi izvan arhiva, te određivanje mjera njegove zaštite,
4. neposredan nadzor nad radom arhiva i drugih imatelja arhivskog gradiva izvan sustava državnih arhiva,
5. preuzimaju javno arhivsko gradivo,
6. prikupljaju privatno arhivsko gradivo otkupom, darovanjem ili pohranom,
7. obavljaju sigurnosno i zaštitno snimanje arhivskoga gradiva, te restauratorske i konzervatorske poslove u svezi s arhivskim gradivom,
8. daju podatke, izvratke iz dokumenata i ovjerovljene prijepise na zahtjev korisnika,
9. izrađuju i obavljaju obavijesna pomagala i ovjerovljene prijepise na zahtjev korisnika i drugo.

Problem koji se javlja kod ovog arhiva je nedostatak prostora koji uključuje prostor za spremanje arhivskog gradiva i prostor za prijem, čišćenje i sređivanje gradiva. Osim opreme susreće se s problemom nedostatka djelatnika u pojedinim odjelima. Nekoliko zaposlenika pokazuje demotivaciju jer nije odabrao taj posao kao svoj životni poziv. Nasuprot tome postoji određena grupa ljudi koja je zadovoljna svojim poslom i čiji se interes za napretkom vidi kroz njihov svakodnevni rad i zalaganje. Većina zaposlenika ima tradicionalno arhivističko obrazovanje koje ne podrazumijeva poznavanje znanja i vještina iz područja informacijskih tehnologija tj. zaposlenici nisu dovoljno osposobljeni za rad u novom okruženju.

Ovdje zamišljeni arhiv koncipiran je u nekoliko odjela:

1. odjel za zaštitu arhivskog i registraturnog gradiva izvan Arhiva,
2. odjel za sređivanje, stručno-znanstvenu obradu i objavljivanje arhivskog gradiva i obavijesnih pomagala,
3. odjel za dokumentacijsko-informacijske poslove i poslove knjižnice, te
4. odjel za opće upravne, računovodstvene i pomoćno tehničke poslove.

8.1.1. Izazovi s kojima se arhiv susreće

Razvoj tehnologije je pred arhivsku službu stavio izazov u obliku elektroničkog zapisa o kojima su se kroz dulji vremenski period vodile mnoge rasprave. Elektronički su zapisi doveli do naglog porasta broja dokumenata čime se promijenila klasična teorija vrednovanja tj. postavlja se pitanje o trajnoj vrijednosti i čuvanju nekog dokumenta i naglašava se da dokument može izgubiti vrijednost jer je s vremenom opala potreba za njim. Time se propituje temeljna zadaća arhiva koja nalaže čuvanje autentičnog gradiva za korištenje budućim generacijama, pri čemu se mora sačuvati sadržaj, struktura i kontekst gradiva.

Pomak s tiskanih medija na elektroničke izaziva promjene u korištenju arhivskog gradiva. Očekivanja i potrebe korisnika traže od arhiva *online* pristup gradivu što mijenja ustaljeni način rada, a s time se mijenja i slika javnosti o arhivima. Zadaća arhiva u odnosu na elektroničke zapise postaje osigurati njihovu autentičnost, čitljivost i razumljivost.

Opisani arhiv prima elektroničke zapise u obliku i na nosaču koji dogovore sa stvarateljem, zajedno s dokumentacijom i podacima koji su potrebni za čitanje i razumijevanje zapisa.

8.1.2. Mogućnosti razvoja Arhiva

Unatoč problemima kao što su nedovoljno motivirano osoblje, nedostatak znanja i vještina potrebnih za informatizaciju poslovanja i manjak prostora opisani arhiv uredno obavlja svoje zadaće. Ima razrađene metode i procese poslovanja, zaposlenici imaju radne rutine i uredno obavljaju poslove za koje su zaduženi, komunikacija se odvija bez većih poteškoća. Problemi se javljaju zbog gomilanja papira potrebnog u obavljanju poslovanja i količine vremena koje se mora utrošiti kako bi se neki zadatak završio. Osim toga ranije smo naveli kako je prostor opisanog arhiva općenito premalen i ne ispunjava sve uvjete koje poslovanje arhiva iziskuje.

Kako je budžet ograničen osmišljeni arhiv se ne može seliti u veću zgradu i primoran je svoju službu obavljati u trenutnim prostorijama.

8.1.2.1. SWOT analiza

Kako bismo mogli uvidjeti koje mogućnosti za napredak ima opisani nam Arhiv i koje se promjene mogu i moraju provesti kao prvi korak moramo izraditi SWOT analizu prikazanu u Tablici 2.

Tablica 2: SWOT analiza – primjer Arhiva

SNAGE (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> • Arhiv posjeduje veliku količinu informacija (gradiva): pisma, fotografije, dnevnici, matične knjige, gradivo iz uprava i javne službe itd. • obavlja poslove čuvanja, zaštite i obrade arhivskog gradiva, te na taj način stvara uvjete za njegovo korištenje radi postizanja i zaštite osobnih prava, u službene svrhe, za znanstvena istraživanja, kulturno-prosvjetno djelovanje i sl. • korisnici imaju pristup velikoj količini traženog gradiva u prostorima Arhiva • postojanje stalnih korisnika arhiva • gradivo je jedinstveno • spremnost zaposlenika da prihvate promjene 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatak prostora (npr. za rukovanje s gradivom, za korisnike) • smanjeni budžet • moguće je da dođe do nemogućnosti pronalaska željenog gradiva • brze promjene tehnologije (hardver/softver, formati i mediji) • dio zaposlenika nema dovoljno dobre vještine za snalaženje u sustavima potpomognutim informacijsko-komunikacijskim tehnologijama • mogućnost neprihvatanja promjena od strane zaposlenika
PRILIKE (OPPORTUNITIES)	PRIJETNJE (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> • upotreba informacijsko-komunikacijskih tehnologija u poslovanju • povezivanje s drugim institucijama, korisnicima, razmjena informacija i slično • stvaranje novih usluga za korisnike (web stranica Arhiva, <i>online</i> pristup gradivu, novi oblici pretrage gradiva itd.) • novi alati – automatizacija poslovanja • mogućnost zakupljanja prostora za skladištenje gradiva • poticaji od strane investitora (resursi!) 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatak prostora povećava propadanje gradiva zbog prašine, svjetlosti, vlage itd. • nemogućnost stalno regulirane temperature za očuvanje i zaštitu gradiva • očekivanja investitora i korisnika nakon uvođenja promjena • interakcija sa korisnicima (potrebna prijava da se pristupi gradivu ili veće mogućnosti pretrage gradiva on-line putem) • ograničavanje pristupa osjetljivom gradivu • mogućnost prezasićenosti promjenama od strane zaposlenika • vremensko trajanje uvođenja promjena • otpor od strane nekoliko zaposlenika prema promjenama

