

RENEWED SOCIAL DIALOGUE FOR THE NEW WORLD OF WORK. JOB TRANSITIONS & DIGITALISATION IN TWO INDUSTRIAL
SECTORS IN CEE COUNTRIES – ROMANIA, HUNGARY, SLOVAKIA – WORKTRANSITIONCEE VS/2021/0094

HOGYAN IGAZODUNK EL A DIGITÁLIS MUNKA VILÁGÁRA VALÓ ÁTMENETBEN

jó gyakorlatok
kézikönyve
munkáltatóknak
és munkavállalóknak



Július 2022

Előszó

1. Mi a digitalizáció?

- 1.1. A digitalizáció legfőbb tényezői
- 1.2. Előnyök
- 1.3. Lehetőségek
- 1.4. Ösztönző tényezők
- 1.5. Akadályozó tényezők
- 1.6. A digitalizáció kockázata és negatív következményei - hogyan hat a digitalizáció a munkavállalókra és munkáltatókra?
- 1.7. Digitalizáció az autó-, az olaj és gáziparban - a jelenlegi helyzet

2. HOGYAN ALKALMAZKODHATNAK A MUNKÁLTATÓK ÉS MUNKAVÁLLALÓK AZ ÚJFAJTA MUNKA VILÁGÁHOZ? A digitális munka világába való átmenet stratégiai megközelítése

3. HOGYAN ALKALMAZKODHATNAK A MUNKÁLTATÓK ÉS MUNKAVÁLLALÓK AZ ÚJFAJTA MUNKA VILÁGÁHOZ? A digitális munka világába való átmenet taktikai megközelítése

- | | | | | | |
|------|-----------------------------|-----------|----|------------|---|
| 4.1. | PUHA és KEMÉNY | KÉSZSÉGEK | ÉS | KÉPESSÉGEK | - |
| | Fogalomalkotás | | | | |
| 4.2. | PUHA és KEMÉNY | KÉSZSÉGEK | ÉS | KÉPESSÉGEK | - |
| | A munkáltatók fejlesztése | | | | |
| 4.3. | PUHA és KEMÉNY | KÉSZSÉGEK | ÉS | KÉPESSÉGEK | - |
| | A munkavállalók fejlesztése | | | | |

4. ÖSSZEFOGLALÁS

ELŐSZÓ

A digitalizáció a modern világ egyik legnagyobb hatású trendje és szélesebben változtatja meg azt, ahogy dolgozunk, kommunikálunk és élünk. Ha meg akarják őrizni helyüket a vállalatok körében, akkor mind a munkavállalóknak, mind a vállalatoknak gyorsan kell alkalmazkodni ehhez a soha nem látott átalakulásokhoz. Az összetett vállalati és munkafolyamatok mélyreható változásaihoz az alkalmazkodás jelentős kihívás és vitathatatlan hatással van a munkavállalókra, a munkáltatókra és a szervezetekre, vállalatokra. Útmutatónk a digitális munka világára való átállást kívánja segíteni, és hasznos ajánlásokat kínál ahhoz, hogy sikeresen küzdjünk meg a digitális átalakulással, figyelve arra, hogyan enyhíthetők a negatív következmények és maximalizálhatók az előnyök.

1. MI A DIGITALIZÁCIÓ?

A digitalizáció a társadalmi-gazdasági, üzleti és mindennapi folyamatokban a digitális technológia alkalmazásával (azaz bármilyen típusú információ digitális formába történő átalakításával) bekövetkező változásokat jelenti. A meghatározása attól függ, mi a digitalizáció szerepe a digitális átalakulás többlépcsős folyamatában. A digitalizációt (*angolul: digitalisation*) gyakran a digitálissá alakítás (*digitisation*), vagy digitális átalakulás (*digital transformation*) szinonimájaként is használjuk, pedig ezek különböző, de egymással összefüggő fogalmak, amelyek egy összetettebb folyamat szakaszaiként működnek.

