



Barbara Ružić, prof. psih.

Česte rasprave bile su vezane i za uvođenje novih sustava praćenja i nagrađivanja radnog učinka, a koji nisu bili baš najbolje prihvaćeni. Odnosno, novi sustav praćenja i nagrađivanja radnog učinka bio je primljen s velikom količinom neprijateljstva.

Ako su mjera stupnja prihvaćenosti bile kuloarske priče, tada se moglo zaključiti da ga većina managera uopće nije prihvatila. Novi sustav koji je izrađen sa ciljem jednostavnijeg korištenja, boljeg razumijevanja procesa, bio je "mrtav" na samom početku. Djelatnici su poticali da se što više uključe i imali su mogućnost sudjelovanja u procesu procjene (kroz samoprocjene), a također su pružali veliki otpor. Bojali su se da ako daju predobre samoprocjene da će ih se smatrati "napuhanima", a ako se procjene prenisko da će biti "zacementirani" s lošim procjenama. Naravno, procjene su direktno utjecale na mogućnost ostvarenja nagrade.

Kao rezultat, postojala je velika opasnost da novi sustav za koji je osigurana i skupa informatička podrška bude u potpunosti neprihvaćen. Uz veliko ulaganje, kao opasnost se javio i pad morala djelatnika, kao i kruženje glasina da je i u njihovoj tvrtki počeo "Big Brother".

### RAZLOZI NEUSPJEHA PRIHVAĆANJA NOVOG SUSTAVA

Na žalost ovakve situacije javljaju se vrlo često, neovisno radi li se o evaluaciji radnog učinka, novim smjernicama za provođenje projekata, novim procedurama, uvođenjem novih tehnologija ili načina rada. Princip u podlozi je vrlo sličan: nove inicijative predstavljaju promjenu, a ljudi pretjerano ne vole promjene osim ako nisu **sukladne postojećoj organizacijskoj kulturi** i ako im nije **jasno i detaljno objašnjeno** zašto se uvode.

Razlog neuspjeha prihvaćanja novog sustava praćenja i nagrađivanja radnog učinka u prethodnom primjeru, nisu karakteristike sustava. Uzroci neuspjeha se mogu tražiti u načinu na koji se nove inicijative predstavljaju, ako se uopće predstavljaju. Dok se veliki trud ulaže u razvoj i definiciju programa, malo ili gotovo ništa pažnje se ne posvećuje načinima komuniciranja novih programa managerima i djelatnicima. Vjerojatno se kreće od pogrešne pretpostavke managera da će sve što se uve-

# Kako saznati stavove djelatnika

Sve se češće u tvrtkama vrlo žestoko raspravlja zašto nove uvedene inicijative ne ostvaruju željene rezultate. Osobe uključene u razvoj novih inicijativa branile su stavove da su svi poduzeti koraci bili u skladu s pravilima struke, ali da se jednostavno "u njihovoj tvrtki nikada ne može pokrenuti nešto novo".



de i biti prihvaćeno. Nekoliko mjeseci kasnije, kada projekti ili inicijative ne uspiju, postavlja se pitanje **zašto**. Tada se krivica prebacuje na sam proces provođenja projekta, iako je pravi uzrok neuspjeha novih inicijativa **neadekvatna komunikacija**.

Jesu li nam pri tom dovoljne glasine i "kuloarske" priče i kako saznati što se uistinu događa unutar organizacije? Koji instrument ćemo pri tom koristiti uvelike ovisi o klimi unutar tvrtke, odnosno koliko se djelatnici osjećaju slobodnima otvoreno razgovarati i iznositi svoja mišljenja i sugestije. U tvrtkama gdje je organizacijska kultura represivnog karaktera, većina ljudi se boji iznijeti svoje mišljenje, čak i kolegama. Sugestije, prijedloge i odluke u potpunosti prepuštaju svojim nadređenima. Suprotno tome, u tvrtkama koje njeguju razvijajuću kulturu, djelatnici ne iznose otvoreno svo-

je sugestije samo članovima svog tima, već svoje mišljenje otvoreno iznose i pred svojim nadređenim rukovoditeljem. Pa bilo ono i suprotno stavu rukovoditelja. Komunikacija koja dolazi od strane managera se puno lakše prihvaća budući da su djelatnici naučili **vjerovati** managementu.

### OSNOVNI INSTRUMENTI

Osnovna tri instrumenta koja možemo koristiti da bismo saznali što nam se događa u tvrtki su: intervjui, fokus grupe i upitnici.

Neovisno o tome koji instrument koristimo, neophodno je osigurati **anonimnost** svih sudionika istraživanja, kao i objašnjenje zašto se provodi istraživanje i što se time postiže.

