

NAVIGÁCIA PRI PRECHODE DO DIGITÁLNEHO SVETA PRÁCE

*príručka
osvedčených postupov
pre zamestnancov
a zamestnávateľov*



Júl 2022

ÚVOD

1. ČO JE DIGITALIZÁCIA?

- 1.1. Hnacie faktory digitalizácie
- 1.2. Benefity
- 1.3. Príležitosti
- 1.4. Uľahčujúce faktory
- 1.5. Brzdiace faktory
- 1.6. Negatívne dôsledky a riziká digitalizácie – ako digitalizácia ovplyvňuje zamestnávateľov a zamestnancov?
- 1.7. Snímka digitalizácie v automobilovom a ropnom a plynárenskom priemysle

2. AKO SA MÔŽU ZAMESTNÁVATELIA A ZAMESTNANCI PRISPÔSOBIŤ NOVÉMU SVETU PRÁCE?

Strategické prístupy k prechodu do digitálneho sveta práce.

3. AKO SA MÔŽU ZAMESTNÁVATELIA A ZAMESTNANCI PRISPÔSOBIŤ NOVÉMU SVETU PRÁCE?

Taktické prístupy k prechodu do digitálneho sveta práce.

- 3.1. SOFT a HARD SKILLS A SCHOPNOSTI – Konceptualizácia
- 3.2. SOFT a HARD SKILLS A SCHOPNOSTI – Rozvoj zamestnávateľov
- 3.3. SOFT a HARD SKILLS A SCHOPNOSTI – Rozvoj zamestnancov

4. ZHRNUTIE

ÚVOD

Digitalizácia, ako jeden z najvplyvnejších trendov, rýchlym tempom mení spôsob, akým pracujeme, komunikujeme a žijeme. Tieto neslýchané zmeny si vyžadujú rýchle prispôsobenie sa zamestnancov ale aj zamestnávateľov, aby si aj naďalej udržali svoje miesto na trhu. Avšak prispôsobenie zložitých obchodných pracovných procesov všetkým týmto zmenám, si vyžaduje náročné snaženie sa, ktoré má nesporne dopad na zamestnancov, zamestnávateľov a organizácie ako celky. Ako snahu pomôcť im v prechode do digitálneho sveta im táto príručka poskytuje užitočné odporúčania pre úspešnú navigáciu v sfére digitálnych zmien, so zameraním na zmiernenie jej negatívnych dopadov a maximalizáciu benefitov, ktoré poskytuje.

1. ČO JE DIGITALIZÁCIA?

Digitalizácia zahŕňa zmeny v sociálno-ekonomických, obchodných a každodenných procesoch súvisiace s používaním digitálnych technológií (t.j. prepis akejkoľvek informácie do digitálnej formy). Samotná definícia pojmu digitalizácia závisí od jej úlohy vo viac krokovom procese digitálnej transformácie. Digitalizácia je často zamieňaná s pojmom digitalizácie, ako premeny informácií z analógových do digitálnych alebo s pojmom digitálnej transformácie. Všetky sú však rozdielne, no zároveň prepojené pojmy, ktoré zohrávajú svoju úlohu v rôznych etapách komplexnejších procesov.

Digitalizácia je prvý krok, ktorý pomenúva prevod fyzickej informácie do digitálnej formy. Jednoduchým príkladom je napríklad skenovanie papierového dokumentu a jeho prevod do pdf dokumentu v počítači. *Digitalizácia* využíva digitálne informácie, ktoré sme získali v predošlom kroku pre umožnenie zlepšenia obchodných alebo prevádzkových procesov. Napríklad, postupný pracovný proces, ktorý bol vykonávaný jedným alebo viacerými zamestnávateľmi, je teraz vykonávaný automaticky prostredníctvom softvéru alebo iného digitálneho systému. V dôsledku toho, sa stávajú pracovné procesy časovo aj finančne efektívnejšie. V neposlednom rade sa *digitálna transformácia* spolieha na digitalizáciu pre vytvorenie a transformáciu podnikov vo všeobecnosti. Dobrým príkladom digitálnej transformácie sú zmeny, ktoré vykonali spoločnosti pre predaj produktov online, nie len v kamenných predajniach.

Vidíme, že aj keď sú tieto pojmy odlišné, sú úplne závislé jeden od druhého. Preto každé opatrenie, ktoré podnikneme na prispôsobenie sa a integráciu digitalizácie do našich pracovných procesov, taktiež ovplyvní aj prevod fyzických informácií do digitálnych a digitálnu transformáciu. Inými slovami, každý z týchto krokov je rovnako dôležitý pre úspešný prechod do nového sveta práce.

Nižšie sa budeme venovať analýze faktorov, ktoré ovplyvňujú organizácie pri integrácii digitálnych procesov do svojho podnikania a taktiež sa budeme venovať potencionálnym výzvam, ktorým môžu čeliť. Takéto faktory sú dôležité pre obe strany, zamestnávateľov aj zamestnancov, aby sa zvýšila motivácia a otvorenosť k prechodu na digitalizáciu, aby sa umožnilo realistické posúdenie toho, čo tento prechod bude znamenať a aké opatrenia musia byť v takomto prípade vzaté do úvahy. Tieto faktory určujú základ a informujú o opatreniach, ktoré musia obe strany, zamestnanci aj zamestnávatelia, prijať pre uľahčenie adaptácie do nového sveta práce.

1.1. Hnacie faktory digitalizácie

Je veľmi známym faktom, že niektoré organizácie alebo odvetvia zvládajú prechod na digitálnu transformáciu ľahšie ako iné. Štúdie zamerané na to, čo ich motivuje k zvažovaniu digitalizácie

Identifikovali hnacie faktory digitalizácie pre spoločnosti zo všetkých typov odvetví. Medzi hlavné témy, ktoré sa objavili ako hnacie faktory patrili:

- a. *Prevádzkové výhody* – zahŕňajúce zníženie potrebných pracovných síl, zvýšenú presnosť práce, efektívnu komunikáciu medzi obchodnými partnermi, zníženie prevádzkových nákladov atď.
- b. *Trhové príležitosti* – digitalizácia taktiež podporuje spoločnosti v efektívnom prijímaní procesov a služieb pre uspokojenie potrieb trhu, ktoré iné spoločnosti zatiaľ neriešili.
- c. *Problémy s pracovnou silou* – digitalizácia je nápomocná najmä v tých organizáciách, kde je nedostatok personálu či už z dôvodu nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily alebo limitovaných finančných prostriedkov určených na mzdy.
- d. *Tlak od zákazníkov* – vo svete, ktorý sa stáva čoraz viac digitalizovaným, zákazníci tlačia na organizácie, aby sa stali viac efektívnymi, čo je častokrát ekvivalentom digitalizácie. Aby si teda organizácie zachovali svoju konkurenčnú výhodu, musia venovať pozornosť požiadavkám a očakávaniam svojich zákazníkov.
- e. *Konkurencia* – stále viac a viac spoločností integruje technológie do svojich činností, zlepšuje svoje služby a vytvára tlak na ostatných, aby s nimi držali krok. Konkurencia je jednou z hlavných hnacích faktorov pre zmenu, keďže priamo súvisí so ziskovosťou, čo je hlavným cieľom väčšiny spoločností.
- f. *Obraz kvality* – digitalizované a automatizované procesy umožňujú dôslednú kontrolu kvality určitej služby; tento druh transparentnosti zabezpečuje konkurenčné výhody najmä tým spoločnostiam, ktoré predávajú produkty alebo služby, ktorých kvalita určuje pravdepodobnosť, s akou sa produkty predajú.

Tento zoznam nie je s najväčšou pravdepodobnosťou úplný zoznam faktorov, ktoré motivujú spoločnosti k integrácii technológií do svojich činností, avšak väčšina z nich môže byť zahrnutá do niektorých z týchto kategórií. Dôležité je uvedomiť si, že rôzne spoločnosti majú rôzne faktory, ktoré ich motivujú zvažovať digitalizáciu. To je v dôsledku toho, že hnacie faktory zväčša vychádzajú z potrieb danej spoločnosti. Práve preto by mali manažéri venovať veľkú pozornosť tomu, čo spoločnosť potrebuje alebo čo jej chýba, aby sa stala konkurencieschopnejšou a selektívne investovať do digitalizácie týchto procesov.

1.2. Benefity

Hoci aj samotné vnímané benefity sú hnacími faktormi, budeme k nim pristupovať samostatne, kvôli ich špecifickosti a ako spôsob uznania ich základnej úlohy, ktorú zohrávajú v procese rýchlej digitalizácie vo svete práce.

Hlavné benefity identifikované spoločnosťami zhrňajú:

- a. *Časová efektivita* – digitalizované a automatizované procesy (od špecifických až po tie všeobecné, ako je komunikácia) zaberajú oveľa menej času, čo sa ďalej premieta do ďalších výhod (zvýšenie produkcie, zníženie nákladov atď.)
- b. *Zníženie odpadu* – digitalizácia a automatizácia sú precíznejšie a presnejšie a znižujú dopad ľudskej chybovosti, čím znižujú odpad.
- c. *Menšia chybovosť* – presnosť digitalizovaných procesov oproti manuálnym je omnoho vyššia, najmä pri určitých typoch činností (napr. výroba produktov).

- d. *Menšia závislosť na pracovnej sile* – nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily v niektorých oblastiach viedol firmy k prechodu na digitalizáciu, pretože chýbajúci odborní zamestnanci boli nahradení technológiami. Navyše, menšia závislosť na zamestnancoch znižuje finančný tlak súvisiaci s vyplácaním miezd.
- e. *Menej ľudského kontaktu* – ľudský kontakt bol považovaný za obmedzenie najmä v súvislosti s pandemiou COVID-19; táto zdravotná kríza výrazne urýchlila digitalizáciu v mnohých oblastiach s cieľom znížiť riziko rozšírenia vírusu prostredníctvom ľudského kontaktu. Počas pandémie mali spoločnosti, ktoré boli rýchle a otvorené digitalizácii vyššiu mieru úspechu.
- f. *Lepšia kvalita* – digitalizácia umožňuje lepšiu kontrolu pracovných postupov, čím vedie k vyššej kvalite produktov a služieb.
- g. *Lepšia hygiena* – digitalizované a automatizované procesy sú jednoduchšie pre kontrolu nie len v oblasti kvality, ale taktiež aj v oblasti hygieny. Tento benefit je priamym dôsledkom zníženia kontaktu nielen medzi ľuďmi (pracovníci, pracovníci a klienti atď.), ale aj medzi pracovníkmi a materiálmi či nástrojmi.
- h. *Flexibilita* – technológie umožňujú viac všestrannosti v procesoch a aktivitách so zníženými nákladmi.
- i. *Produktivita a efektivita výroby* – čo je jedným z najdôležitejších a hlavných cieľov digitalizácie na pracovisku. Najbežnejším príkladom sú manuálne metódy práce, ktoré sa digitalizáciou a automatizáciou stávajú rýchlejšími a vytvárajú menšiu chybovosť.
- j. *Efektívnosť nákladov* – technológia na pracovisku znižuje náklady vytvorené množstvom času stráveným na rutinných a zbytočných úlohách, možnosti chýb spôsobených ľudským faktorom, stratou inventára, informácií atď.

1.3. Príležitosti

Príležitosti sú podmienky, ktoré digitalizácia vytvára pre organizačný vývoj. Medzi hlavné príležitosti digitalizácie zahrňame:

- a. *Dôvera zákazníkov v kvalitu* – keď je určitý produkt alebo služba digitalizovaná alebo automatizovaná, znižuje sa šanca chýb vznikajúcich v dôsledku ľudského faktora, čím sa zvyšuje kvalita produktu. Navyše, vzhľadom na popularitu digitalizácie vo svete práce, sa zákazníci zdráhajú využiť produkty alebo služby niektorých spoločností, ak sa ich metódy neaktualizujú, pretože u nich vznikajú pochybnosti o kvalite ich výstupov.
- b. *Lepšie vyzerajúce produkty* – automatizácia uľahčila precíznosť a umožnila experimentovanie vo výrobe produktov, čo viedlo k tomu, že produkty vyzerajú omnoho profesionálnejšie.
- c. *Zlepšenie kultúry* – digitalizácia podporuje spoluprácu a uľahčuje spájanie ľudí z rôznymi kultúrnymi pozadiami, čím podporuje aj kultúrnu rozmanitosť a inkluzívny postoj.
- d. *Väčšia ponuka pre uspokojenie vyššieho dopytu* – výsledkom zvýšenia efektívnosti práce prostredníctvom automatizácie a digitalizácie pracovných postupov je, že spoločnosti môžu prinášať svoje služby a produkty väčšiemu množstvu klientov alebo vo vyššom množstve.
- e. *Viac zákazníkov vyššej kategórie* – spoločnosti sa využívaním najmodernejších technológií, môžu zamerať na zákazníkov vyššej kategórie.