8.1.2.2. Zaključak analize i planiranja

Opisani arhiv nema sustav za elektroničko upravljanje dokumentima niti bilo koji informacijski sustav, posjeduje nekoliko računala no oni služe samo za osobnu upotrebu na radnom mjestu (ispis, tablice raznih sadržaja, popisi obavljenog ili tekućeg posla itd.). Knjižnica Arhiva ne posjeduje bazu podataka građe u svojim prostorijama, ne postoji ni baza podataka gradiva koje se nalazi u Arhivu. Sve što se u poslovanju odvija dokumentira se na papiru. Spomenuli smo već i kako Arhivu nedostaje prostora. Osim toga Arhivu nedostaje korisnika. Postoji mali broj ljudi koji stalno dolaze a to su korisnici koji ga posjećuju u svrhe znanstvenih istraživanja i pokoji korisnik koji želi ostvariti ili zaštititi svoja osobna prava.

Kako bi se ubrzalo poslovanje, smanjilo vrijeme potrebno za pronalaženje dokumenata i automatiziralo radne procese potrebno je uvesti informacijski sustav. Osim toga, da se Arhiv približi korisnicima i proširi se njegovo djelovanje može se razmotriti stvaranje web stranice Arhiva.

8.1.3. Koraci u uvođenju promjene

Ovaj praktični primjer opisuje korake, modele i procese prilikom uvođenja osmišljenih promjena u opisani arhiv. Koraci, modeli i procesi oblikovani su i sastavljeni prema literaturi proučenoj u svrhu diplomskog rada. Prvi korak prilikom uvođenja promjena je SWOT analiza. Sljedeći korak je stvaranje cilja i oblikovanje željenih rezultata promjene. Nakon toga slijedi proučavanje organizacijske kulture i analiziranje faktora koji mogu utjecati na buduće stanje.

Praktični primjer ne opisuje korake implementacije informacijskog sustava ni oblikovanje web stranice Arhiva.

8.1.3.1. Cilj i željeni rezultati

Cilj koji se želi postići s odabranom promjenom je informatiziranje poslovanja Arhiva. Informatizacija pretpostavlja uvođenje određenog informacijskog sustava koji će poboljšati poslovanje arhiva te ubrzati radne procese. Na kraju procesa uvođenja Arhiv želi da se zaposlenici prilagode novom okruženju te da se promjena zadrži dugotrajno i te da se Arhivu omogući veću konkurentnost.

Zašto uvesti informacijski sustav?

Koristi za Arhiv:

- sigurno i sustavno upravljanje podacima poput e-pošte, dokumenata nastalih u poslovanju i slično,
- praćenje rada zaposlenika,
- povećanje učinkovitosti s novim oblicima organizacijskih procesa,
- jačanje Arhiva kao ustanove za očuvanje i zaštitu zapisa nastalih u poslovanju drugih organizacija (mogućnost proširivanja djelatnosti Arhiva i na više organizacija, sređivanje, vrednovanje gradiva nastalog u njihovom poslovanju),
- postojanje kapaciteta za odgovorno upravljanje i kontrolu nad dokumentima i zapisima koji uključuju sigurnost, pristup i čuvanje dokumenata i zapisa kada kod su oni potrebni,
- prijenos poslovne dokumentacije u elektronski oblik,
- pravovremeni pristup i pregled dokumenata,
- pojednostavljeni rad sa dokumentima,
- brzo tekstualno pretraživanje,
- jedan dokument je na raspolaganju većem broju osoba,
- manji troškovi traženja, kopiranja, slanja, prostora,
- pristup preko interneta,
- poboljšanje administrativne učinkovitosti i djelotvornosti,
- brži protok informacija,
- bolja suradnja i izbjegavanja ponavljanja nekih aktivnosti, te
- ubrzava se protok informacija, a isključuje njihov gubitak i potreba kopiranja (skraćuje se vrijeme obrade, uvid u obradu i stanje dokumenta je trenutačno, brzi pristup informacijama koje dokumenti sadrže).

Idući cilj koji se želi postaviti je približavanje Arhiva korisnicima, te mogućnost pretrage gradiva putem web stranice Arhiva.

Zašto stvoriti web stranicu Arhiva?

- korisnici mogu pretraživati fondove i zbirke Arhiva putem interneta,
- približava se rad Arhiva korisnicima (opis djelatnosti, pozivi na izložbe, kontakt Arhiva, usluge koje nudi itd.),
- Arhiv se putem interneta prikazuje javnosti (može se uočiti njegovo postojanje jer mnogi ljudi ne znaju da on djeluje),
- trenutna dostupnost informacija i gradiva svima kojima je namijenjena: trenutačno, bilo kada i bilo gdje.