A digitálissá alakítás (*digitisation*) az első lépés, és a fizikai információk digitális formába való átalakítását jelenti. A digitálissá alakítás egyszerű példája, amikor egy papíralapú dokumentumot beszkenelünk, és számítógépen pdf-dokumentummá alakítjuk. A digitalizálás (*digitalisation*) a digitálissá alakításból származó digitális információt használja fel az üzleti/vállalati vagy működési folyamatok létrehozására vagy javítására. Például, egy lépésről-lépésre történő munkafolyamatot, amelyet általában egy vagy több munkavállaló végzett, most automatikusan, egy szoftver vagy bármilyen típusú digitális rendszer vezérel. Ennek következtében a munkafolyamatok költség- és időhatékonyabbak lesznek. Végül, de nem utolsósorban a digitális átalakulás (*digital transformation*) általában hozza létre és alakítja át a vállalatokat a digitalizáció segítségével. Jó példa a digitális átalakulásra az a vállalat, amely a bolti eladás mellett termékeinek online értékesítése érdekében kezd változtatásokba.

Látható, hogy bár ezek a fogalmak különbözőek, egymással szorosan összefüggenek. Ezért minden intézkedés, amelyet a digitalizációhoz való alkalmazkodás és a munkafolyamatokba való integrálása érdekében teszünk, hatással van a digitálissá alakításra és a digitális átalakulásra is. Más szóval, a munka új világa felé való sikeres átmenetben mindegyik lépés egyformán fontos.

Az alábbiakban azokat a tényezőket mutatjuk be, amelyek a szervezeteket a digitális folyamatok integrálásában befolyásolják, és számba vesszük a lehetséges kihívásokat is. Ezek a tényezők mind a munkáltatók, mind a munkavállalók számára fontosak, mert így tudják növelni a digitalizációra való átálláshoz szükséges motivációt és nyitottságot, és így tudják átlátni, mivel jár az átállás, és mire kell figyelni a végrehajtása során. Ezek a tényezők jelentik az alapokat és jelzik azokat az intézkedéseket, amelyeket a munkáltatónak és a munkavállalóknak az új munka világához való alkalmazkodás megkönnyítése érdekében meg kell hozni.

1.1. A digitalizáció legfőbb tényezői

Közismert, hogy vannak olyan szervezetek vagy ágazatok, amelyek számára egyszerűbb a digitális átalakulás, mint másoknak. A motivációkat vizsgáló tanulmányok szerint a különböző iparágakban működő vállalatoknál különböző tényezők befolyásolják a digitalizációra vonatkozó döntést. A legfontosabbak között a következők szerepelnek:

- a. *működési előnyök* - ennek részeként a munkaerő-csökkentés, a munka pontosságának javulása, az üzleti partnerek közötti hatékony kommunikáció, a működési költségek csökkenése stb.
- b. *piaci lehetőségek* - a digitalizáció a vállalatokat abban is segíti, hogy a hatékonyan bevezetett folyamatokkal és szolgáltatásokkal olyan piaci igényeket is ki tudjanak elégíteni, amelyekre más vállalatok még nem figyeltek fel.
- c. *munkaerő-problémák* - a digitalizáció különösen hasznos a munkaerőhiánnyal küzdő szervezeteknél - akár a képzett munkaerő hiánya, akár a bérekre vonatkozó korlátozott pénzügyi források miatt.
- d. *az ügyfelek elvárása* - az egyre inkább digitalizálódó világban az ügyfelek részéről is érezhető a szervezetekre nehezedő nyomás, hogy növeljék hatékonyságukat, ami gyakran egyet jelent a digitalizációval. A versenyelőny fenntartása érdekében a szervezeteknek mindenképpen figyelni kell az ügyfelek elvárásaira is.
- e. *verseny* - egyre több vállalat integrálja tevékenységeibe a technológiát, amivel javítja szolgáltatásait, és ezzel nyomást gyakorol másokra, hogy lépést tartsanak vele. A verseny a változás egyik legfőbb tényezője, hiszen összefügg a nyereségességgel, ami a legtöbb vállalat legfőbb célja.
- f. *a minőség imázsa* - a digitalizált és automatizált folyamatok lehetővé teszik egy adott szolgáltatás minőségének megfelelő ellenőrzését; ez a fajta átláthatóság különösen azoknak a vállalatoknak biztosít versenyelőnyt, amelyek olyan termékeket vagy szolgáltatásokat értékesítenek, amelyeknél a minőség határozza meg az adott termék eladhatóságát.