1.4. Uľahčujúce faktory

Nie všetky spoločnosti môžu integrovať technológie a prejsť na digitalizované pracovné procesy rovnakým tempom. Vskutku, pokročilejšia konfigurácia faktorov (niektoré z nich sú vysoko kontextové, ako napríklad úroveň rozvoja krajiny alebo geografická poloha) môžu digitalizáciu uľahčiť. Faktory uľahčujúce digitalizáciu môžeme rozdeliť do troch kategórií:

- a. *Zdroje* – táto kategória sa týka zdrojov, ktoré už v spoločnostiach existujú a majú potrebné vlastnosti pre podporu digitalizácie. Príkladom takýchto zdrojov sú napríklad finančné zdroje (väčšie a ziskovejšie spoločnosti môžu do digitalizácie investovať viac a rýchlejšie), technológia (niektoré spoločnosti majú potrebné technológie pre implementáciu digitálnej transformácie) a ľudské zdroje (početnejší a kvalifikovanejší zamestnanci).
- b. *Podpora* – táto kategória zahŕňa zdroje podpory dostupné pre danú spoločnosť, ako napríklad financovanie a finančnú podporu digitálnej transformácie, školenia, technológie a správne poradenstvo.
- c. *Zručnosti* – inžinierstvo, IT a digitálna, systémová integrácia sú len niektoré zo zručností, ktoré ak sú k dispozícii uľahčujú digitalizáciu.

1.5. Brzdiace faktory

Napriek tomu, že digitalizácia prebieha rýchlejšie než kedykoľvek predtým, stále existujú spoločnosti a krajiny, ktoré čelia ťažkostiam pri prechode na digitálne pracovné procesy. Ide o vplyv viacerých faktorov, ktoré pôsobia spoločne a bránia pokroku, niekedy aj napriek značnému úsiliu a motivácii k prispôbaniu sa. Oproti predchádzajúcemu súboru faktorov, brzdiace faktory spomaľujú alebo zabraňujú prechodu na digitalizáciu. Tieto faktory môžeme rozdeliť do dvoch kategórií:

- a. *Výzvy* – najčastejšie výzvy, ktorým spoločnosti čelia, sú získanie tých správnych ľudí pre implementáciu zmien a prebratie zodpovednosti za zložité digitalizačné projekty, nedostatok finančných prostriedkov (s úspešnou digitalizáciou súvisia aj veľké investície), technické výzvy, nedostatok vedomostí a školení pre poskytnutie potrebných znalostí a zmena myslenia ľudí. Posledná z nich môže byť jedna z najťažších na zacielenie, a preto je stredobodom mnohých odporúčaní v tejto príručke.
- b. *Ekosystémové faktory* – zahŕňajúci nedostatok zdrojov relevantných pre digitalizáciu v bezprostredne dostupnom prostredí danej spoločnosti. Faktory zahrnuté v tejto kategórii sú nedostatoční poskytovatelia služieb a absolventi pripravení na digitalizáciu a nedostatok platforiem na zdieľanie informácií.

Mnohé z týchto faktorov sú veľmi prítomné v nevyvinutých krajinách alebo vidieckych oblastiach, čím vytvárajú začarovaný kruh, z ktorého je pre spoločnosti ťažké vystúpiť a spraviť čo i len malý krok smerom k digitalizácii.

1.6. Negatívne dôsledky a riziká digitalizácie – ako digitalizácia ovplyvňuje zamestnávateľov a zamestnancov?

V tejto kapitole si zrýchlene predstavíme dopady digitalizácie na zamestnávateľov a zamestnancov. Uvedomenie si vplyvu digitalizácie je nevyhnutné pre zadanie ďalších postupov zameraných na zvýšenie pozitívnych dopadov a zníženie tých negatívnych, aby sa zjednodušila adaptácia do nového sveta práce.

Vzhľadom na to, že v predchádzajúcej kapitole sme sa zamerali skôr na benefity a príležitosti, ktoré digitalizácia ponúka, táto kapitola zdôrazní riziká a potencionálne negatívne dôsledky digitálnej transformácie.

Jedným z rizík, ktoré sa najčastejšie spája s digitálnou transformáciou, je potencionálna **strata práce** alebo dokonca **vymiznutie niektorých zamestnaní** na trhu práce kvôli potencionálnemu nahradeniu technológiami, strojmi alebo umelou inteligenciou. Digitalizácia a automatizácia nevyhnutne nahradili niektoré pracovné miesta, ktoré zahŕňali rutinné činnosti, nebezpečne činnosti, opakujúce sa a monotónne práce, manuálnu prácu a úlohy s nízkou kvalifikáciou, čo je legitímne vnímané ako hrozba pre zamestnancov pracujúcich v takýchto oblastiach alebo pre zamestnávateľov, ktorí nemajú možnosť prejsť na digitalizáciu, čím sa znižuje ich konkurenčná výhoda na trhu. Hoci kritická analýza odhaľuje, že digitalizácia vytvorila viac pracovných miest, ako bolo v jej dôsledku nahradených, tieto zamestnania mnohokrát vyžadujú vyššie a nákladné vzdelanie, ktoré si mnoho ľudí nemôže dovoliť. Organizácie, rovnako ako spoločnosť ako celok by mali zväziť vytvorenie dostupných vzdelávacích príležitostí, aby zamestnanci namiesto straty zamestnania, mali šancu zlepšiť si schopnosti, ktoré potrebujú, aby sa dokázali prispôsobiť svetu digitalizácie.

Toto nás privádza k ďalšiemu, skôr kontra intuitívnemu riziku digitalizácie na pracovisku, ktorým je **prehlbovanie sociálnych nerovností**. Aj keď je pravdou, že životná úroveň sa v posledných rokoch v dôsledku vzdelávania a digitalizácie výrazne zvýšila, niektoré krajiny a kategórie obyvateľstva aj naďalej čelia chudobe a diskriminácii. Zánik mnohých pracovných miest a zvyšovanie dopytu po vysokokvalifikovaných pracovných miestach, prehľbujú sociálne rozdiely pre znevýhodnené a zraniteľné kategórie dvoma spôsobmi: (1) pretože ich prístup k vyššiemu alebo stredoškolskému vzdelaniu je limitovaný, čím sa ešte viac znižuje ich schopnosť zamestnať sa a (2) kvôli nedostatku potrebných zručností a znalostí (potencionálne vedúcich k strate zamestnania) medzi zamestnancami, ktorí už v minulosti pracovali na pracovných miestach ovplyvnených digitalizáciou. Pre zmiernenie tohto rizika, sú potrebné zmeny na mikro- ale aj makroúrovni – od miestnych opatrení prijatých školami a organizáciami pre podporu zraniteľných populácií prostredníctvom učebného procesu až po verejné politiky ktoré sa zaoberajú vplyvom digitalizácie na sociálnu nerovnosť na spoločenskej úrovni.

Ďalším rizikom je **zvýšenie sociálnej izolácie**, čo je v kontraste s hlboko prepojeným svetom práce, ktorý digitalizácia umožňuje. Toto riziko bolo zosilnené pandémiou COVID-19, ktorá urýchlila procesy digitalizácie v mnohých spoločnostiach. Vďaka tomu, že komunikácia je teraz rýchlejšia a jednoduchšia, platformy pre virtuálne stretnutia výrazne znížili priamy osobný kontakt a komunikáciu. Digitálny pracovný priestor znižuje možnosti pre fyzické interakcie a môžu tak brániť sociálnej integrácii, čoho výsledkom môže byť, že zamestnanci sa cítia izolovaní a zvýšiť tendencie k sociálnemu stiahnutiu sa. Aj napriek tomu, že mnoho zamestnancov sa teší z možnosti diaľkovej práce, ktorá im umožňuje pracovať z akejkoľvek časti sveta, spoločnosti by mali zväziť hybridný režim, ktorý zahŕňa aj osobné interakcie, aby predchádzali sociálnej izolácii, ktorá sa častokrát viaže na veľmi digitalizované pracovné pozície.

Vysoká závislosť od technológie, hoci poskytuje veľké množstvo benefitov, sa môže stať nevýhodou, ak je systém ovplyvnený poruchami; napríklad porucha v jednom komponente digitalizovaného systému môže ovplyvniť alebo úplne znemožniť fungovanie celého systému. Vzhľadom na to, že digitálny svet je vysoko prepojený svet, môže takáto porucha už v priebehu niekoľkých minút viesť k veľkým finančným stratám alebo iným negatívnym dopadom. Aj keď riešenie v tomto prípade je komplikované, negatívny dopad tohto rizika by sa dal znížiť pridelením zamestnancov a vypracovaním postupov pre rýchly zásah.

Bezpečnosť je ďalším slabým článkom v procese digitalizácie, vďaka čomu sú organizácie veľmi zraniteľné voči kyber útokom a úniku dát viac než kedykoľvek predtým. Napríklad, ak spoločnosť zhromažďuje všetky údaje obsahujúce zákaznícke a zamestnanecké dáta, finančné dáta, zásady a postupy na jednom mieste, narušenie údajov bude pre organizáciu a jej zamestnancov o to závažnejšie. Avšak, mnoho organizácií a expertov v tejto oblasti už v súčasnosti spolupracuje na vytvorení bezpečnejších systémov, do ktorých sa ťažšie preniká a už teraz zaznamenávame značný pokrok v tejto oblasti.

V neposlednom rade **náklady** na digitalizáciu predstavujú vážne riziká pre zamestnávateľov aj zamestnancov, najmä v menej ziskových odvetviach a malých organizáciách. Vzhľadom na vysoké náklady na digitalizáciu sa často vykonáva zle, čo môže viesť k neúspešnej integrácii digitálnych procesov, pracovnej neistote a zníženej konkurenčnej výhode. To spoločnostiam len generuje ďalšie náklady a znižuje návratnosť investícií. Verejné politiky a vládne programy by sa mohli vypracovať tak, aby ponúkali finančnú a prevádzkovú podporu najmä menším spoločnostiam, ktoré sú ochotné optimálne riadiť proces digitalizácie.

Aj napriek mnohým rizikám a negatívnym dopadom digitalizácie (niektoré z nich sú vlastné akejkoľvek zmene a vývojovému procesu), svet práce zaznamenáva najrýchlejší vývoj v histórii, s tak veľkým množstvom výhod, že je veľmi ťažké ich vyčíslieť. Navyše, vzhľadom na aktívne úsilie, ktoré sa neustále vyvíja pre zdokonaľovanie digitálnych procesov, môžeme s určitosťou povedať, že tieto riziká budú v budúcnosti výrazne znížené.