8.1.3.1.1. Mogućnost ostvarivanja ciljeva

Nakon što se postave ciljevi potrebno je razmotriti je li ih moguće ostvariti. Postavlja se pitanje što je trenutno važnije za poslovanje Arhiva. U ovoj fazi razmatranja potrebno je postaviti realne ciljeve kako bi se smanjila mogućnost propadanja.

Cilj koji je dobio prednost je uvođenje informacijskog sustava u poslovanje. Dok će se izrada web stranice tokom ovog procesa zanemariti. Odlučeno je da je informacijski sustav promjena koju se treba provesti i koja je nužna kako bi poslovanje arhiva moglo opstati. Izrada web stranice razmotriti će se nakon uspješnog implementiranja informacijskog sustava.

8.1.3.2. Organizacijska kultura

Arhiv je organiziran kao hijerarhijska ustanova. Svaki odjel ima zaposlenike koji svoj posao obavljaju u tradicionalnom obliku i zaduženi su samo za jednu vrstu posla. Sve se bilježi u papirnatom obliku i svaki odjel je odgovoran upravi.

Primjer : Odjel za dokumentacijsko-informacijske poslove i poslove knjižnice

Odjel je zadužen za pronalaženje i davanje informacija o gradivu pohranjenom u spremištima Arhiva. Djelatnici odjela komuniciraju direktno s korisnicima kako bi što preciznije mogli odgovoriti na njihov zahtjev o korištenju gradiva.

Isto tako odjel vodi sve obvezne evidencije o arhivskom gradivu i cjelokupnu dokumentaciju o fondovima i zbirkama. U njegovu sastavu djeluju čitaonica i knjižnica arhiva. Tu na raspolaganju korisnicima stoje arhivska obavijesna pomagala i priručna knjižnica.

Odjeli se međusobno ne povezuju i ne postoji jedinstveni sustav koji povezuje njihov posao. Svaki odjel djeluje kao samostalna cjelina.

8.1.3.3. Faktori koji mogu utjecati na buduće stanje

Budući da su odjeli nezavisni jedan od drugoga i zaposlenici su upoznati samo s jednom vrstom aktivnosti te imaju zasebno organizirane radne procese postoji mogućnost da informacijski sustav neće biti prihvaćen jer od zaposlenika podrazumijeva nove vještine, povezivanje svih odjela te upotrebu novog sustava i nove procese koji podrazumijevaju drugačiji oblik rada od njima poznatog. Postoji mogućnost pružanja otpora i nedostatak motivacije zaposlenika da ustraju u radu u promijenjenoj okolini.

Ovaj problem se može riješiti stvaranjem ideje o organizaciji koja uči, čiji se napredak bilježi i koja ne skače iz jednog stanja u drugo već postepeno uvodi promjenu u Arhiv.

8.1.3.4. Plan uvođenja promjene

Nakon što se proučila organizacijska kultura, odredio cilj i uočili faktori koji mogu utjecati na promjenu mogu se odrediti odgovornosti i urediti mehanizam koji promjenu provodi.

Potreba za promjenom potaknuta je od strane Arhiva. Arhiv je oformio tim ljudi zaduženih za provođenje promjene. Tim se sastoji od voditelja tima i po jedne osobe zadužene za svaki odjel u Arhivu. Osobe su osposobljene za rad s grupama ljudi, imaju dobro razvijene komunikacijske vještine, organizirane su i vješte su te se uspješno mogu nositi sa situacijama u raznim okolnostima itd. Osobe unutar odjela odgovaraju za svoj rad voditelju a voditelj izvještava upravu Arhiva. Važno je naglasiti kako u sustavu izvještavanja zaposlenici nisu uskraćeni za informacije o napretku promjene i njenim učincima. Smatra se potrebnim da zaposlenici imaju uvid u promjenu i da mogu sudjelovati u njenom uvođenju kako se ne bi osjećali izostavljeno. Zaposlenike u odjelima izvještavaju njima dodijeljene osobe.

Važno je naglasiti kako se promjena provoditi u više malih koraka. I kako svaki od koraka ima cilj koji treba ispuniti te je vremenski ograničen. Komunikacija na svim razinama mora biti stalna, kako bi se mogao pratiti napredak.

U ovom slučaju vrlo je važno stvaranje pozitivnog stava o promjeni među zaposlenicima Arhiva, te njeno prihvaćanje. Zaposlenici se moraju osjećati ugodno i imati povjerenja u tim

koji provodi promjenu. Ne smiju osjećati prijetnju od promjene. Stoga se unutar procesa uvođenja promjene nastoji oblikovati okruženje u Arhivu unutar kojeg su zaposlenici dobro informirani o promjeni, spremni na nju i nemaju negativnih mišljenja o njenom utjecaju. Kako bi se to postiglo prije samog uvođenja promjene potrebno je da se u svakom odjelu prezentira promjena, da se prikažu sve njezine koristi i mogućnosti koje ona pruža te se iznese okvirni plan uvođenja promjene. Nakon toga potrebno je razgovarati sa zaposlenicima o promjeni i tražiti njihovo mišljenje. Rasprava se oblikuje u izvještaj. Svaki odjel nakon rasprave ima izvještaje koje međusobno razmjenjuju s voditeljem. Izvještaji služe kako bi se mogao odrediti smjer sljedećeg koraka. Bitno je naglasiti da je izvještaje potrebno pisati nakon svakog provedenog koraka u procesu uvođenja promjene. Ovi izvještaji korisne su informacije za tim, ali i pomažu zaposlenicima da izraze svoje mišljenje o napretku.