Nagy valószínűséggel nem teljes a lista és nem tartalmazza mindazokat a tényezőket, amelyek a vállalatokat a technológia integrálására ösztönzik, bár a legtöbbje besorolható valamely kategóriába. Fontos, hogy a különböző vállalatokat különböző tényezők ösztönzik a digitalizációra. Ennek oka, hogy a legfőbb tényezők általában az adott vállalat szükségleteire vezethetők vissza. Ezért a vezetőknek nagyon kell figyelni arra, mire van szüksége a vállalatnak, mi hiányzik ahhoz, hogy versenyképesebbek legyenek és kiválasszák azokat a folyamatokat, amelyek digitalizálására forrásokat biztosít.

1.2. Előnyök

Bár az érezhető előnyök önmagukban is hajtóerőt jelentenek, a konkrét meghatározások miatt és annak érdekében, hogy egyértelműen láthatóvá váljon, hogy ezek az előnyök milyen fontos szerepet játszanak a munka világának gyors digitalizálásában, külön-külön foglalkozunk velük.

A szervezetek/vállalatok a következő előnyöket jelölték meg:

- a. *időhatékonyság* - sokkal kevesebb időt vesznek igénybe a digitalizált és automatizált folyamatok (a konkrét folyamatoktól kezdve az általánosakig, mint pl. a kommunikáció), ami további előnyökben nyilvánul meg (termelésnövekedés, költségcsökkentés stb.).
- b. *kevesebb selejt* - a digitalizálás és az automatizálás pontosabb és tisztább, valamint csökkenti az emberi hibák hatását, így a selejt is csökken.

- c. *kevesebb hiba* - a digitalizált folyamatok sokkal pontosabbak a manuális folyamatoknál, különösen bizonyos típusú tevékenységek esetében (pl. termékgyártás).
- d. *csökken a munkaerő-függőség* - a digitalizációra való átállás bizonyos munkaterületeken a képzett munkaerő hiányához vezetett, ami miatt a munkavállalókat technológiával kell helyettesíteni. A kisebb munkaerő-függőség miatt csökken a bérek kifizetésével együtt járó pénzügyi nyomás is.
- e. *kevesebb emberi kapcsolat* - az emberek közti érintkezést, kapcsolatot különösen a COVID-19 járványok idején kellett korlátozni; az egészségügyi válság valóban számos területen katalizátorként hatott a digitalizációra, hisz így lehetett csökkenteni a vírus terjedésének az emberek közti érintkezés útján megjelenő kockázatát. A világjárvány idején azok szervezetek/vállalatok voltak sikeresebbek, amelyek azonnal és nyitottan reagáltak a digitalizációra.
- f. *jobb minőség* - a digitalizációval jobban ellenőrizhetők a munkafolyamatok, ami jobb minőségű termékekhez és szolgáltatásokhoz vezet.
- g. *jobb higiénia* - a digitalizált és automatizált folyamatokat nemcsak a minőség, de a higiénia szempontjából is könnyebben lehet ellenőrizni. Ez az előny abból adódik, hogy kevesebb a közvetlen érintkezés az emberek (munkavállalók egymás közt, munkavállalók és ügyfelek stb. között), ill. a munkavállalók és az anyagok / eszközök között.
- h. *rugalmasság* - a technológia alacsonyabb költségek mellett sokoldalúbb folyamatokat és tevékenységeket tesz lehetővé.
- i. *termelékenység és termelési hatékonyság* - ez a munkahelyi digitalizáció egyik legfontosabb és legfőbb célja. A legközismertebb példa a különböző módszerekkel végzett manuális munka, ami digitalizálva vagy automatizálva gyorsabb lesz és alacsonyabb lesz a hibák száma.
- j. *költséghatékonyság* - a munkahelyeken bevezetett új technológiával csökkennek a költségek, mert kevesebb időt kell fordítani a rutinszerű vagy felesleges feladatokra, csökken az emberi hiba lehetősége, a készletvesztés, az információvesztés stb.