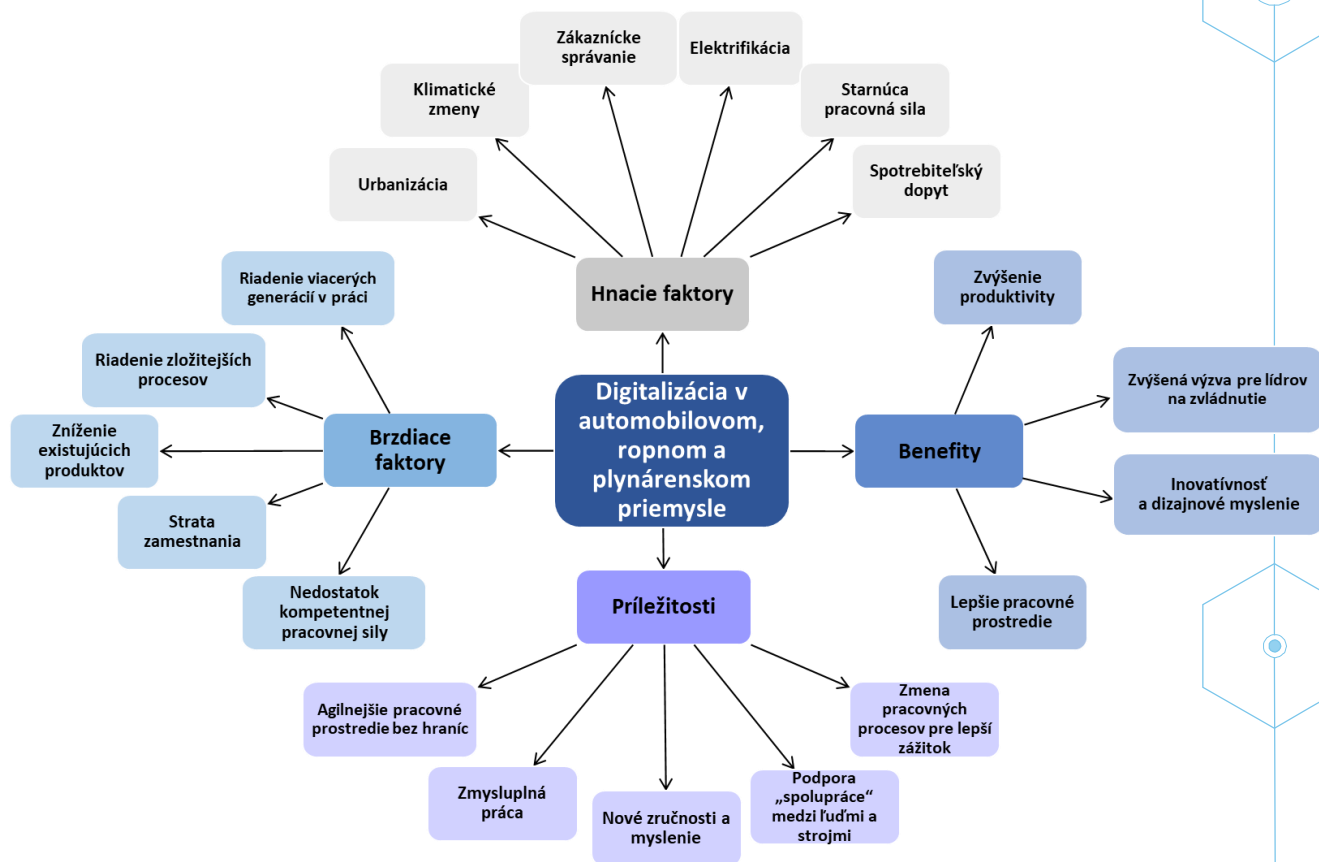
1.7. Snímka digitalizácie v automobilovom a ropnom a plynárenskom priemysle

Digitalizácia v ropnom a plynárenskom priemysle urýchli oba sektory, avšak pohľady na rýchlosť adaptácie sa rôznia.

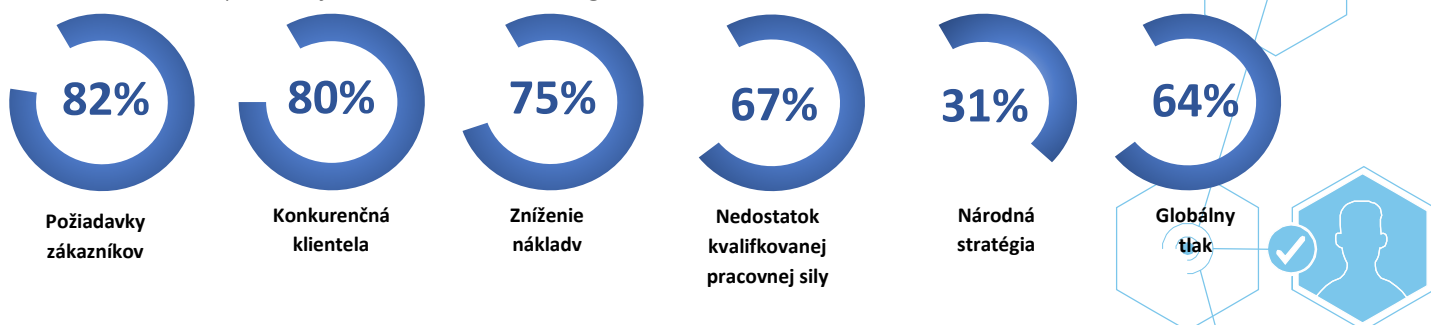
Lídri automobilového sektora očakávajú zrýchlenie trendu automatizácie a digitalizácie, ktorý sa začal pred rokmi, uprostred zrýchlenia zavádzania technológií v tomto sektore na celom svete, čo môže viesť k zníženiu konkurencieschopnosti Rumunska. V Rumunsku sa automatizácia a zavádzanie technológií do automobilového priemyslu začali už pred desaťročiami, ale s prechodom na hybridné a elektronické motory musí priemysel zvýšiť svoje tempo, aby si Rumunsko udržalo konkurenčnú výhodu, zvýšilo efektívnosť a reagovalo na požiadavky zákazníkov.

Lídri v oblasti ťažby ropy a zemného plynu tiež predpokladajú ďalšie zavádzanie technológií, najmä v dôsledku potreby zvýšenia efektívnosti a optimalizácie v celkovom kontexte klesajúcej

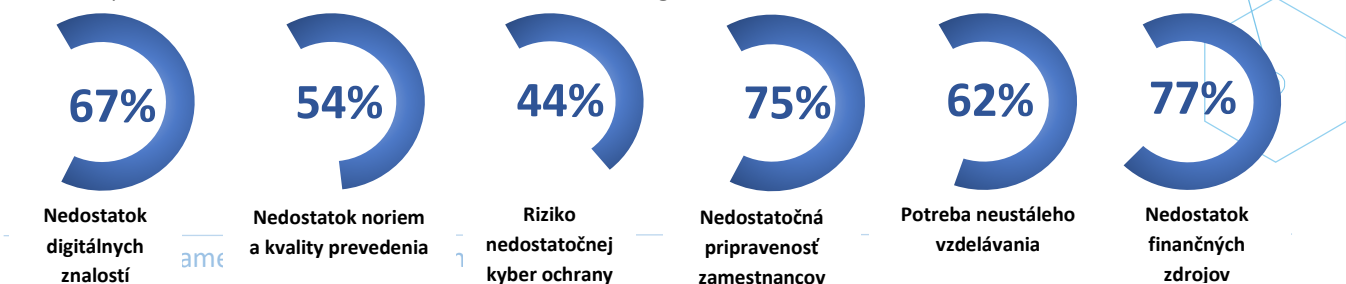
produkcie v dôsledku využívania vyspelych polí. Proces optimalizácie a investície do technológií sú dôležitými príležitosťami pre sektor. Medzi technológiami s najvyšším očakávaným dopadom, spomínajú taktiež vzdialené monitorovanie, big dáta (analýzu dát), dátovú vedu, IoT, rozšírenú a virtuálnu realitu a chat- boty.



Prieskumy medzi zamestnávateľmi a zástupcami zamestnancov v automobilovom a ropnom a plynárenskom priemysle v Rumunsku, Maďarsku a na Slovensku odhaľujú nasledovné štatistiky o faktoroch, ktoré poháňajú automatizáciu a digitalizáciu:



Prieskumy medzi zamestnávateľmi, zamestnancami a ich zástupcami v automobilovom a ropnom a plynárenskom priemysle v Rumunsku, Maďarsku a na Slovensku odhalili nasledovné štatistiky o brzdíacich faktoroch automatizácie a digitalizácie:



Hnacie ale ja brzdiace faktory sú nevyhnutné pre nadobudnutie toho správneho pohľadu, pre zjednodušenie digitalizácie. Konkrétne fungujú ako referenčné body, označujúce výhody, ktoré je potrebné využiť a prekážky, ktoré je potrebné riešiť na ceste k digitalizácii.

2. AKO SA MÔŽU ZAMESTNÁVATELIA A ZAMESTNANCI PRISPÔSOBIŤ NOVÉMU SVETU PRÁCE?

Strategické prístupy k prechodu do digitálneho sveta práce

Pochopenie toho, čo digitalizácia obnáša a ako ovplyvňuje svet práce je nevyhnuté k začatiu prispôsobenia sa. Avšak, otázka, ktorá stále zostáva nezodpovedaná je, čo presne môžu organizácie robiť prostredníctvom svojich zamestnávateľov a zamestnancov, aby sa tento prechod zjednodušil.

Ako odpoveď na túto potrebu bude nasledujúca kapitola pojednávať o strategických, dlhodobých a rovnako aj taktických, krátkodobých prístupoch, ktoré by mali pomôcť zamestnancom aj zamestnávateľom prispôbiť sa novému svetu práce.

V každej danej organizačnej zmene, stratégia stanovuje rámec a naviguje všetky ďalšie kroky. Stratégia zahŕňa smerovanie k hlavným cieľom a zaoberá sa dlhodobými výstupmi/zmenami. Digitalizácia organizačných procesov vyžaduje dôslednú analýzu organizačného kontextu, ktorá je nasledovaná detailným plánovaním založeným na tejto analýze. Hoci rôzne akcie sú zamerané na rôznych jednotlivcov v závislosti od ich úlohy v organizácii (napríklad zamestnávateľa voči zamestnancom), stratégia digitálnej transformácie sa do určitej miery týka každého jedného z nich. Strategické odporúčania v tejto príručke sú preto zamerané na zamestnávateľov aj zamestnancov, ako kľúčových aktérov zmien v procese digitalizácie.

Prechod do digitálneho sveta môže využívať rôzne strategické prístupy. Najirelevantnejšie z nich sú uvedené a rozpisované nižšie ako odporúčania.

A. PLÁNOVAŤ-ROBIŤ-KONTROLOVAŤ-KONAŤ

Plánovať-robiť-kontrolovať-konať (PRKK) kolobeh je všeobecný model pre neustále zmeny, ktorý predpokladá, že každý prechod k zlepšeniu procesov si vyžaduje kruhový postup v štyroch krokoch. Pri zvažovaní digitalizácie, by sa mali zamestnávateľa uistiť, že boli zvážené nasledovné kroky:

a. Plánovať

Plánovanie je prvou fázou cyklu digitalizácie, ktorá si vyžaduje identifikáciu vybraného problému ako možnosti zlepšenia organizačných procesov (produkcia, marketing atď.), analýzu základných potrieb organizácie (prostredníctvom prieskumu zameraného na všetky zahrnuté strany, vrátane zamestnancov) a plánovanie zmien prostredníctvom jasne definovaných cieľov a krokov, ktoré sú potrebné pre ich dosiahnutie.

Organizácie budú čeliť rôznym ťažkostiam, takže neexistuje len jeden univerzálny prístup. Táto fáza dovoľuje identifikáciu konkrétnych ťažkostí, ktorým organizácia môže čeliť pri prechode na digitalizáciu a to tak, že si vyžiada dôkladnú analýzu pozície firmy v procese prechodu, špecifických výziev, ktorým čelí a taktiež oblastí, ktoré sú už dôkladne digitalizované a nevyžadujú si už ďalšie investície z úžitkového hľadiska. V tejto fáze by ste mali identifikovať zmeny, ktoré musia dostať prioritu (napr. prostredníctvom analýzy

potrieb), stanoviť si merateľné ciele (jeden alebo dva väčšie ciele rozdelené na menšie), naplánovať finančné investície, identifikovať skupiny, ktorých sa zmeny môžu dotknúť (pracovníci, zákazníci atď.), predvídať výzvy a benefity a navrhnuť taktiku na prekonanie negatívnych dopadov, zatiaľ čo zároveň maximalizujeme benefity.

Po fáze plánovania by ste mali vedieť, čo podniknete pre dosiahnutie cieľov a finálne kroky (napr. taktika) a nástroje, ktoré k tomu potrebujete.

PRKK je kruhový, čo znamená, že proces digitalizácie je organizovaný v spätnej väzbe, kde každá fáza informuje tú nasledujúcu. Preto by ste mali byť flexibilní a otvorení úpravám a revízií fázy plánovania v závislosti od predchádzajúcich fáz v procese.

b. Robiť

Po dokončení plánovania procesu digitalizácie je potrebné začať s implementáciou. Tento krok vnímajte ako test predchádzajúceho kroku – plánovania. Začnite aplikáciou plánu na vzorke (napr. na jednu jednotku alebo oddelenie vašej organizácie), aby ste obmedzili prípadné výrazné straty, narušenia alebo iné negatívne dopady. Nie všetko pôjde podľa plánu, takže buďte pripravení monitorovať proces, identifikovať potrebné úpravy, neočakávané výzvy alebo benefity a nové riešenia, ktoré sa v procese objavajú.

Ako zamestnávateľ by ste mali venovať zvýšenú pozornosť reakciám zamestnancov, priamej aj nepriamej spätnej väzbe (napr. spätná väzba, ktorá prichádza prostredníctvom zmeny v ich pracovnej aktivite a prístupu k práci). Toto vám pomôže predvídať dopady na zamestnancov, ak sa projekt bude neskôr implementovať na širšiu oblasť.