Svaki korak implementacije mora sadržavati stručno osposobljavanje zaposlenika. Budući da većina zaposlenika Arhiva ne posjeduje vještine potrebne za upotrebu informacijskih i komunikacijskih tehnologija bilo je potrebno organizirati predavanja. Predavanja se provode postupno, kako napreduje promjena. Predavanja se vode unutar pojedinih odjela kako bi se lakše komuniciralo sa zaposlenicima. Osim toga u manjim grupama se može bolje pratiti napredak i više se posvetiti pojedincima. Predavanja se sastoje od teorijskog djela i praktičnog djela u kojem svaki od zaposlenika mora samostalno proučiti i isprobati nove alate i upoznati se s tehnologijom. Ovakvom metodom rada nastoji se oformiti mišljenje o Arhivu kao organizaciji koja uči. Na taj način smanjen je pritisak na zaposlenike i omogućen je postupni prijelaz iz jednog u drugo stanje. Na primjer, u jednom odjeljenju starija zaposlenica imala je poteškoća s uporabom jednog od alata. Uslijed toga počela je pokazivati negodovanje prema promjeni. Problem je uočen i riješen u osobnoj komunikaciji i radu sa zaposlenicom, razgovoru o njenom radnom mjestu, mišljenju o promjeni, problemima koji su se pojavili i načinu rješavanja tih problema. Osim toga, neko vrijeme je utrošeno na individualnu poduku. Drugi primjer prikazuje kako zaposlenici mogu sudjelovati u promjeni, te na koje načine se može ukloniti osjećaj izostavljenosti. Naime kako bi se informatiziralo poslovanje u odjelu knjižnice bilo je potrebno svu građu popisati u bazu podataka. Uslijed toga zaposlenicima je bilo ponuđeno da sudjeluju u tom procesu, ako sudjeluju biti će nagrađeni na neki način. Prilikom takvih aktivnosti ne očekuje se veliki odaziv, ali se pokazuje povjerenje prema zaposlenicima.

Tim prilikom pripremanja plana promjene treba proučiti upravljanje promjenama u drugim sličnim institucijama koje su željele provesti istu promjenu. Uočiti njihove postupke i na temelju toga može odrediti što utječe na propadanje plana, na koje se aspekte treba više koncentrirati i kako ne previše prekoračiti budžet. Važno je da tim zadužen za promjenu razumije organizacijsku kulturu, sluša zaposlenike ali i odlično poznaje promjenu koju provode.

Nakon što se svi planirani koraci provedu potrebno je testirati gotovi proizvod i uvidjeti je li implementacija uspješno provedena. Da bi se to provjerilo zaposlenici imaju nekoliko dana da iskušaju rad u novom okruženju. Nakon nekog vremena, u kojem je informacijski sustav uveden u poslovanje Arhiva, ponovno se otvara rasprava sa zaposlenicima u svakom odjelu. Cilj te rasprave je saznati kako se oni osjećaju, postoje li problemi i slično. Skupljene informacije se proučavaju i ako postoje problemi tim stvara plan za ono područje gdje ih ima. Kada je taj proces gotov, gotovo je i upravljanje promjenama.

8.2. Zaključak praktičnog primjera

O zaposlenicima ovisi koliko će se dobro snalaziti u novom okruženju i hoće li promjena potrajati. Promjena opisana u ovom praktičnom primjeru trebala bi se zadržati u poslovanju Arhiva. Ako postoje poteškoće u radu one nisu velike i nerješive. Nakon što se prva promjena uspješno provela postoji mogućnost da sljedeće promjene isto tako neće naići na velike prepreke jer organizacijska kultura opisanog Arhiva ima pozitivne stavove o promjenama i njenoj implementaciji te se stoga ne osjeća napadnuto.

Ovaj praktični primjer opisuje nepostojeći Arhiv, pretpostavlja pozitivan ishod promjene i opisani tim posjeduje sve potrebne vještine za uspješnost uvođenja promjene i njeno dugoročno korištenje.

Potrebno je naglasiti kako opisani postupak upravljanja promjenom ne mora biti uvijek uspješan. Iako postoji veliki broj strategija koje su određenim organizacijama pomogle u uvođenju promjene bitno je razumjeti kako se svaka organizacija neće isto ponijeti niti se sastoji od istih ljudi. Radi toga strategije se moraju prilagoditi, nadopuniti i mijenjati tokom uvođenja promjene. Ne moraju se uvijek odvijati prema početnom planu. Tim koji provodi promjenu mora znati prilagoditi procese trenutnom stanju i prepoznati ili predvidjeti moguće situacije. Želje i ciljevi organizacije neće se uvijek ostvariti unatoč velikim naporima ili tima

koji je zadužen za promjenu ili uprave koja promjenu smatra nužnom za opstanak. Postoji mnogo faktora koji utječu na promjenu i koji ju onemogućavaju. Ako jednom promjena nije uspješno implementirana ili se ne zadrži u poslovanju ne treba odustajati. Treba naučiti iz grešaka te pokušati s drugom strategijom i novim planom.