#### ● INTERVJU

Intervju je najbolji način da se dobiju

**Poruka koja se šalje djelatnicima bit će učinkovita ukoliko je usmjerena na što time dobivaju pojedine grupe djelatnika. Smisao takve poruke jest korist koju donosi promjena, program ili nova inicijativa njima kao pojedincima, ali i cijeloj organizaciji.**

## Dok se veliki trud ulaže u razvoj i definiciju programa, malo ili gotovo ništa pažnje se posvećuje načinima komuniciranja novih programa managerima i djelatnicima.

detaljni podaci o tome što se događa u tvrki. Daje mogućnost **detaljnog** ispitivanja određenog područja ili teme, što nije slučaj kod ostalih instrumenata. Vješt intervjuer postići će da se intervjuirani djelatnik osjeća ugodno razgovarati i o vrlo delikatnim temama. Ujedno, intervjuer ima priliku pratiti i neverbalnu komunikaciju djelatnika te dodatno utvrditi iskrenost.

Naravno, nije nam dovoljno provesti nekoliko neformalnih intervjua s ljudima s kojima smo u dobrim odnosima, već je potrebno odabrati barem 10% djelatnika iz svake organizacijske jedinice, i to slučajnim odabirom.

Pitanja, kao i kod ostalih instrumenata pripremit ćemo unaprijed.

### ● FOKUS GRUPE

Fokus grupe uključuju istovremeno prikupljanje podataka od nekoliko djelatnika (obično oko 8 djelatnika), kroz moderiranu diskusiju. Prednost je što se u kratkom vremenskom periodu (okvirno 2 sata) mogu prikupiti različite informacije na određenu temu. Korištenjem grupne interakcije i poticanjem rasprave, stručni moderator može dobiti vrlo različita mišljenja o određenoj temi. Posebno treba voditi računa o pojedincima koji su tiši i koji ne vole iznositi mišljenja pred cijelom grupom; pogotovo ukoliko je njihovo mišljenje drugačije od ostatka grupe.

### ● UPITNICI

Kada se želi dobiti informacija o tome u kojoj mjeri je neki stav ili vjerovanje prisutno u organizaciji, koristi se istraživanje putem upitnika. Upitnici obično sadrže 10 – 20 pitanja. Hoće li se koristiti papirnata ili elektronska verzija ovisi o tome koliko je uobičajeno korištenje tehnologije unutar tvrtke te imaju li svi djelatnici pristup korištenim tehnologijama.


Najbolje je ako se u istraživanje može uključiti što je moguće više djelatnika. No naravno, ako je u tvrtki zaposleno više od 5.000 zaposlenika slanje upitnika svim djelatnicima je nepraktično i preskupo. U tom slučaju, ovisno o ciljevima istraživanja, upitnik se može dostaviti samo određenom broju djelatnika, npr. pojedinim organizacijskim jedinicama, pojedinoj grupi radnih mjesta, određenoj upravljačkoj razini, određenom broju djelatnika temeljem trajanja radnog iskustva i sl.; ali i određenom broju djelatnika temeljem slučajnog odabira. Ukoliko se dobije više od 50% popunjenih upitnika u odnosu na broj uključenih djelatnika te ukoliko je ukupni broj popunjenih upitnika veći od 100, dobiveni rezultati se mogu smatrati valjanima. Naravno, ako se govori o istraživanju zadovoljstva djelatnika u radu ili o procjeni njihove angažiranosti i uključenosti na radnom mjestu, tada može postojati određena razlika u stavovima onih koji su odgo-

vorili na pitanja u upitniku i onih koji nisu poslali svoje odgovore. Drugim riječima, broj popunjenih upitnika može nam dati određene smjernice vezano za stanje u pojedinom odjelu, sektoru ili cijeloj organizaciji.

## IZRADA KOMUNIKACIJSKIH STRATEGIJA

Tek nakon što smo utvrdili postojeće stanje u organizaciji možemo raditi na izradi komunikacijskih strategija i planova vezano za uvođenje novih inicijativa. Komunikacijski planovi potiču povjerenje, poboljšavaju usklađenost na svim organizacijskim razinama, poboljšavaju dvosmjernost komunikacije i ostvarenje dugoročnih poboljšanja.

Poruka koja se šalje djelatnicima bit će učinkovita ukoliko je usmjerena na **što time dobivaju** pojedine grupe djelatnika. Smisao takve poruke jest **korist** koju donosi promjena, program ili nova inicijativa njima kao pojedincima, ali i cijeloj organizaciji.

Učinkovita komunikacija unutar organizacije jest **dvosmjerna** ulica. Prečesto manageri provode vrijeme na kreiranju poruke, bez da zastanu i saslušaju što djelatnici imaju za reći o određenoj promjeni. Danas je imperativ da manageri osiguraju kanale kroz koje članovi njihovog tima mogu izreći svoje mišljenje o novim inicijativama, dati nove ideje, a sve sa ciljem ostvarenja još boljih organizacijskih rezultata. Kada se djelatnike pita za njihovo mišljenje, daje se ujedno i poruka da se cijeni njihovo mišljenje odnosno da management vodi brigu o svojim djelatnicima. **Traženje mišljenja, sugestija i prijedloga je zapravo i poziv na promjenu.** 



plitvička jezera  
nacionalni park

ljubav od  
djetinjstva

Odjel turističke prodaje  
Tel. +385 (0)53 751 015  
info@np-plitvicka-jezera.hr

www.np-plitvicka-jezera.hr