Všimnite si, že v tejto fáze by ste mali len monitorovať pokrok a zapisovať si akékoľvek informácie, ktoré budete pokladať za dôležité, bez vyvodzovania záverov alebo presadzovania riešení. Ubezpečte sa, že do procesu monitorovania zapojíte viac ľudí, najmä v oblastiach, ktoré sú predmetom osobným predsudkov.

c. Kontrolovať

V tejto fáze budete konfrontovaní s dátami, ktoré vychádzajú z pilotnej implementácie projektu (2. etapa) s počiatočným plánom (1. etapa). Posúďte, do akej miery boli dosiahnuté ciele, či boli dosiahnuté v pôvodnom časovom pláne (prípadne zabrali menej či viac času, ako bolo predpokladané), oblasti zlepšenia a poskytnite riešenie pre neočakávané výzvy. Napríklad, ak boli zamestnanci menej otvorení zmenám, ako sa očakávalo, zamerajte sa na identifikovanie dôvodov ich neochoty a navrhnite riešenia na ich zmiernenie.

V závislosti od výsledkov analýzy sa potom rozhodnete, ako budete postupovať:

- i. Ak analýza odhalila dôležité rozdiely alebo nezrovnalosti medzi pôvodným plánom a jeho skutočnou účinnosťou, vráťte sa ku kroku 1 a upravte svoj plán.
- ii. Ak sú potrebné len malé úpravy plánu, je možné, že budete chcieť zopakovať len fázy *Robiť* a *Kontrolovať*.
- iii. Ak pilotné testovanie digitalizácie prinieslo uspokojivé výsledky zodpovedajúce počiatočným očakávaniam, prejdite na krok 4, fázu *Konať*.

d. Konať

V tejto fáze budete realizovať projekt v širšom merítku. Zovšeobecňte akcie z jedného oddelenia alebo jednotky na všetky oddelenia, pričom je potrebné zohľadniť aj úpravy, ktoré by mohli byť potrebné. Presnejšie, aj napriek tomu, že plán fungoval na malej vzorke,

neznamená to, že môže byť úplne rovnako aplikovaný na zvyšok organizácie. Naopak, uistite sa, že ste upravili svoj plán tak, aby správne riešil špecifiká každého oddelenia alebo jednotky. Malé zmeny založené na kľúčových pracovných činnosti jednotlivých oddelení, úrovniach špecializácie atď., zvýšia pravdepodobnosť úspechu, čím zabezpečia efektívnejší prechod ku konečnému výsledku, ktorým je digitalizácia.

Keďže PRKK je slučkový prístup, proces digitalizácie neskončí fázou konať. Namiesto toho, použijete produkty svojho prvého projektu pre informovanie o neustálom pokroku smerom k digitalizácii a neustále zdokonaľujete svoje súčasné riešenia. Prechod do digitálneho sveta práce je postupný krok za krokom, ktorý si vyžaduje neustálu modernizáciu a flexibilitu. Počas tohto procesu sa snažte minimalizovať straty a zároveň zdôrazňujte benefity a výhody. Avšak, aj keď by ste sa mali snažiť čo najviac vyhovieť potrebám všetkých zúčastnených strán, pamätajte, že kompromisy sú nedeľnou súčasťou každej zmeny. Hlavnou cestou, ktorou si zabezpečíte rovnováhu a nestranný pohľad je práca v tíme a neustále debatovanie o plánoch, cieľoch a riešeniach s ostatnými. Takto znížite riziko osobnej zaujatosti a opomenutie dôležitých faktov (akými sú názory zamestnancov na danú zmenu, ktorú navrhujete) a zlepšíte spoluprácu a otvorenosť zmenám aj v prípade tých, ktorých táto zmena zasiahne najviac.

Všeobecné prístupy k prechodu do digitálneho sveta práce, akými je aj PRKK sú veľmi užitočné, pretože prinášajú obom stranám (zamestnávateľom aj zamestnancom) možnosť vybrať si tie najvhodnejšie metódy pre implementáciu zmien v ich organizácii. Avšak niekedy špecifickejšia stratégia uľahčuje plánovanie a implementáciu prostredníctvom skratky, ktorá zahŕňa presnejšie smerovanie. Nižšie podrobne popíšeme strategický prístup založený na všeobecnejšom modeli PRKK, ktorý je prispôbený procesu digitalizácie.

Nasledujúci model sa priamo zameriava na kroky, ktoré musí organizácia spraviť aby sa vysporiadala s digitalizáciou a digitálnou transformáciou. Pozostáva zo štyroch teoreticky po sebe nasledujúcich etáp, ktoré pôsobia v spätnej väzbe, čoho výsledkom je nepretržitý proces doladovania detailov a plánov pre digitalizáciu.

1. Krok 1: Postavenie firmy v digitalizácii

Tento prvý krok si vyžaduje analýzu dopadov digitalizácie na organizačné procesy (samotné pracovné procesy, komunikačné procesy atď.) a objasnenie, kde sa organizácia nachádza vo vzťahu k súčasným procesom digitalizácie. Konkrétne umiestnenie spoločnosti v digitalizácii vyžaduje, aby ste ako agenti zmien prešli štyrmi fázami: dopady digitalizácie, stimuly digitalizácie, možné scenáre digitalizácie a ciele digitalizácie.

Identifikácia dopadov digitalizácie:

- Identifikovať a analyzovať súčasné a prichádzajúce trendy v digitalizácii a ich význam pre spoločnosť; špeciálne venujte pozornosť procesom, ktoré boli digitalizované v iných organizáciách z rovnakého odvetvia. Avšak, nie všetky digitálne trendy sú použiteľné alebo vedú k zlepšeniam v danej aktivite, takže si vyberajte len tie, ktoré najlepšie vyhovujú profilu, potrebám a pracovným procesom vo vašej organizácii;
- Posúdiť pozíciu vašej organizácie v procese sledovanie týchto trendov. Vaša organizácia môže a nemusí začínať digitalizačný proces od nuly. Preto sa snažte presne

identifikovať kroky, ktoré už boli vykonané a začnite proces digitálnej transformácie od nich;

- Vykonajte analýzu SWOT (silné stránky – slabé stránky- príležitosti- ohrozenia), aby ste vedeli správne posúdiť súčasné trendy v digitálnom svete práce v súvislosti s odvetvím vášho podnikania. Vyberte si tie trendy, ktoré majú viac silných stránok a vytvoria tak viac príležitostí ako hrozieb, ktoré sú slabými miestami vašej organizácie. Pomôže vám to umiestniť vašu spoločnosť uprostred týchto trendov, ktoré sú nielen najviac relevantnými, ale taktiež zabezpečia zvýšenie organizačnej výkonnosti s minimálnymi nákladmi a stratami.

Na základe analýzy trendov z predchádzajúceho kroku by sa mali identifikovať *hnacie faktory digitalizácie*. Konkrétne by sa mali použiť trendy, ktoré boli označené za relevantné pre organizáciu a je nutné posúdiť ich vplyv alebo význam pre podnikanie. Následne by ste mali zoradiť tieto trendy podľa ich dopadu a začať tým, že zameriate svoju pozornosť na ten, ktorý bude mať podľa vás najväčší dopad na organizáciu. Napríklad, ak všetky ostatné organizácie v odvetví digitalizovali vybraný proces, ktorý je základný pre podnikanie, mali by ste aj vy zvážiť zmenu, aby ste neprišli o konkurenčnú výhodu.

Po identifikácii dopadov digitalizácie a jej hnacích faktorov by ste mali začať *vytvárať scenáre* pre budúcnosť spoločnosti, pokiaľ sa rozhodnete nasledovať trendy v digitalizácii. Začnite zvážením niekoľkých scenárov založených na hnacích faktoroch digitalizácie, ktoré sa nachádzajú na predných priečkach zoznamu, ktorý ste si predtým vytvorili. Pamätajte, že zmeny by mali byť postupné, aby sa predišlo vážnemu narušeniu pracovných procesov, preto na začiatku navrhujte scenáre len pre tie zmeny, ktoré sa zdajú pre organizáciu nevyhnutné.

Pre každý scenár vytvorte analýzu, ktorá zvažuje:

- Náklady potrebné pre implementáciu scenára.
- Benefity implementácie tohto scenára.
- Riziká spojené s implementáciou.
- Riziká spojené s tým, že scenár sa neimplementuje.

Na základe analýzy potom vyberte scenár(e), ktoré sa zdajú, že budú najlepšie fungovať pre vašu organizáciu.

V neposlednom rade si umiestnenie organizácie v procese digitalizácie vyžaduje *stanovenie a definovanie jasných cieľov* týkajúcich sa procesu digitalizácie. Tieto ciele by mali byť definované len pre scenár(e), ktoré boli vybraté v predošlom kroku. Ich rozsah závisí od konkrétnej zmeny, ktorá sa vykoná, od jednoduchého využitia úzkej techniky pre rýchlejšie operácie až po úplné prestavanie podnikania prostredníctvom digitálnych nástrojov.

Produktívne ciele, ktoré vedú k digitálnej transformácii by mali byť založené na SMART princípoch stanovovania si cieľov. Konkrétne bez ohľadu na to, ako široké či úzke by mali byť tieto ciele pre digitalizáciu:

- špecifické – špecifikovanie toho, čo je potrebné dosiahnuť, kto je za dosiahnutie cieľov zodpovedný a aké *špecifické* kroky musia byť pre dosiahnutie cieľov spravené;
- merateľné – určenie presných míľnikov a ukazovateľov, ktoré vám umožňujú kvantifikovať, do akej miery boli ciele splnené;

- dosiahnuteľné – posúdiť, či sú vaše ciele a časový rámec, za aký ich chcete dosiahnuť realistické; nerealistické ciele môžu viesť k demotivácii strán, ktoré zahŕňajú a potencionálne ohroziť ich angažovanosť a záväzok voči budúcim digitalizačným procesom. Preto vo vašej analýze zväzte aj finančné a ľudské náklady pre vaše ciele a konfrontujte ich s dostupnými zdrojmi;
- relevantné – nie každý proces, ktorý môžete digitalizovať je nevyhnutne relevantný pre vašu organizáciu. Ubezpečte sa preto, že vašim cieľom je v súlade s potrebami a profilom vašej organizácie a že pokiaľ sa úspešne implementuje, bude viesť k významným zlepšeniam v pracovných procesoch. Toto je nevyhnutný krok pri zdôvodňovaní nákladov spojených s prácou pre dosiahnutie cieľa.
- Viazané na čas – digitalizačné ciele by mali byť dosiahnuté podľa realistického termínu. Určite si časové rozmedzie pre každý míľnik alebo etapu cieľa, nie len pre konečný cieľ. To pomôže organizácii lepšie monitorovať a kontrolovať napredovanie cieľov a v prípade potreby spraviť úpravy v pôvodnom plánovaní.

Umiestnenie spoločnosti v digitalizácii nie je len jednorazový skok; v skutočnosti si vyžaduje neustále kontrolu založenú na digitálnom pokroku, ktorý organizácia spravila. Každý dosiahnutý cieľ totiž mení pozíciu organizácie v oblasti digitalizácie a vyžaduje si úpravu budúcich cieľov.

2. Krok 2: Prehľad súčasného stavu

Na základe cieľov definovaných v predchádzajúcich krokoch sa analyzuje aktuálna situácia spoločnosti. Tento krok zahŕňa dva menšie kroky, t.j. analýzu ovplyvnených oblastí a analýzu situácie vzhľadom na ciele.

- Analýza ovplyvnených oblastí.** Ak chcete analyzovať ovplyvnené oblasti, najprv by ste sa mali rozhodnúť, či je cieľ zameraný na internú efektivitu alebo na externé príležitosti. Ak sa cieľ organizácie týka internej efektivity, mali by ste identifikovať procesy, nástroje a zdroje, ktoré budú zahrnuté v digitalizácii alebo ktorých sa digitalizácia priamo dotkne. Ak sú cieľom externé príležitosti, mali by ste identifikovať zákazníkov, konkurenciu, externé zdroje a procesy, ktoré budú ovplyvnené digitalizáciou vašich procesov.
- Analýza situácie vzhľadom na ciele.** Pre vykonanie správnej analýzy situácie, štyria špecialisti v oblasti digitálnej transformácie, Parviainenin a kol. (2017), odporúčajú zodpovedať si na sériu otázok v závislosti od toho, či sa cieľ týka internej efektivity alebo externých príležitostí.