Zaključak

Tema ovog diplomskog rada je upravljanje promjenama s naglaskom na promjene prouzročene informacijsko-komunikacijskim tehnologijama. Upravljanje promjenama je relativno mlada disciplina sa širokim tumačenjem. Naime u potrazi za definicijom upravljanja promjenama, vrstom promjena ili skupom metoda koje se odnose na uvođenje promjena može se uočiti da ne postoje točno definirana pravila kojih se mora pridržavati prilikom susretanja s promjenom, niti je poznata jedna definicija koja sadrži sve što ova disciplina pokriva unutar svojeg djelovanja. Ovaj diplomski rad predstavlja opći pregled upravljanja promjenama te navodi njegove najvažnije karakteristike. Budući da je upravljanje promjenama u većini literature navedeno kao disciplina proizašla iz grane ekonomije velika količina informacija temelji se na spoznajama, teoriji i praksi ekonomije. Pronađene informacije tumačene su u okviru djelatnosti svih organizacija s naglaskom na djelatnost informacijskih institucija. Bitno je naglasiti da ista pravila koja se koriste prilikom implementacija promjene na razini organizacije vrijede i prilikom upravljanja pojedinačnim projektima. Ne postoji točno definirana metoda koja tumači upravljanje i implementaciju promjena no može se oformiti nekoliko osnovnih pretpostavki kojih se mora pridržavati prilikom stvaranja plana za pojedinu organizaciju ili projekt. Potrebno je poznavati promjenu, kako ona može poboljšati poslovanje, kako doprinosi napretku ili razvoju organizacije ili koja je njena svrha. Osim toga treba poznavati organizacijsku kulturu ili okolinu u koju se ona nastoji implementirati ali i biti svjestan svih faktora koji mogu utjecati na provođenje promjene. Svugdje je naglašeno kako se za uspješnost promjene treba razraditi detaljan plan i strategija prema kojoj se orijentira tokom cijelog procesa. Drugi važan aspekt na koji se treba osvrnuti su ljudi koji su neizbježna stavka u upravljanju promjenama. Zašto je tome tako može se pronaći u literaturi koja upravljanje promjenama proučava iz aspekta sociologije i psihologije tj. u središtu uspješnog upravljanja promjenama nalaze se ljudi i njihova sposobnost ili nesposobnost prihvaćanja promjena. Te teorije proučavaju ponašanje ljudi uslijed promjena i stvaraju metode koje se ne odnose na samo uvođenje promjene već na formiranje mišljenja ljudi koji su promjenom „pogođeni“. Za uspješno implementiranje promjena potrebno je razmotriti obje teorije i učiti iz njih te ih prilagoditi specifičnim zahtjevima neke promjene i organizacije ili projekta. Kao prvi korak u upravljanju promjenama može se uzeti proučavanje same promjene i njenih učinaka na organizaciju tj. stvaranje analize i strateškog plana upravljanja koji ne mora

sadržavati strogo definirane razvojne faze. Nakon toga mogu se proučiti ljudi zahvaćeni promjenom i njihovi odnosi te se orijentirati na stvaranje pozitivnog okruženja za uvođenje promjena. Kada ljudi uvide prednosti promjene može se početi sa postupkom implementacije promjene i njenim praćenjem. Bitno je naglasiti kako svaki korak mora biti točno definiran i kako se mora biti spreman na nenadane situacije tj. imati plan u slučaju poteškoća. Osim toga kroz čitav proces potrebno je informirati ljude o napretku i ako je moguće uključiti ih u sam proces promjene kako se ne bi osjećali izolirano. Ako implementiranje promjene nije uspješno, ona se može provesti još jednom s prepravljenom strategijom i planom u kojem su se pronašla rješenja za probleme nastale tokom prve implementacije.

U ovom radu opisane su i informacijsko-komunikacijske tehnologije čiji je napredak i utjecaj uklopljen u područje upravljanja promjenama. Navedeni su neki od alata i tehnika koji proizlaze iz tog područja, te na koje načine one oblikuju poslovanje organizacija, potiču stvaranje projekata, pomažu prilikom upravljanja promjenama ili bivaju uzrok promjena. U tom kontekstu posebno su obrađeni informacijski sustavi koji oblikuju poslovanja i stvaraju radne procese i metode. Spomenut je i prelazak s jednog informacijskog sustava na drugi. S prijelazom može doći do mnogih problema i u takvim situacijama upravljanje promjenama može znatno poboljšati i olakšati prilagodbu na novi sustav. Jedan od problema koji se može pojaviti je otpor zaposlenika. On se može eliminirati stvaranjem pozitivnog stava o promjeni, motivacijom za prihvaćanjem promjene i dobrom komunikacijom sa zaposlenicima u svakoj fazi implementiranja promjene. Idealno bi bilo kada bi svi zaposlenici imali razvijenu svijest o promjenama i bili prilagodljivi. No to nije tako zbog osobnih interesa pojedinaca, straha od gubitka radnog mjesta, mišljenja i stavova itd. Za uspješno implementiranje promjene potrebna je osoba koja posjeduje odlične vještine komunikacije, vodstva, organizacije, snalažljiva je, ima jasnu viziju budućeg stanja i tim ljudi koji će olakšati zaposlenicima prilagodbu na promjenu, ona također mora biti motivirana i puna samopouzdanja. Prilikom uvođenja promjene koja utječe na organizacijsku kulturu potrebno je stvoriti okruženje u kojem svatko ima utjecaj na promjenu tj. nitko se ne osjeća izostavljeno iz procesa.

Unatoč mnogim naporima i dobroj strategiji promjene se nekada ne uspiju provesti. Često se ne može predvidjeti hoće li promjene biti uspješno provedene niti hoće li one zadovoljiti postavljene ciljeve. Za vrijeme uvođenja potrebno je također biti spreman na neočekivane ishode koji mogu promijeniti tok razvoja. Kako bi se to moglo kontrolirati poželjno je pretpostaviti koje su moguće prijetnje i oblikovati rješenja u slučaju da se one ostvare.