1.3. Lehetőségek

A digitalizáció új lehetőségeket teremt a szervezeti fejlesztések számára, ezek egyebek között:

- a. *Az ügyfél bízik a minőségben* - ha egy bizonyos termék vagy szolgáltatás digitalizálva vagy automatizálva van, kisebb az emberi hiba esélye, ami javítja a termék minőségét. Továbbá, a digitalizáció egyre népszerűbb a munka világában, így az ügyfelek kevésbé szívesen veszik igénybe azokat a termékeket vagy szolgáltatásokat, amelyek nem naprakész munkamódszerekkel működő szervezeteknél készülnek, mert így megkérdőjelezhetővé válik a végeredmény (a termék vagy szolgáltatás) minősége.
- b. *A termékek külső megjelenése* - az automatizálás nagyobb precizitást tesz lehetővé, ezért kísérletezni lehet a termékek gyártása során, ami professzionálisabb megjelenésű termékekhez vezetett.
- c. *Fejlődik az ember és a kultúra* - a digitalizáció ösztönzi az együttműködést, megkönnyíti a különböző kulturális háttérű emberek közötti kapcsolatot, és erősíti a kulturális sokszínűséget és a befogadó attitűdöt.

- d. *Nagyobb kínálat a nagyobb kereslet kielégítésére* - az automatizálás és a munkafolyamatok digitalizálásával a szervezetek növelik a termelési hatékonyságot, aminek eredményeképpen a szolgáltatásaikat vagy termékeiket több ügyfélnek vagy nagyobb mennyiségben tudják szállítani.
- e. *Több felső kategóriás ügyfél* - a szervezetek a legmodernebb technológiát alkalmazva már megcélozhatják a felső kategóriás ügyfeleket is.

1.4. Ösztönző tényezők

A különböző szervezetek a technológiát nem ugyanabban az ütemben integrálják és a digitalizált munkafolyamatokra nem tudnak egyazon gyorsasággal áttérni. A digitalizációt segíti, ha előnyösebb a mozdatóerők halmaza (melyek között van erősen kontextusfüggő is, például egy ország fejlettségi szintje vagy földrajzi elhelyezkedése). A digitalizációt segítő tényezők három kategóriába sorolhatók:

- a. *erőforrások* - ez a kategória azokat az erőforrásokat jelenti, amelyek már eleve fellelhetők a szervezetben, és magukban hordozzák a digitalizációnak kedvező jellemzőket. Ilyen erőforrás például: a pénzügyi erőforrások (a nagyobb, jövedelmezőbb vállalatok gyorsabban és nagyobb forrásokat tudnak a digitalizációra fordítani), a technológia (egyes szervezetek már eleve rendelkeznek a digitális átalakítások végrehajtásához szükséges technológiával) és az emberi erőforrások (több és jobban képzett munkavállaló).
- b. *támogatás* - ebbe a kategóriába tartoznak az adott vállalat számára elérhető támogatási források, például a digitális átalakulás pénzügyi fenntartásához szükséges finanszírozás, képzés, technológia és megfelelő útmutatók.
- c. *készségek* - a mérnöki, informatikai és digitális, rendszerintegrációs készségek mellett számos egyéb készség, ha már rendelkezésre áll, megkönnyíti a digitalizációt.

1.5. Akadályozó tényezők

Annak ellenére, hogy a digitalizáció napjainkban minden eddiginél gyorsabb, még mindig vannak olyan szervezetek és országok, amelyeknek nehézséget jelent a digitális munkafolyamatokra való átállás. Ez több, egyszerre ható tényezőre vezethető vissza, amik akadályozzák a fejlődést, sokszor az igen jelentős erőfeszítések és erős a motiváció ellenére is. Az előző csoportban felsorolt ösztönző tényezőkkel szemben, az akadályozó tényezők lassítják vagy akár meg is gátolják a digitalizációra való átállást. Az ilyen tényezők két kategóriába sorolhatók:

- a. *kihívások* - a szervezetek számára a leggyakoribb kihívás, hogy megfelelő embereket találjanak, akik végre tudják hajtani a változásokat és felelősséggel vállalják az összetett digitalizációs projekteket; az anyagi források hiánya (mivel a sikeres digitalizáció nagy beruházásokat igényel); a technikai kihívások (a szükséges oktatás biztosításához hiányzik a tudás és nincsenek megfelelő oktatók), valamint az emberek gondolkodásmódjának megváltoztatása. Az egyik legnehezebb talán éppen ez utóbbi, ezért útmutatónkban erre összpontosít több ajánlás is.

b. az ökoszisztémával kapcsolatos-tényezők – ezek az adott szervezet közvetlen környezetében a digitalizáció szempontjából fontos, de hiányzó erőforrások. Ebbe a kategóriába olyan tényezők tartoznak, mint pl. a nem megfelelő szolgáltató, a digitálisan felkészültlen diplomások, valamint a hiányzó információ-megosztó platformok.

E tényezők közül különösen sokat találunk fejletlen országokban vagy vidéki területeken, ami számukra egy ördögi kört jelent és nagyon megnehezíti a szervezetek számára, hogy akár csak kis lépéseket is tegyenek a digitalizáció felé.

1.6. A digitalizáció kockázata és negatív következményei - hogyan hat a digitalizáció a munkavállalókra és munkáltatókra?

Ebben a fejezetben röviden bemutatjuk, milyen hatással van a digitalizáció a munkáltatókra és a munkavállalókra. A digitalizáció hatásainak felismerése alapvetően fontos, hisz csak így lehet olyan intézkedéseket hozni, amik növelik a pozitív hatásokat, csökkentik a negatívakat, és megkönnyítik a munka új világához való alkalmazkodást.

Az előző fejezetben inkább a digitalizáció által teremtett előnyöket és lehetőségeket emeltük ki, ezért ebben a fejezetben a digitális átalakulás kockázataira és lehetséges negatív következményeire helyezzük a hangsúlyt.

A digitális átalakulással kapcsolatos kockázatok között leggyakrabban a munkahelyek esetleges **elvesztését**, ill. a munkaerőpiacról **bizonyos munkakörök eltűnését** említik, ha azokat technológiai fejlesztések, gépek vagy mesterséges intelligencia váltja fel. A digitalizáció és az automatizálás ugyanis elkerülhetetlenül kiváltja a rutinszerű feladatokat, a veszélyes tevékenységeket, az ismétlődő vagy monoton munkát, manuális munkát és az alacsony képzettséget igénylő feladatokat is magában foglaló munkahelyeket, ami joggal tekinthető fenyegetőnek az ilyen területeken dolgozó munkáltatók vagy az olyan munkáltatók számára, akiknek nincs lehetősége a digitalizációra való átállásra, ami miatt csökken a piaci versenyelőnyük. Bár a kritikai elemzések szerint a digitalizáció több munkahelyet teremt, mint amennyi miatta megszűnik, az új munkahelyek magasabb és költségesebb képzést igényelnek, amit sokan nem tudnak megfizetni. A szervezetek, vállalatok és a társadalom ezért végig kell, hogy gondolják, melyek azok a megfizethető képzési lehetőségek, amelyek segítenek elkerülni a munkahely elvesztését, segítik a munkavállalókat a képességeik fejlesztésében és a digitalizáció világához való alkalmazkodásban.

Ez azonban egy másik, a munkahelyi digitalizáció meglehetősen ellentmondásos kockázatához vezet: a **társadalmi egyenlőtlenségek elmélyüléséhez**. Bár igaz, hogy az oktatásnak és a digitalizációnak köszönhetően az elmúlt évtizedekben az életszínvonal fokozatosan emelkedett, mégis vannak olyan országok és népességcsoportok, amelyek továbbra is szegénységgel és diszkriminációval küzdenek. A hátrányos helyzetű és kiszolgáltatott kategóriák számára a társadalmi szakadékot a munkahelyek eltűnése és a magasan képzett munkahelyek iránt növekvő kereslet kétféleképpen is mélyíti: (1) a felsőfokú vagy középfokú oktatáshoz való korlátozott bekerülés miatt, ami tovább rontja a foglalkoztathatóságukat, és (2) a szükséges készségek és ismeretek hiánya miatt olyan munkavállalók körében, akik a digitalizáció által erősen érintett munkahelyeken dolgoznak (ami a munkahely elvesztéséhez