Pokiaľ sa váš digitalizačný cieľ viaže na internú efektivitu, mali by ste zväžiť nasledovné aspekty, ktoré sú viazané na interné praktiky vo vašej organizácii:

- *Ako sa problém rieši teraz a ako sú zainteresované strany spokojné so súčasnou situáciou?*
- *Aký je stav technológie používanej na riešenie problémov?*
- *Aké sú hlavné prekážky alebo nedostatky súčasnej praxe?*
- *Aké aktuálne kompetencie súvisiace s cieľom sú dostupné?*
- *Aké sú prekážky, ktoré bránia zmene v danej problematike?*

Ak sa ciele vašej digitalizácie vzťahujú na externé príležitosti, mali by ste zväziť nasledovné aspekty súvisiace s obchodným prípadom:

- *Aké sú aktuálne ponuky spoločnosti?*
- *Kto sú súčasní zákazníci a aké sú súčasné zákaznícke segmenty?*
- *Aká je konkurenčná výhoda súčasnej ponuky v porovnaní s ponukami iných konkurentov na trhu?*
- *Existujú noví zákazníci, na ktorých by sa mohla digitalizácia zamerať?*
- *Ako sa konkurenti vyrovnávajú s týmto potenciálne novým segmentom zákazníkov?*
- *Aká by bola konkurenčná výhoda spoločnosti v novej službe alebo segmente?*
- *Aké sú náklady na implementáciu novej ponuky?*
- *Aké riziká prináša implementácia novej ponuky založenej na digitalizácii alebo technologických procesoch?*

Bez ohľadu na zmeny, ktorými organizácia prechádza, budú s najväčšou pravdepodobnosťou rušivé. Preskúmanie súčasného stavu zahŕňa aj preskúmanie procesov a ponúk, ktoré budú narušené, rozsah tohto vplyvu, procesy, ktoré bude zmena zahŕňať, kompetencie a zdroje, ktoré sú aktuálne dostupné ale aj tie, ktoré chýbajú (a je potrebné ich rozvíjať), ako sa dajú využiť existujúce kompetencie v procese digitalizácie a aký je časový rámc tejto zmeny.

3. Krok 3: Mapa pre digitalizáciu

V tomto kroku bude podrobný plán pre dosiahnutie cieľu/cieľov digitalizácie rozdelený do konkrétnych čiastkových krokov, aby sa všetkým aktérom zmien (zamestnávateľa a zamestnanci) poskytol návod na prechod k digitalizácii.

Ako prvé by mali zamestnávateľa a zamestnanci spolupracovať na identifikácii rozdielu medzi aktuálnym stavom organizačných procesov a cieľom digitalizácie. Ďalším krokom by mala byť identifikácia a analýza kľúčových elementov tvoriacich medzeru, akými sú napríklad medzera v kompetenciách, nedostatok nástrojov a technológií, kompetencie a nástroje, ktoré by mohli byť opätovne použité na podporu digitalizácie, zmeny v aktuálnej ponuke, aby oslovili nových zákazníkov, nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily, negatívny postoj k zmenám atď.

Ako druhé na základe konceptualizácie medzier by mali agenti zmien špecifikovať akcie, ktoré musia byť spravené, aby sa tieto medzery zaplnili. Môžu zahŕňať: preberanie nových technológií, ako napríklad IT nástroje, identifikáciu procesov s najväčším potenciálom benefitovať z digitalizácie a s najväčším dopadom na výkonnosť organizácie, optimalizáciu alebo predefinovanie súčasných procesov, aby zahŕňali technologický vývoj (napr. využitie technológií pre automatizáciu manuálnych pracovných procesov), prehodnotenie KPI (Key Performance Indicators) v súlade s podnikovou digitalizáciou, nadobúdanie nových kompetencií, analýza alebo dokonca rozšírenie na nové trhy, pre usporiadanie interných zdrojov (ľudské a finančné zdroje, interná infraštruktúra, manažment a podnikanie, informácie a technológie).

Po tretie by mala byť vykonaná analýza uskutočniteľnosti a stanovené priority opatrení. V tomto kroku bude vykonaná analýza nákladov a výnosov, analýza dopadu na existujúcu infraštruktúru, ponuky a zdroje a analýza rizík. Ak zvažujeme náklady na digitalizáciu, musíme do nich zahrnúť: technológie, ktoré sú potrebné pre digitalizáciu, školenie a podpora pre personál, ktorý je potrebný pre digitalizáciu, údržbu digitálnych dát, iné náklady často spojené so zmenami vo všeobecnosti.

Pri analýze uskutočniteľnosti by ste mali vykonať aj skúšky a vyvinúť prototypy identifikovaných riešení. To vám pomôže získať lepší pohľad do akcií potrebných na implementáciu digitálnej transformácie vo veľkom. Tieto akcie budú následne prioritizované a povedú k vytvoreniu mapy digitalizácie obchodných procesov, ktorá odhalí poradie, dôležitosť a zodpovednosť za tieto akcie.

4. Krok 4: Implementácia a technická podpora

Toto je posledná etapa prispôsobovania sa digitálnym transformáciám a zahŕňa skutočnú implementáciu cieľov a detailných plánov z predchádzajúcich etáp. Vzhľadom na to, že zmeny sú v podstate rušivé, uistite sa, že najprv implementujete osvedčené koncepty namiesto priamej investície do digitalizácie vo väčšom rozsahu. Osvedčené koncepty sú cvičenia na menších vzorkách organizácie za účelom testovania variability určitého plánu. Vytvárajú príležitosti ako pre zamestnancov tak aj pre zamestnávateľov presnejšie posúdiť plán digitalizácie, získať realistickejší pohľad na to, ako budú zmeny vyzeráť pokiaľ sa budú implementovať vo väčšom rozsahu a podnieti to internú spätnú väzbu. Zabezpečíte tak, že prechod na digitalizáciu bude výsledkom spolupráce, v snahe poskytnúť organizácii a zamestnancom čo najvýhodnejšie riešenia, čím sa opäť znižuje ich nechť k zmenám.

V rámci vyššie opísaného štvorkrokového postupu musia zamestnávatelia a zamestnanci venovať zvýšenú pozornosť tomu, ako tieto zmeny môžu ovplyvniť spoločenskú dynamiku v organizácii (manažérske konflikty, technické výzvy, ktorým čelia zamestnanci priamo konfrontovaní so zmenami na svojich pracovných pozíciách atď.) a organizačnú kultúru v širšom rozsahu.



Je zodpovednosťou zamestnávateľov a zamestnancov, aby sa zaoberali týmito výzvami a zabezpečili zamestnancom náležité školenia, zväžili ich sťažnosti a názory na proces digitalizácie, zdôrazňovali osobné, resp. profesionálne benefity pre nich a pristupovali k zmenám navrhnutým zamestnancami s otvorenou myslou.

3. AKO SA MÔŽU ZAMESTNÁVATELIA A ZAMESTNANCI PRISPÔSOBIŤ NOVÉMU SVETU PRÁCE?

Taktické prístupy k prechodu do digitálneho sveta práce

Strategické prístupy sa vzťahujú na dlhodobé plány zamerané na prechod digitalizačných procesov v organizácii. Taktické prístupy dopĺňajú strategické prístupy a dodávajú špecifickosť prechodovým procesom. Nižšie detailnejšie rozoberieme špecifické schopnosti a zručnosti, ktoré by mali mať zamestnávatelia a zamestnanci, aby sa dokázali prispôsobiť novému svetu práce, rovnako ako potencionálne spôsoby rozvoja týchto schopností.

3.1 SOFT a HARD SKILLS A SCHOPNOSTI – Konceptualizácia

Soft skills (tzv. mäkké zručnosti) sú netechnické zručnosti, ktoré poukazujú na to, ako ste schopní pracovať v zmysle medziľudských vzťahov, komunikácie, časového manažmentu atď. a zvyčajne nie sú špecifické len pre určitú prácu alebo rolu. Avšak, niektoré z týchto zručností môžu byť relevantnejšie pre určitú prácu, proces alebo kontext ako pre iné, tak je tomu aj v prípade soft skills v kontexte digitalizácie.

Soft skills ako nástroj pre prispôsobenie sa novému svetu práce zaznamenali vo vedeckej literatúre oveľa viac pozornosti v porovnaní s hard skills alebo technickými zručnosťami. Pri prijímaní zmien a nadobúdaní technických zručností sú totiž podľa definície nevyhnutným predpokladom. Najdôležitejšou charakteristikou soft skills je ich prenosnosť. Prenosné zručnosti sú užitočné vo

viacerých zamestnaniach a pozíciách, pretože zabezpečujú všestrannosť zamestnávateľov a zamestnancov, čo je ešte dôležitejšie v rýchlo sa meniacom digitálnom svete práce, ktorý vyžaduje neustále prispôsobovanie sa. Vzhľadom na ich dôležitosť sa nižšie zameriame na soft skills, ktoré najmä uľahčujú prechod na digitálne pracovné procesy a na opatrenia, ktoré je potrebné prijať na rozvoj zamestnávateľov a zamestnancov.

Je dôležité mať na pamäti, že toto nie je úplný zoznam a že v budúcnosti by sa mohli pridať ďalšie nové soft skills, pretože aj svet práce sa snaží udržať krok s rýchlym vývojom technológií.

Či už ste zamestnávateľ alebo zamestnanec, zručnosti spomenuté nižšie vám pomôžu prispôbiť sa novému svetu práce:

- **Sociálne/medziludské zručnosti** – digitalizovaný svet práce je prepojený svet. Digitalizované procesy v organizáciách znamenajú rýchlejšiu a efektívnejšiu komunikáciu, viac prepojení medzi oddeleniami alebo sektormi a uľahčenie tímovej práce. Okrem toho, pracovné miesta, ktoré si vyžadujú interakciu ako neoddeliteľnú súčasť ich pracovnej aktivity je ťažké automatizovať, čo zvyšuje potrebu ľudí s dobrými medziludskými zručnosťami na pracovnom trhu. To je v kontraste s pracovnými miestami, ktoré vyžadujú zručnosti, ktoré sa dajú ľahko automatizovať, čo z nich robí menej vyhľadávané a populárne. Prechod do digitalizovaného sveta práce si vyžaduje silné medziludské zručnosti, ktoré vám pomôžu efektívne spolupracovať na organizačných synergiách podporovaných digitalizáciou, stať sa relevantnejšími alebo nepostrádateľnejšími pre organizácie a všestrannejší, pokiaľ ide o prechod z pracovnej činnosti, ktorá bola potencionálne automatizovaná alebo digitalizovaná na takú, ktorá si vyžaduje sociálnu interakciu.

“Sociálne zručnosti” sú akýmsi dáždnikom, ktorý zahŕňa široké spektrum špecifických schopností, akými sú napríklad koordinácia s ostatnými, emočná inteligencia, negociácia, presvedčanie, orientácia na služby, školenie a vyučovanie iných, etika a sociálna zodpovednosť, virtuálna spolupráca, uvládanie konfliktov a komunikačné zručnosti. Každá z týchto zručností je viac alebo menej dôležitá v závislosti od typu aktivity alebo profile danej organizácie. Napríklad školenie a učenie iných je veľmi dôležité v organizáciách, ktoré podliehajú výrazným prechodom na digitalizovanú prácu, kde je potrebné naučiť sa technické zručnosti, ako napríklad ako obsluhovať dané prístroje alebo nástroje zamestnávateľov, ktorých práca bola digitalizovaná. Vyjednávacíe a presvedčacie zručnosti sú nevyhnutné pre zamestnávateľov a zamestnancov, ktorí vykonávajú predajné aktivity. Môžeme tiež uvažovať o organizáciách, ktoré teraz oslovujú vyšší počet zákazníkov prostredníctvom nekonečných možností interakcie, ktoré im technológie umožňujú (napríklad online stretnutia či správy, online nakupovanie atď.), ktoré nútia svojich zamestnávateľov a zamestnancov komunikovať správne s klientmi s rôznymi očakávaniami a kultúrnym zázemím, konať ústretovo, preukázať dostupnosť atď. Ak vy, ako zamestnanec, máte lepšie komunikačné zručnosti, je veľmi pravdepodobné, že prispějete z zvýšeniu konkurenčnej schopnosti vašej spoločnosti. To z vás spraví cennejšieho a spoľahlivejšieho pre vašu organizáciu a pomôže vám lepšie prejsť do sveta práce, ktorý predstavuje čoraz väčší počet sociálnych alebo interakčných výziev.

Sociálne zručnosti taktiež uľahčujú prechod na digitalizáciu na neštandardnej úrovni. Premýšľajte nad stratégiami, ktoré používate vždy, keď sa potrebujete naučiť nové činnosti alebo informácie na pracovisku – medzi najviac používané patrí vypýtať si pomoc od kolegov. Ak máte dobré komunikačné zručnosti, vysokú emočnú inteligenciu a dobré schopnosti riešiť konflikty, pravdepodobne ste si vytvorili veľmi dobré vzťahy na pracovisku, čo spôsobuje, že kolegovia sú oveľa ochotnejší vám pomôcť.