Na početku ovog diplomskog rada naveden je citat Charlesa Darwina u kojem se jasno ističe kako najviše mogućnosti za uspjeh imaju oni koji su najprilagodljiviji. Iako ovu tvrdnju potvrđuje evolucija moramo se zapitati može li ona vrijediti za organizacije koje su sastavljene od velikog broja ljudi. Postavlja se pitanje postoji li ona organizacija u kojoj je svaki pojedinac prilagodljiv i sklon promjenama. Neovisno pojavi li se promjena u organizaciji ili unutar nekog projekta njome su zahvaćeni ljudi i o njihovim karakteristikama ovisi hoće li promjena biti uspješno provedena. Iako se u središte stavlja pojedinac može se razmotriti i vrsta promjene kao faktor koji utječe na njenu provedbu. Manje promjene će se lakše prihvatiti dok će više truda i volje zahtijevati one promjene koje bitno utječu na ustaljene navike i procese unutar organizacije ili detaljno razrađenu strategiju i plan nekog projekta. Promjene mogu biti planirani i neplanirani događaji. U oba slučaja uvođenje promjene može imati i pozitivan i negativan ishod, sve se opet svodi na to koliko su pojedinci zahvaćeni promjenom spremni prilagoditi joj se. Osim sposobnosti prilagodbe pojedinaca mora se uzeti u obzir tim i vodstvo koje promjenu provodi, njihove kompetencije i planovi za provedbu. Velika količina faktora utječe na promjene ali sve zapravo potječe od ljudi. Da ljudi nisu bili spremni mijenjati se, željni novih znanja, stvarali inovacije i snalazili se u svim postavljenim im uvjetima ne bi postojalo ništa od onoga što se danas smatra uobičajnim, još uvijek bi se komuniciralo usmenim putem, možda pismo ne bi postojalo i živjelo bi se u okolini u kojoj je svima jedini cilj preživjeti. Unatoč svim preprekama, postavljenim izazovima, velikim količinama raznovrsnih promjena i njihovom brzinom pojavljivanja ne smije se strahovati od neuspjeha. Bitno je razumjeti kako su promjene dio svakidašnjice, kako se svakom problemu može naći rješenje i kako se unatoč nekim neuspjesima čovjek uvijek uspije prilagoditi.

POPIS TABLICA

Tablica 1 SWOT analiza (pitanja koja je potrebno postaviti)

Tablica 2 SWOT analiza – primjer Arhiva

POPIS LITERATURE

1. Adam, A. (2007) Implementing electronic document and record management system. New York: Auerbach Publications.
2. Ahmad, P. (2011) Development in Library Services with the advent of ICT product & services: a continuous process. International journal of digital library services, [online] Dostupno na: http://www.academia.edu/1497626/Development_in_Library_Services_with_the_advent_of_ICT_product_and_services_a_continuous_process (11.07.2014.)
3. Ajiferuke, I. (2003) Role of Information Professional sin Knowledge Management Programs: Empirical Evidence from Canada. [pdf] Informing science journal. Dostupno na: <http://inform.nu/Articles/Vol6/v6p247-257.pdf> (03.07.2014.)
4. Alaya, M. (2012) Problem solving method and change management in universities (Applied case-Jordan). [pdf] International journal of academic research in business and social sciences. Dostupno na: <http://www.hrmars.com/admin/pics/614.pdf> (01.07.2014.)
5. Alvi, W. (2005) Information access in the information age: challenge and opportunities. Trends in information management, [online] Dostupno na: <http://ojs.uok.edu.in/ojs/index.php/crdr/article/view/62> (01.07.2014.)
6. Bahra, N. (2001) Competitive knowledge management. London : Palgrave.
7. Bastin, J., Blackburn, G. (2011) Subject guides: Two different libraries, two different approaches. [pdf] Dostupno na: <http://newprairiepress.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=cultproceedings> (04.07.2014.)
8. Bem, R., Coelho, C. (2013) Applications of knowledge management in the area of librarianship and information science: a systematic review. [pdf] Brazilian journal of information science. Dostupno na: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/2987/2394> (11.07.2014.)
9. Blanchard, K. (2010) Mastering the art of change. [pdf] Training journal. Dostupno na: http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_Mastering_the_Art_of_Change.pdf (30.06.2014.)
10. BP trends, (2008) Business process methodology. [pdf] Dostupno na: <http://www.sdn.sap.com/irj/scn/go/portal/prtroot/docs/library/uuid/40632ece-4143-2b10-56b5-e266d7560118?QuickLink=index&overridelayout=true&31250182050690> (23.07.2014.)
11. Canadian council of archives (2000) Rules for Archival Description. [pdf] Ottawa: Bureau of Canadian Archivists. Dostupno na: <http://www.cdncouncilarchives.ca/archdesrules.html> (10.07.2014.)
12. Certo, S. (2010) Managing conflict and change. [pdf] Supervision: concept and skill-building. Dostupno na: <http://instructor.mstc.edu/instructor/ctomski/Chap014-Tomski.pdf> (27.06.2014.)

13. Chaffey, D., Wood, S. (2005) *Business Information Management: Improving Performance Using Information Systems*. Prentice Hall.
14. Cvejić, R., Mijalovic, J. (2009) Knowledge management and changes management in university libraries. [pdf] EBSCOhost. Dostupno na: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ac7e0137-8be2-4ec3-a0ee-fc6d69b4d157%40sessionmgr110&hid=122> (12.08.2014.)
15. Dahl, S. (1979) *Povijest knjige : od antike do danas*. Zagreb: Hrvatsko bibliotekarsko društvo.
16. Davenport, T.; Prusak, L. (2000) *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston : Harvard Business School Press.
17. Doulani, A. (2013) A Survey On Effective Factors On Knowledge Management From The Perspective Of University Librarians In Urmia. [pdf] Journal of Payavard Salamant. Dostupno na: http://payavard.tums.ac.ir/browse.php?a_code=A-10-1-20&slc_lang=en&sid=1 (15.07.2014.)
18. Dube, L., Ngulube, P. (2012) Knowledge sharing in a multicultural environment: challenges and opportunities. South African journal of libraries and information science [online] Dostupno na: <http://sajlis.journals.ac.za/pub/article/view/48> (11.07.2014.)
19. Đula, Lj. (2010) Upravljanje znanjem: trendovi i izazovi. *Ekonomski vjesnik*, [pdf], 1, str. 224-238. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=87610 (09.08.2014.)
20. Educational portal, (2003) How Internal and External Factors Drive Organizational Change. [online] Dostupno na: <http://education-portal.com/academy/lesson/how-internal-and-external-factors-drive-organizational-change.html#lesson> (16.07.2014.)
21. Ekonomski fakultet u Zagrebu (2013) Zašto projekti uvijek ne uspijevaju? [pdf] Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic//projektni%20menadzment%20-%202013/20131105%20-%20PM%20i%20MP.pdf> (25.06.2014.)
22. Foot, M. (1999) The only certainty is change: a library management response to a changing environment. [pdf] *Liber quarterly*. Dostupno na: <http://liber.library.uu.nl/index.php/lq/article/view/7544> (01.07.2014.)
23. Ganaie, S. (2005) Library and information science profession and professional competencies. [pdf] *Trend sin information management*. Dostupno na: <http://ojs.uok.edu.in/ojs/index.php/crdr/article/view/64> (12.07.2014.)
24. Golden-Pryor, M. (2008) Challenges facing change management theories and research. *Delhi business review*, [pdf] 9(1). Dostupno na: http://www.delhibusinessreview.org/V_9n1/v9n1a.pdf (30.06.2014.)
25. Gorupić, S., 1954. *Od slikovnog do suvremenog pisma: iz povijesti pisma i štampe*. Zagreb: Seljačka sloga.
26. Haslam, S., Pennington, R. (2003) Reducing resistance to change and conflict: a key to successful leadership. [pdf] Dostupno na: http://www.resource-i.com/PDFs/Leadership_series.pdf (29.06.2014.)
27. Hessel, A. (1977) *Povijest knjižnica: pregled od njihovih početaka do današnjih dana*. Zagreb: Hrvatsko bibliotekarsko društvo.
28. Hislop, D. (2013) *Knowledge management in organizations : a critical introduction*. Oxford: Oxford Press.
29. Hobohn, H.C. (2004) *Knowledge management : libraries and librarians taking up the challenge*. Muenchen : K.G. Saur.
30. Hrvatska kulturna baština, (2005) Nacionalni program digitalizacije arhivske, knjižnične i muzejske građe [online] Dostupno na: <http://daz.hr/bastina/uvod.htm> (15.07.2014.)

31. Hrvatska kulturna baština. Portal HKB. Dostupno na: <http://www.kultura.hr/hr/Onama/Projekt-HKB> (25.07.2014.)
32. Jakovec, P. (2012) Znanje kao ekonomski resurs: osvrt na ulogu i značaj znanja te intelektualnog kapitala u novoj ekonomiji. *Tranzicija*, [pdf], 14(29), str. 88-106. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=128096 (11.08.2014.)
33. Jain, P. (2011) Personal knowledge management: the foundation of organisational knowledge management. *South African journal of libraries and information science* [online] Dostupno na: <http://sajlis.journals.ac.za/pub/article/view/62/54> (14.07.2014.)
34. Khan, R.N. (2005) *Business Process Management: A Practical Guide*. Meghan-Kiffer Press.
35. Krasner-Khait, B. (2001) *Survivor : The History of the Library*. *History Magazine* [online] Dostupno na: <http://www.history-magazine.com/libraries.html> (04.06.2014.)
36. Klindžić, M. Organizacijske promjene – faktori o kojima ovisi uspjeh promjena. [pdf] Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/mklindzic/Organizacijske%20promjene%20%E2%80%93%20faktori%20o%20kojima%20ovisi%20uspjeh.pdf> (03.07.2014.)
37. Kolaković, M. (2003) Teorija intelektualnog kapitala. *Ekonomski pregled*, [pdf], 54(11-12), str. 925-944. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=40500 (11.08.2014.)
38. Lasić-Lazić, J. (2004) *Odabrana poglavlja iz organizacije znanja* Zagreb: Zavod za informacijske studije.
39. Laudon, K.C., Laudon J.P. (2005) *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Prentice Hall.
40. LCC, (2005) Major types of organizational change. [pdf] *Field guide to consulting and organizational development*. Dostupno na: <http://managementhelp.org/misc/types-of-orgl-change.pdf> (25.06.2014.)
41. Maltz, M. (2008) *Managing resistance to change*. [pdf] Dostupno na: <http://www.triadllc.com/pdf/managingresistance.pdf> (29.06.2014.)
42. Mullins, L. J. (2006) *Essentials of Organisational Behaviour*. England: Prentice Hall.
43. Način pružanja pomoći, sv.1. Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom. Podrška učinkovitoj provedbi vanjske pomoći EK, SDURF, Zagreb, 2008. Dostupno na: http://www.mrrfeu.hr/userDocsImages/Publikacije/Smjernice_za_.pdf (02.07.2014.)
44. Narodne novine (2009) Uredba o uredskom poslovanju. *Zakon.hr*. Dostupno na: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_01_7_171.html (30.07.2014.)
45. Narodne novine (1997) *Zakon o arhivskom gradivu i arhivima*. *Zakon.hr* [online] Dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/373/Zakon-o-arhivskom-gradivu-i-arhivima> (30.07.2014.)
46. NSW Government, (2012) *FAQs about EDRMS*. [online] Dostupno na: <http://www.records.nsw.gov.au/recordkeeping/advice/designing-implementing-and-managing-systems/faqs-about-edrms#does-my-organisation-have-to-have-an-edrms-> (29.07.2014.)
47. Ocholla, D., Onyancha, B. Conceptualising „knowledge management“ in the context of library and information science using the core/periphery model. [pdf] Dostupno na: <http://www.sajim.co.za/index.php/SAJIM/article/viewFile/412/402> (13.07.2014.)
48. Okoro, S. *Managing change successfully: six layers of resistance*. [pdf] *Project smart*. Dostupno na: <http://www.projectsmart.co.uk/managing-change-successfully-six-layers-of-resistance.php> (28.06.2014.)