Ak chcete úspešne zvládnuť digitálnu transformáciu, mali by ste investovať do zlepšenia vašich, ale ja zamestnaneckých medziľudských zručností.

Ako na to: iniciujte konverzácie, pýtajte sa otázky s otvoreným ukončením, nechajte ostatných dohovoriť, počúvajte aktívne (prikyvujte, schvaľujte, zhrňajte), skúmajte pred unáhlenými závermi alebo protirečením.

- **Zručnosť kriticky myslieť** pozostáva z piatich hlavných schopností: *pozorovanie* (všimanie a predvídanie príležitostí, problémov a riešení), *analýza* (zhromažďovanie, pochopenie a interpretácia dát), *dedukcia* (vyhodnocovanie na základe relevantných dát, informácií a osobnej znalosti a skúseností), *komunikácia* (zdieľanie a prijímanie informácií), *riešenie problémov* (proces zhromažďovania, analyzovania a komunikovania informácií pre získanie riešenia). V organizačnom svete je kritické myslenie analytickým a racionálnym procesom, ktorý umožňuje jednotlivcovi vytvárať informované úsudky o organizácii, hodnotiť obchodné problémy a výzvy. Digitalizácia je výzva sama o sebe, ktorá si vyžaduje dôkladný strategický proces, ktorý je hodnotný len vtedy, ak je spravený kriticky. Podľa definície je kritické myslenie prítomné v každom kroku prechodu do digitálneho sveta práce a pomáha zamestnávateľom a zamestnancom pozorovať, analyzovať a predpovedať možnosti digitalizácie, ako aj ľahšie ich akceptovať s tým, že sú si vedomí jej benefitov. Uľahčuje taktiež spoluprácu a zdieľanie informácií medzi všetkými zahrnutými časťami, čo vedie k rozhodnutiam a postupom, ktoré sú vzájomne výhodné. V neposlednom rade zručnosti kritického myslenia pridávajú na hodnote všetkých ostatným kompetenciám, ktoré môžete mať, pretože je veľmi ťažké ich digitalizovať či automatizovať, vďaka čomu je vaša prítomnosť mimoriadne cennou, bez ohľadu na automatizáciu a digitalizáciu ostatných pracovných procesov, v ktorých môžete byť zahrnutý.

Kritické myslenie je motorom, ktorý poháňa SMART prechody a udržateľné zmeny.

Ako na to: spochybňujte a diverzifikujte svoje zdroje informácií, načúvajte protichodným názorom a kritike, identifikujte svoje predpoklady a nájdite pre ne pre a proti, dávajte si pozor na implicitné, automatické mentálne procesy (akými sú tendencie hľadať informácie potvrdzujú vaše presvedčenie).

- **Kognitívna flexibilita** – všeobecne povedané, kognitívna flexibilita sa týka schopnosti prispôbiť sa novým, meniacim sa alebo nepredvídaným udalostiam.

V organizačných kontextoch, ktoré sa sami o sebe veľmi rýchlo menia a sú flexibilné, špeciálne pod vplyvom digitalizácie a tlaku udržať krok s konkurenciou, vám kognitívna flexibilita umožňuje prijať zmenu a prispôbiť svoj pracovný štýl novému svetu práce; štúdie ukazujú, že ľudia, ktorí majú túto zručnosť dokážu robiť lepšie rozhodnutia na

pracovisku (napríklad, rozhodnutia týkajúce sa digitálnych zmien, ktoré sú najrelevantnejšie a najvýhodnejšie pre organizáciu), sú kreatívnejší, sú schopní praktikovať súčasné znalosti na zmeny vyplývajúce z digitalizácie pracovných procesov a efektívnejšie odpovedať na konflikty na pracovisku, vďaka svojej schopnosti vidieť viacero uhlov pohľadu a vcítiť sa do ostatných. Napríklad, počas procesov digitálnej transformácie vám môže kognitívna flexibilita pomôcť vyrovnáť sa s neochotou alebo negatívnymi reakciami vašich kolegov na digitalizáciu. Taktiež vám pomôže uľahčiť si učenie nových automatizovaných spôsobov vykonávania pracovných úloh (napr. používanie daného softvéru pre vykonanie činností namiesto manuálnej práce). Taktiež môžete využiť svoje predchádzajúce znalosti (napr. znalosť cudzieho jazyka) pre získanie informácií alebo vytvorenie kontaktu s ľuďmi, ktorí by vám mohli pomôcť sa plynule zorientovať v digitalizácii.

Ako na to: začnite malými zmenami vo svojej pracovnej aktivite, premýšľajte o alternatívnych spôsoboch výkonu týchto činností, použite informácie alebo zručnosti z iných oblastí v tejto, pridajte novú aktivitu do svojej každodennej rutiny alebo nahraďte niektorú aktivitu inou, aktívne hľadajte výhody a benefity, ktoré ste získali z týchto zmien.

- **Inovácie a kreativita** – kreativita, definovaná ako prostriedky, ktorými jednotlivci vytvárajú nové a užitočné nápady, produkty a procesy, je potrebná pre vymýšľanie a vytváranie nových pracovných metód, ktoré sú umožnené alebo iniciované digitálnym prechodom. Zatiaľ, čo ostatné pracovné postupy sa stanú automatizovanými, organizácie budú čoraz viac závislé od ľudskej kreativity, ktorá bude prinášať nápady, ako zlepšiť pracovné aktivity a obchodné procesy za pomoci neustále sa vyvíjajúcich digitálnych možností. Kreativita je základom zmien vo všeobecnosti a prechod do digitálneho sveta práce si vyžaduje nájsť tie najvhodnejšie spôsoby prispôsobenia sa digitalizácii. Napríklad, ak ste zamestnávateľ v digitálnej oblasti, kreativita vám pomôže nájsť ten najlepší spôsob ako prejsť na digitalizáciu a pomôže vašim zamestnancom spraviť to isté. Ak ste zamestnanec, kreativita vás povedie pri hľadaní prostriedkov na extrapoláciu alebo využítie existujúcich znalostí v novom svete práce. Aktuálna príručka vám dáva viac alebo menej všeobecné pokyny ako prejsť do sveta digitálnej práce. Avšak, to ako si ich upravíte podľa záujmov vašej organizácie je zložitý proces, ktorý si vyžaduje veľkú dávku

Ako na to: identifikujte spolupracovníka, ktorého považujete za najviac odlišného a iniciujte s ním diskusiu aby ste objavili inú perspektívu, zoberte na seba riziko skúmania bez dosiahnutia čohokoľvek, preskúmajte niekoľko riešení toho istého problému či úlohy.

- **Medzi kultúrne zručnosti** – digitalizácia vytvorila príležitosť spojiť ľudí z rôznych krajín s rôznymi kultúrnymi zázemím a zručnosťami. V skutočnosti nikdy nebolo vzájomné prepojenie po celom svete tak rozšírené, ako je tomu teraz. Tento proces sa urýchlil pandemiou COVID-19. Spolupráca bez hraníc na pracovisku v dôsledku digitalizácie je výzvou pre vaše schopnosti spolupracovať efektívne, akceptovať a využívať možnosti pracovať so zamestnávateľmi a zamestnancami z iných krajín. Ako európska krajina v procese digitalizácie, aj my sa čoraz viac stávame prepojení so spoločnosťami z iných krajín (v rámci ale aj mimo Európy), čo nám umožňuje pracovať s ľuďmi s rôznym kultúrnym

zázémím. Využitie tejto príležitosti znamená vyvinúť naše medzi kultúrne zručnosti, aby sme mohli správne spolupracovať s statnými ľuďmi na pracovisku.

Ako na to: naučte sa cudzie jazyky, naučte sa ako sa učiť, čítajte o zahraničných krajinách a kultúrach, zostaňte zvedaví, otvorte svoju myseľ pre rôzne kultúrne odlišnosti a hľadajte podobnosti medzi nami a ľuďmi z iných kultúr.

- **Interdisciplinárne zručnosti** – “interdisciplinárne zručnosti” je pojem, ktorý zastrešuje väčšinu vyššie uvedených zručností, akými sú medziľudské a komunikačné zručnosti, ku ktorým sa pridávajú technické zručnosti (ako napríklad technické kompetencie). V podstate, je to schopnosť objavovať obsah alebo riešiť problémy prostredníctvom integrácie vedomostí a skúseností z rôznych oblastí a predmetov. Interdisciplinarita je u zamestnancov široko vyhľadávaná najmä preto, lebo podporuje k všestrannosti a podľa definície je nevyhnutným predpokladom prispôsobenia sa zmenám digitalizácie podnikových procesov. Ak si vyviniete svoje interdisciplinárne zručnosti (zahrňujúce niektoré psychologické črty, ako je kognitívna flexibilita alebo reč tela), bude sa vám ľahšie orientovať v digitalizácii na pracovisku, čo často znamená zmeny vo vašich pracovných aktivitách a integráciu znalostí z viacerých oblastí. Zvážte teda vytvorenie a využitie akejkoľvek možnosti, ktorá prispieva k rozšíreniu vašej znalosti za hranice vašej hlavnej oblasti odbornosti.

Ako na to: čítajte stratégie ako vyvinúť každú zo zručností spomínaných vyššie, identifikujte tie, ktoré najlepšie vyhovujú kontextu vašej práce a osobnosti a integrujte ich do komplexného prístupu k osobnej zmene.

- **Zručnosti riadenia zdrojov** – riadenie zdrojov môže byť veľmi jednoducho tou zložkou, na ktorú bude mať digitálna transformácia najväčší dopad a opisuje, ako organizácia narába s dostupnými zdrojmi, hmotnými aj nehmotnými. Hmotné zdroje zahŕňajú materiály, nástroje/vybavenie a peniaze, zatiaľ čo nehmotné zdroje pozostávajú z pracovníkov/zamestnancov alebo času. Digitalizácia preniká do manažmentu vo všetkých úrovniach, ovplyvňuje koľko peňazí sa minie, do akého vybavenia sa investuje, ako zamestnanci vykonávajú svoju prácu, aké sú ich postoje ako reakcia na digitalizáciu a ako sa plánuje čas .

Ak sa zamyslíte nad aktivitami, ktoré manažment zdrojov zahŕňa (ako je plánovanie, zostavovanie rozpočtu atď.), je jednoduché pochopiť, ako zručnosti v danej oblasti dokážu zjednodušiť prispôsobenie sa digitalizácii. V skutočnosti, ak sa vrátite k strategickým prístupom, o ktorých sme písali v predchádzajúcej kapitole, uvedomíte si, že manažment zdrojov je základom v každej etape procesu digitálnej transformácie. Hoci sa môže zdať, že takéto zručnosti by mali mať len zamestnávateľa, sú taktiež veľmi relevantné aj pre zamestnancov a pracovníkov, ktorí majú pri prechode do digitálneho sveta práca mikro a makro zodpovednosti. Digitalizácia je veľmi nákladný proces, preto by zamestnávateľa a zamestnanci v rôznych oddeleniach (finančné, ľudské zdroje atď.) mali spolupracovať na nájdení optimálnych riešení, uprednostňovať tie, ktorých transformácia prinesie maximálne benefit s minimálnymi nákladmi, zaradiť menej ziskové za tými, ktoré generujú zisk.

Ako na to: identifikujte manažerov zdrojov vo vašej organizácii, spolupracujte s nimi na identifikácii dostupných zdrojov a vytvorte plán, ako ich efektívne využiť, hľadajte príležitosti, ako získať väčšie množstvo zdrojov (procesy náboru, získavanie nástrojov atď.), určite termíny a dôsledne ich monitorujte.

- **Technické zručnosti** - v digitalizovanom svete sú technické zručnosti najviac hmatateľnými oblasťami zlepšenia. Digitalizácia vždy zahŕňa použitie technológie, od úplne najzákladnejších zručností z oblasti IKT (informačná a komunikačná technológia), akými sú zapnutie počítača, orientácia na internete a písanie virtuálnych dokumentov až po tie pokročilejšie, akými je vytváranie softvérov ako odpoveď na obchodný tlak a potreby trhu. Ďalšie technické zručnosti zahŕňajú obsluhu a ovládanie zariadení, programovanie, analýza dát, prieskum zručností a tak ďalej.

Ako na to: implementovať a absolvovať školiace programy pre vyvinutie základných digitálnych zručností, precvičovanie digitálnych zručností doma (používanie počítača a smartfónov), použitie digitálnych zariadení v práci vždy, keď je to možné (aj keď to nie je potrebné), komunikácia s ostatnými online, vymieňanie si digitálnych znalostí so spolupracovníkmi, vyhľadanie online tutoriálov, aby ste sa naučili nové zručnosti.

Technické zručnosti, najmä pri vysoko automatizovaných úlohách, sú najbezprostrednejšou zmenou, ktorá sa v organizácii implementuje a jedna z hlavných zmien, ktorá spôsobuje nevôľu zo strany pracovníkov. Toto sa stáva čiastočne kvôli tomu, že zamestnávateľia sa cítia nepripravení alebo nekvalifikovaní, čo je často výsledkom nesprávneho vedenia prechodu z jedného typu pracovných metód na iný. Prečítajte si nasledujúcu kapitolu, aby ste zistili, ako by mal byť tento prechod uchopený, aby ste z tohto prechodu hrozby pre vašu pracovnú pozíciu spravili svoju výhodu.

- **Digitálne zručnosti** – ako jedna z najdôležitejších zručností pre orientáciu v digitálnych procesoch na pracovisku, digitálna zručnosť zahŕňa použitie digitálnych/elektronických nástrojov pre komunikáciu, vykonávanie výpočtov, správu informácií a strojov. Väčšina zamestnaní v dnešnej dobe vyžaduje aspoň základnú úroveň digitálnych zručností, čo je nevýhodou najmä pre zamestnancov, ktorí nemajú prístup k digitálnym zariadeniam alebo nemali možnosť vyvinúť svoje digitálne zručnosti počas štúdia.

Ako na to: požiadajte svojich kolegov alebo priateľov, aby vás naučili základne digitálne zručnosti, akými je virtuálna komunikácia s ostatnými, písanie e-mailov, orientácia na internete; pozerajte návody ako používať najpoužívanejšie softvéry ako sú textové editor, Excel alebo PowerPoint; zúčastnite sa kurzov pre získanie digitálnych zručností.

- **Sebaúčinnosť** – aj keď sa nejedná o zručnosť, seba účinnosť je psychologická charakteristika, ktorá preniká do všetkých procesov učenia sa prostredníctvom zvyšovania motivácie, otvorenosti novým informáciám, vytrvalosti v procese učenia sa, priamo ovplyvňuje produktivitu a výkonnosť. Sebaúčinnosť je miera, do akej veríte svojej schopnosti alebo kapacite vykonávať určité správanie zamerané na dosiahnutie cieľov súvisiacich s výkonom. Mnohokrát, keď dôjde k zmenám, akými je automatizácia vašich pracovných metód a vy ste konfrontovaní s potrebou vyvíjať nové zručnosti, prvá vec,

ktorá ovplyvní vaše konanie je práve sebaúčinnosť, t.j. viera v to, že budete schopní naučiť sa a urobiť tento prechod úspešným. Ak máte nedostatok sebaúčinnosti, môžete byť znechutení vyvinúť si nové zručnosti, ktoré môžu viesť k strate potenciálu s vysokým nákladom pre vás aj pre spoločnosť. Našťastie, sebaúčinnosť je možné zlepšiť prostredníctvom špecificky navrhnutých intervencií, takže prvým krokom, ktorý treba v procese digitalizácie zvážiť, je posúdenie a zlepšenie sebaúčinnosti.

Ako na to: určite si realistické ciele a očakávania, ktoré budú malou výzvou pre vás aj vašich zamestnancov, poskytnite mentoring, vedenie a školenie, poskytnite pozitívnu spätnú väzbu, keď ciele splnia očakávania a udeje sa pokrok, oceňte snahu a ochotu sa učiť, podporte autonómiu zamestnancov pri riadení samých seba.

Tieto zručnosti sa stávajú obzvlášť dôležitými, keď sa vzájomne ovplyvňujú smerom k digitalizácii. V skutočnosti, sú málokedy výhodné a relevantné, ak sú používané izolovane, pretože najmä v digitálnej ére, viac než kedykoľvek predtým, sa stávajú všetky procesy viac synergické a vzájomne závislé. Či už ste zamestnávateľ alebo zamestnanec, pamätajte, že by ste najskôr mali identifikovať tie najrelevantnejšie pre daný obchodný proces alebo činnosť a až potom investovať do ich vylepšovania a vzájomného rozvoja. Napríklad, kognitívna flexibilita je špeciálne hodnotná pokiaľ je čokoľvek taktiež kreatívny a dokáže integrovať rôzne perspektívy, aby inovoval a predložil jedinečné riešenia. Avšak, tieto riešenia budú ešte lepšími, ak prejdú filtrom kritického myslenia. Dobré zručnosti riadenia zdrojov zahŕňajú aj dobré medziľudské zručnosti a to z dvoch dôvodov: (1) oddelenia zodpovedné za riadenie dvoch rôznych druhov zdrojov by mali medzi sebou neustále komunikovať, aby dokázali správne koordinovať svoje činnosti a (2) hlavnými činnosťami riadenia ľudských zdrojov sú vyjednávanie, presvedčanie, pochopenie a integrácia perspektív, najmä počas zmien s veľkým dosahom, akými je aj digitálna transformácia. Toto je len zopár príkladov ako spolu súvisia jednotlivé zručnosti, s cieľom zlepšiť procesy zmien v organizácii, ale taktiež predstavujú silný argument pre nutnosť implementácie opatrení (napr. školenia), ktoré pomôžu zlepšiť hneď niekoľko zručností namiesto sústredenia sa len na jednu na úkor ďalších.

3.2 SOFT a HARD SKILLS A SCHOPNOSTI – Rozvoj zamestnávateľov

Jednoduché uvedomenie si zručností, ktoré vám pomôžu orientovať sa v prechode na digitalizáciu nestačí. Či už hovoríme o zamestnávateľovi ako o osobe, spoločnosti alebo organizácii, ktorá platí druhým za ich služby, je dôležité pochopiť, že oni sú motorom digitálnej transformácie. Ich úloha zahŕňa rozhodovacie procesy, dôkladné analýzy relevantných digitálnych trendov a efektívnu implementáciu, ktorá taktiež zohľadňuje potreby zamestnancov a ako ich digitalizácia ovplyvní.

V tejto kapitole nájdete hneď niekoľko dobrých tipov pre zamestnávateľov, ktoré odporúča odborná literatúra pre vytvorenie zručností potrebných pre úspešné prijatie digitalizácie. Tieto odporúčania sú taktiež inšpirované návrhmi priamych zainteresovaných strán v automobilovom, ropnom a plynárenskom priemysle. Z pohľadu zamestnávateľa by sa tieto postupy a zručnosti mali zameriavať na zamestnancov (t.j. čo by mali zamestnávatelia urobiť, aby uľahčili zamestnancom prispôsobenie) a na ich samých (t.j. čo by mali zamestnávatelia robiť, aby si uľahčili prispôsobenie).

Ak ste **zamestnávateľ** alebo **zástupca zamestnávateľa** snažiaci sa využiť skvelú príležitosť digitálnej transformácie, prosím zvážte odporúčania uvedené nižšie.

Pre uľahčenie prechodu do digitálneho sveta práce pre **zamestnancov**:

- Zvládnite zaujaté vnímanie a búrajte mýty o prítomnosti technológie v organizácii.
- Mnohí zamestnanci veria, že digitalizácia a automatizácia pracovných procesov ich nahradí, čo spôsobuje ich nevôľu k akejkoľvek zmene. Jednoducho ich vyhodíť by nikdy nemala byť prvá možnosť či už z ľudského, ale ja ekonomického hľadiska. Uistite sa preto, že poznáte, aké obavy a predpojaté predstavy majú, využite komunikačné a schopnosti a schopnosť aktívneho vypočutia, aby ste ich ocenili a vcítili sa do nich a čelíte týmto obavám silnými a podloženými argumentami. Napríklad, im môžete vysvetliť, že technológie im pomôžu zbaviť sa únavných, rutinných alebo monotónnych činností čím sa zabezpečí, že procesy budú časovo efektívnejšie a im bude vytvorená príležitosť sústrediť sa na iné, dôležitejšie úlohy. Taktiež môžete zdôrazniť, že sa zníži chybovosť v dôsledku ľudského faktora (v dôsledku únavy a vyčerpania z niektorých úloh atď.) a tým aj negatívne dopady na nich a aj organizáciu. Technológia taktiež znižuje diskrimináciu a zvyšuje inkluzivitu na trhu práce pretože niektoré automatizované úloh nemôžu byť vykonávané ľuďmi s niektorými postihnutiami.
- Okrem týchto všeobecnejších benefitov zahrňte aj tie, ktoré sú špecifické k oblasti, v ktorej organizácia pôsobí a vykonáva svoju činnosť. Ak digitalizácia cieľi na úzku časť pracovných procesov, môžete sa zamerať na výhody, ktoré sú špecifické pre ten daný pracovný proces.
- Diskutujte s manažérmi a vedúcimi o oznámte zmeny, ktoré plánujete s použitím technologických možností.
- Vysvetlite dôvody týchto zmien, čo chce organizácia dosiahnuť prostredníctvom digitálnej transformácie, ako budú tieto zmeny implementované a aké sú očakávané benefit pre zamestnávateľa a organizáciu ako celok. Uistite sa, že správa je pre väčšinu zamestnancov upokojujúca, aby neznela ako hrozba pre ich prácu alebo pracovné pozície. Pripomeňte im, že zmeny budú vykonané len na základe hĺbkovej analýzy, ktorá taktiež zohľadňuje ich potreby a predstavy. Vaša správa by však mala byť úprimná priniesť vyvážený pohľad na výhody ja nevýhody digitalizácie. Vytvorte možnosť pre otvorenú diskusiu so zamestnancami, pokiaľ sa chcú spýtať na viac informácií. Transparentnosť vám pomôže vybudovať si dôveru medzi zamestnancami a zabezpečí ich lepšiu reakciu na digitálnu transformáciu.
- Buďte konkrétni, pokiaľ sa jedná o benefitoch pre vašich zamestnancoch a komunikujte aj vedľajšie výhody (výhody, ktoré sa netýkajú priamo, alebo výhradne len pracovných aktivít), akými sú napríklad príležitosť stretnúť nových ľudí, socializácia a nájdenie si nových priateľov, upevnenie vzťahov s kolegami pri účasti na školeniach, učenie sa cudzieho jazyka atď.
- Vytvorte zoznam kompetencií a zručností, ktoré sú potrebné pre proces digitalizácie, od tých najrelevantnejších až po tie s najmenším dopadom.

- Vykonajte analýzu potrieb zamestnancov, aby ste zhodnotili, aké sú hlavné medzery a prekážky, ktoré vnímajú v procese digitalizácie.
- Vyberte si inkluzívne metódy na zhromažďovanie informácií, akými sú online forma ale aj pero a papier. Toto vám dá možnosť získať čo najviac pohľadov, ako je možné. Zahrňte niekoľko možností, ale taktiež aj otvorené otázky, aby ste zabezpečili, že získate aj tie informácie, ktoré ste neočakávali.
- Konfrontujte výsledky analýzy potrieb so zoznamom zručností, ktorý ste vytvorili v druhom kroku a vytvorte ďalší zoznam s najrelevantnejšími zručnosťami pre proces digitalizácie, ktoré boli tiež identifikované ako hlavné medzery alebo prekážky v analýze potrieb.
- Použite tento zoznam pre vytvorenie plánu rozvoja pre zamestnancov, založený na ich hlavnej pracovnej náplni a potrebách.
- Posúďte všestrannosť kompetencií zamestnancov a preškoľte tých, ktorí majú vysoký potenciál podľa potrieb každej pozície.
- Naplánujte školiaci program pre vývoj a zlepšenie technických zručností. Tento program môže byť školený zamestnancami, ale aj špecialistom mimo spoločnosti.
- Povzbudzujte zamestnancov, aby si vymieňali zručnosti a schopnosti a naplánovali medzi sebou organizované školenia.
- Vytvorte vzdelávacie programy ponúkané študentmi s technickými zručnosťami, ktoré korešpondujú s požiadavkami pre digitálnu transformáciu a potrebami súčasných zamestnancov. Študentom tak ponúknete možnosť praxe a kontaktu so špecialistami v obore, ktorý ich zaujíma a zároveň šetríte náklady na školenia.
- Vytvorte alebo najmite spoločnosti, ktoré poskytujú tréning soft skills pre zlepšenie medziľudských zručností, zručností kritického myslenia, kreativity, manažérskych kompetencií, medzi kultúrnych zručností, zručností riadenia času alebo iných zručností, ktoré sú relevantné pre špecifické digitálne transformácie vo vašej organizácii a vyplývajú z analýzy potrieb.
- Zvážte najatie kariérneho alebo psychologického konzultanta počas obdobia prechodu, ktorý pomôže zamestnancom lepšie zvládať stresové faktory, neistotu, strach zo zmeny a rovnako im pomôže zvýšiť ich seba účinnosť.
- Zmeny vykonávajte postupne, aby ste predišli preťaženiu zamestnancov. Náhle zmeny môžu znížiť ich seba účinnosť, pretože môžu mať pocit, že nedokážu udržať krok s novými informáciami a činnosťami.
- Požiadajte o spätnú väzbu počas prechodného obdobia, aby ste sa uistili, že máte aktuálne informácie o nových potrebách, prekážkach alebo príležitostiach, ktoré si môžu vyžadovať úpravy vo vašej prvotnej stratégii.
- Načrtnite úspech a poskytnite zamestnancom sociálne a/alebo finančné odmeny za ich snahu prispôsobiť sa digitalizácii.
- Zostaňte realistickí. Nezáleží na tom, ako prísny a dobre mienený je váš plán rozvoja, nikdy nebude na 100% úspešný.