49. Palmer, J. Change management in practice: Why does change fail? [pdf] Project smart. Dostupno na: <http://www.projectsart.co.uk/change-management-in-practice.php> (27.06.2014.)
50. Pavliček, V. (2007) Pregled arhivskih fondova i zbirki Republike Hrvatske. Rad na prikupljanju i obradi podataka. Arhivski vjesnik, [pdf] (50), str. 9-32. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/26400> (25.07.2014.)
51. Pelc, M. (2002) Pismo-knjiga-slika : uvod u povijest informacijske kulture. Zagreb : Golden marketing.
52. Piqueras, S. Change management. [pdf] Universitat Autònoma de Barcelona. Dostupno na: <http://www.uab.cat/Document/10ChangeManagement,0.pdf> (20.06.2014.)
53. Pugh, L. (2000) Change management in information services. Hampshire: Gower.
54. Runardotter, M. (2007) Information technology, archives and archivists: an interacting trinity for long-term digital preservation. [pdf] Lulea University of technology. Dostupno na: <http://epubl.luth.se/1402-1757/2007/08/LTU-LIC-0708-SE.pdf> (02.08.2014.)
55. Slavić, A. (2005) Semantički Web, sustavi za organizaciju znanja i mrežni standardi. [pdf] Informacijske znanosti u procesu promjena. Dostupno na: http://dzs.ffzg.unizg.hr/text/Slavic_2004.pdf (23.07.2014.)
56. Srikantiah, K., Koenig, M. (2000) Knowledge management for the information professional. Medford, New Jersey: Information today.
57. Stančić, H., Zanier, K. (2012) Heritage live: upravljanje baštinom uz pomoć informacijskih alata. Koper: Univerzitetna založba Annales.
58. Svenonius, E. (2000) The intellectual foundation of information organization. Cambridge, Ma; London: The MIT Press.
59. Tuđman M., Boras D., Dovedan Z. (1992) Uvod u informacijsku znanost. Zagreb: Školska knjiga.
60. Vrana, R. (2004) Knjižnice u 21. stoljeću: jamstvo kvalitete i podrška učenju u elektroničkom okruženju. Edupoint, [pdf], 4(29), str. 13-19. Dostupno na: http://eprints.rclis.org/5772/1/Vrana_Edupoint_29.pdf (10.08.2014.)
61. Zubac, A., Tominac, A. (2012) Digitalna knjižnica kao podrška sveučilišnoj nastavi i istraživačkom radu na daljinu : elektronički izvori za elektroničko učenje na hrvatskim sveučilištima. Vjesnik bibliotekara Hrvatske, [pdf], 55(2), str. 65-82. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/106553> (21.07.2014.)

Sažetak

Suvremeno doba karakteriziraju stalne i brze promjene. U takvom okruženju organizacijama se nameće potreba za uvođenjem nekih promjena kako ne bi bile marginalizirane. Uvođenjem promjena organizacije nastoje održati svoju konkurentnost u stalno promjenjivoj okolini. U cilju učinkovitog uvođenja promjena organizacije traže rješenje u modelima upravljanja promjenama. Upravljanje promjenama predstavlja koncept koji se veže uz samu promjenu, subjekte koji ju provode i subjekte nad kojima se ona provodi. Bitno je naglasiti kako upravljanje promjenama nema točnu definiciju već postoji veliki broj teorija i modela te metodologija i strategija koji se bave uvođenjem promjena u organizaciju. Uvođenje promjena je nužno, ali ne i dovoljno za osiguravanje uspjeha u budućnosti. Organizacije moraju biti prilagodljive i spremne na stalne promjene i učenje jer je to jedini način da se ostane konkurentan u promjenjivoj okolini. Najutjecajnija promjena suvremenog doba pojava je informacijsko-komunikacijskih tehnologija. One su promijenile oblik poslovanja organizacija i ponudile nova rješenja u svim aspektima života. Unatoč mnogim naporima i dobroj strategiji promjene se nekada ne uspiju provesti. Često se ne može predvidjeti hoće li promjene biti uspješno provedene niti hoće li one zadovoljiti postavljene ciljeve. Manje promjene će se lakše prihvatiti dok će više truda i volje zahtijevati one promjene koje bitno utječu na ustaljene navike i procese unutar organizacije ili detaljno razrađenu strategiju i plan nekog projekta. Promjene mogu biti planirani i neplanirani događaji. U oba slučaja uvođenje promjene može imati i pozitivan i negativan ishod. Uspjeh promjene u konačnici uvijek ovisi od sposobnosti prilagodbe pojedinca koji sačinjavaju organizaciju i čitave organizacija na novu okolinu.

Ključne riječi: upravljanje promjenama, informacijsko-komunikacijske tehnologije, organizacija, problemi, otpor, motivacija, znanje, SWOT analiza

Change management and information-communication technologies

Summary

Organizations are facing unprecedented challenges in today's uncertain and quickly changing environment. In a fast-moving environment organizations need to manage change with precision and more predictable results, and at a pace that is faster and more effective than other institution's. In order to introduce changes in an enterprise and manage them effectively

models of change management can be useful tool. Change is needed within an organization for it to survive competitively as a business. Nearly half of change initiatives fail. Since the reality is that change is unavoidable, organizations need to resolve how to successfully adapt and sustain change. All strategic change in organizations is delivered through programs and projects, and successful organizations lead change by managing their projects and programs effectively. Success or failure of a change initiative is not just about initiating, planning, monitoring, executing and evaluating the project that will drive the change. It also involves preparing the organization for transformation during and after its implementation. The underlying principle is that change does not happen in isolation – it impacts the whole organization (system) around it, and all the people touched by it. Changes can be planned and unplanned events. In both cases, the introduction of changes can have both positive and negative outcomes. The focus of this thesis is on the wider impact of change, particularly on people and how they, as individuals and teams, move from the current situation to the new one. The change in question could range from a simple process change, to major changes in policy or strategy needed if the organizations are to achieve their potential. Although introducing changes in organization is a necessity, it does not guarantee in the future cusses. An organization's competitiveness and future success highly depend on its diversity and adaptability to changes.

Key words: change management, information communication technologies, organization, problems, resistance, motivation, knowledge, SWOT analysis