Pre uľahčenie prechodu do digitálneho sveta práce ako **zamestnávateľ**:

- Zúčastnite sa školení s cieľom rozvíjať svoje kritické myslenie, plánovanie, časové riadenie a zručnosti riadenia zdrojov. Tieto zručnosti vám pomôžu prijať správne strategické prístupy k digitalizácii a robiť lepšie informované rozhodnutia, keď príde k najímaniu nových zamestnancov a preškolenie tých už existujúcich.
- Zostaňte neustále informovaní o digitálnych inováciách, rovnako aj o zručnostiach potrebných pre prinášanie lepšej digitálnej zmeny do vašej organizácie.
- Identifikujte oblasti rozvoja pre seba, vrátane technických zručností a soft skills. To vám zabezpečí dvojitý benefit: (1) zjemní váš prechod do nového sveta práce a (2) podnecuje účasť na školeniach a pozitívny prístup k zmene medzi zamestnancami.
- Absolvujte hodnotiace školenia, aby ste sa naučili hodnotiť a monitorovať rozvoj zručností vašich zamestnancov.
- Zúčastnite sa školenia medziludských zručností, aby ste sa naučili, ako empatickým spôsobom komunikovať informácie vašim zamestnancom a ako vybudovať pracovné prostredie založené na dôvere a transparentnosti.
- Vyriešte svoje vlastné predsudky týkajúce sa digitalizácie – ak sa pristihnete pri tom, že máte mylné predstavy alebo negatívny prístup k digitalizácii, zaujmite k nim kritický postoj hľadaním a analýzou dôkazov pre aj proti vášmu postoj.
- Venujte niekoľko hodín týždenne alebo mesačne otvoreným diskusiám so zamestnancami, aby ste zostali aktualizovaný a spojený s evolúciou digitálnej transformácie, potencionálnymi ťažkosťami, ktorým môžu čeliť, či návrhom na zlepšenie.
- Zúčastnite sa kurzov pre zlepšenie zručností na riešenie konfliktov. Zmeny s veľkým dosahom, najmä tie, ktoré sú vnímané ako hrozba, môžu na pracovisku vytvoriť dusnú atmosféru, zvýšiť súťaživosť a vytvoriť konflikty medzi pracovníkmi, ale taktiež aj medzi pracovníkmi a zamestnávateľom. Vnímajte ich ako normálnu súčasť digitalizačného procesu a naučte sa ako ich zvládať.
- Zostaňte v spojení s ostatnými zamestnávateľmi, ktorí si prechádzajú podobnými procesmi. To vám pomôže nájsť riešenia ťažkostí, ktorým čelíte v procese zmeny, poskytnete vám cenné poznatky, ako napríklad alternatívne postupy pre zlepšenie procesu digitalizácie a v neposlednom rade poskytnete bezpečné prostredie, kde môžete zdieľať zložité skúsenosti vo vašom vlastnom procese prispôsobenia sa.

- Neignorujte svoj vlastný prechod – digitálna transformácia sa deje rovnako pre vás, ako aj pre vašich zamestnancov. Uznajte svoje ťažkosti a potreby v tomto procese a snažte sa nájsť vhodné riešenia. Vaše vlastné prispôsobenie sa priamo ovplyvňuje, ako sa digitalizácia rozvíja vo vašej organizácii.

3.3 SOFT a HARD SKILLS A SCHOPNOSTI – Rozvoj zamestnancov

Hoci väčšina zručností, ktoré sme spomínali vyššie je užitočná rovnako pre zamestnávateľov, ako aj pre zamestnancov, spôsoby ich vývoja sa môžu do určitej miery líšiť. Hlavný rozdiel medzi zamestnávateľom a zamestnancom v digitalizácii práce a podnikov je v tom, do akej miery sa od nich očakáva, že budú proaktívni v procese prispôsobenia sa novému svetu práce. V porovnaní so zamestnávateľmi tu zamestnanci zohrávajú pasívnejšiu úlohu a sú menej zapojení do rozhodovania o procesoch súvisiacich s digitálnou transformáciou. Avšak, ich snaha prispôbiť sa je nemenej značná a vyžaduje si rovnaké množstvo úkonov.

Tieto odporúčania sú taktiež inšpirované návrhy priamych zainteresovaných v automobilovom, ropnom a plynárenskom priemysle.

Ak ste **zamestnanec** alebo **reprezentant zamestnancov**, ktorí chcú uľahčiť váš prechod do digitalizovaného pracovného prostredia, prosím zvážte nasledovné odporúčania založené na odbornej literatúre a názoroch priamych zainteresovaných v oblasti automobilového, ropného a plynárenského priemyslu.

- Premýšľajte kriticky o procesoch vo vašej organizácii – hľadajte informácie, aby ste si overili, či sú vaše obavy a negatívne očakávania založené na pevných argumentoch. Neváhajte sa spýtať vášho zamestnávateľa na viac detailov ohľadne procesu digitalizácie, čo obnáša, aké sú súvisiace výhody a náklady a aké sú kroky, ktoré by ste mali podniknúť, aby ste zvýšili svoju pravdepodobnosť úspechu v digitalizačnom procese.
- Zachovajte si otvorenú myseľ. Aj napriek tomu že zmena je strašidelná a obavy sú mnohokrát oprávnené, nedovoľte, aby vám to zabránilo v skúmaní osobných a profesionálnych výhod, ktoré by ste mohli mať, ak prijmete zmenu.
- Zostaňte proaktívni. Aj napriek tomu, že zamestnávateľ by vám mal zabezpečiť potrebné zdroje pre orientáciu v digitálnej transformácii, vy môžete taktiež zaujať aktívny postoj vo svojom rozvoji. Môžete sa zúčastniť školení alebo kurzov, ktorých cieľom je získať relevantné zručnosti aké sme napríklad spomínali vyššie.
- Prijmite príležitosti. Ak vám váš zamestnávateľ poskytuje školenia pre rozvoj zručností, skúste to využiť na maximum, najmä preto, pretože toto sú zručnosti, ktoré sú považované za veľmi relevantné v prispôbení sa digitálnej transformácii zvolenej vašou organizáciou.

- Požiadajte zamestnávateľa o školiace programy zamerané na riešenie nových úloh. Či už ste zamestnanec alebo reprezentant zamestnancov, propagujte právo zamestnancov využívať školenia v súlade s ich potrebami prispôsobenia.
- Požiadajte zamestnávateľa, aby vám poskytol ochranu pred rizikami technológie (napr. rizikami kybernetickej bezpečnosti). Vykonajte hodnotenia konkrétnych rizík spojených s digitalizáciou vo vašich pracovných postupoch a zoradte ich podľa ich negatívnych vplyvov. Potom požiadajte zamestnávateľa, aby sa vyjadril k tým na prvých priečkach zoznamu.
- Spojte sily. Kolektívna snaha (napr. odbory a skupiny zamestnancov) majú väčšiu šancu úspechu ako jeden zamestnanec obhajujúci určité právo alebo benefit.
- Povzbudzujte svojich spolupracovníkov, aby prijali digitalizáciu. Ak ste si vedomí, že vaši spolupracovníci sú znechutený zo zmien, zistite, aké sú ich dôvody a poskytnite im emocionálnu aj inštrumentálnu podporu, aby ste uľahčili ich prechod.
- Buďte samostatní. Urobte samostatne zmeny vo svojej pracovnej činnosti tak, aby bola zmysluplnejšia a zvýšili ste tak svoju vlastnú motiváciu zotrvať počas prechodu (napr. Odmeňujte sa za každý pokrok, ktorý spravíte vo vyvíjaní svojich digitálnych zručností).
- Hľadajte sociálnu podporu. Zmena je ťažká a väčšina vašich kolegov pravdepodobne prechádza tým istým, čím aj vy. Zdieľanie svojich skúseností a strachov týkajúcich sa digitalizácie môže byť upokojujúce a uisťujúce. Spoluprácou môžete taktiež prísť na nové efektívnejšie spôsoby prechodu na digitálnu transformáciu.
- Organizujte skupiny zamestnancov s podobnými zručnosťami a vymieňajte si informácie. Táto stratégia je nákladovo aj časovo efektívna a pomáha upevňovať aj pracovné vzťahy.
- Buďte trpezliví. Digitalizácia je komplexný, intenzívny a dlho trvajúci proces, ktorého benefit nie sú hneď okamžite viditeľné, čo môže pôsobiť demotivujúco z dlhodobého hľadiska. Nájdite si malé odmeny, ktoré udržia vašu motiváciu počas celého procesu a nezabúdajte, že uspokojenie a rast prídu neskôr.
- Presadzujte u vlád a iných organizácií s mocou rozhodovať, aby konali za práva zamestnancov, poskytovaním finančných prostriedkov na riadenie digitalizačných procesov, informačné kampane, ochranu pred stratou práce a iné riziká spojené s digitalizáciou atď.
- Ako odbory by ste mali vykonávať informačné kampane na podporu digitalizácie, zdôrazňovať jej benefit, rúcať mýty o digitalizácii a vyjadriť sa k obavám zamestnancov.

- Ako odbory sa uistite, že sa zapájate do konštruktívnych diskusií jeden na jedného so zamestnávateľmi, prostredníctvom diskusií pri okrúhlym stole a otvorených diskusií, aby ste im poskytli príležitosť slobodne si vyjadriť svoje názory.
- Rozšírite svoje ciele z práce do vzdelávacieho prostredia a vytvorte informačné kampane medzi školákmi na podporu zručností, ktoré vyžaduje nový trh práce.
- Tvorte odbory a uľahčite zamestnancom prístup k zástupcom odborov. Prieskumy medzi zástupcami zamestnancov v automobilovom, ropnom a plynárenskom priemysle odhalili, že nie sú informovaní o existencii odborov a myslia si, že odbory v ich priemysle nie sú.
- Uistite sa, že zamestnanci vedia, ako môžu osloviť odbory a požiadať o pomoc alebo podporu pri prechode na digitalizáciu.

4. ZHRNUTIE – Kľúčové body

- **Digitalizácia a automatizácia rapídne menia svet práce ako ho poznáme**, čo nás núti adaptovať sa, robiť kompromisy a snažiť sa v mene dlhodobých výhod pre organizácie, ich zamestnancov a spoločnosti ako celku.
- Napriek mnohým špecifickým stratégiám, ktoré môžeme aplikovať a izolovaným krokom všetkých činiteľov zmeny na uľahčenie prechodu do nového sveta práce je **digitálna transformácia na pracovisku možná len pomocou spoločného úsilia** všetkých zúčastnených strán.
- **Spolupráca, synergické prístupy spájajúce komplementárne zručnosti a možnosti, pozornosť k potrebám iných a kritický postoj** sú kľúčové k úspešnej integrácii technológií do našich profesionálnych aktivít a každodenného života.
- **Digitalizácia na pracovisku je v konečnom dôsledku obojstranne výhodná**, pretože vytvára účinný kruh, ktorom kvalifikovanejší a všestrannejší zamestnanci stimulujú výkon organizácie a ziskovosť podnikania, čo ďalej vedie k vyšším mzdám a spoločenským, neformálnym odmenám. Tieto odmeny zvyšujú motiváciu, otvorenosť zmenám a neustálemu rastu, vďaka čomu sú zamestnanci čoraz viac a viac hodnotnejší.
- **Prechod na digitalizáciu, aj keď je namáhavý, sa stáva spätnou väzbou**, v ktorej je každý subjekt nielen činiteľom zmeny, ale aj jej príjemcom.



WorkTransition^{CEE}

NAVIGÁCIA PRI PRECHODE DO DIGITÁLNEHO SVETA PRÁCE

**Digitálna
transformácia
nie je primárne
o technológiách,
ale o ľuďoch**



Národný Odborový Blok