vezethet). E kockázat mérséklése érdekében mikro- és makroszintű intézkedésekre van szükség - kezdve az iskolák és szervezetek/vállalatok helyi intézkedéseitől, amit annak érdekében hoznak, hogy a veszélyeztetett népességcsoportok tanulási folyamatát segítsék, egészen az állami szintű intézkedésekig, amivel össztársadalmi szinten kezelhető a digitalizáció társadalmi egyenlőtlenségekre gyakorolt hatása.

Egy másik kockázat a digitalizáció miatt **növekvő társadalmi elszigeteltség**, amely szöges ellentétben áll az egyre szorosabban összekapcsolódó munka világával. Jelentősen növelte az elszigetelődés kockázatát a COVID-19 járvány, ami számos szervezetben felgyorsította a digitalizációs folyamatot. Bár a kommunikáció könnyebbé és gyorsabbá vált, a virtuális platformok miatt jelentősen csökkent a személyes kommunikáció. A digitális munkahely csökkenti a fizikai kapcsolatok lehetőségeit, és akadályozhatja a társadalmi integrációt; és mindez tovább erősíti a munkavállalók elszigeteltségérzetét és a társadalmi bezárkózási folyamatok erősödését. Bár sok munkavállaló keres olyan távmunkát, amit a világ bármely pontjáról végezhet, a szervezeteknek meg kellene fontolni a hibrid munkavégzés lehetőségét, ami a személyes jelenlétet is magában foglalja és ellensúlyozza a szociális elszigeteltséget, hisz ez gyakran szükségszerű velejárója az erősen digitalizált munkahelynek.

A technológiától való nagyfokú függőség számos előnnyel jár, de hátránnyá is válhat, ha a rendszerben zavar keletkezik: például egy digitalizált rendszer egyetlen komponensének a meghibásodása az egész rendszer működését befolyásolhatja vagy teljesen leállíthatja. A digitális világ nagymértékű összekapcsolódása percek alatt okozhat jelentős pénzügyi veszteségeket vagy más negatív következményekkel is járhat. Bár, az ilyen kockázatok negatív hatását nehéz kezelni, mérsékelhetők a következmények, ha a munkavállalókat feladatokra jelölik ki és az azonnali beavatkozásokra kidolgozott eljárás állnak rendelkezésre.

Gyenge láncszem a digitalizáció folyamatában a **biztonság** is, hisz a szervezetek, vállalatok minden eddigénél sebezhetőbbé válnak a kibertámadásokkal és az adatszivárgással szemben. Például: rendkívül súlyos következményekkel járhat a szervezet és a munkavállalók számára egy adatvédelmi incidens, ha a vállalat központosítja az ügyfelek, a munkavállalók adatait, a pénzügyi adatokat, a szabályzatokat és az eljárásokat tartalmazó dokumentumok tárolását. De ma már sok szervezet, vállalat és a szakma szakértője működik szorosan együtt egy biztonságosabb, a behatolásoknak ellenállóbb rendszerek létrehozásában, és jelentős előrelépés is tapasztalható.

Végül, de nem utolsósorban a digitalizáció **költségei** komoly kockázatot jelentenek mind a munkáltatók, mind a munkavállalók számára, különösen a kevésbé jövedelmező iparágakban és a kisebb szervezetekben, vállalatoknál. A magas költségek miatt a digitalizáció végrehajtása gyakran sikerül rosszul, a digitális folyamatokat sikertelenül integrálják, ami miatt bizonytalanná válnak a munkahelyek és csökken a vállalat versenyelőnye. Ez további költségeket okoz a vállalat számára, és alacsonyabb lesz a befektetések megtérülése. Ki lehetne dolgozni olyan állami hatáskörbe tartozó intézkedéseket és kormányzati programokat, amelyek különösen a kisebb szervezetek számára nyújtának pénzügyi és

működési támogatást, ha azok készek arra, hogy optimálisan végigvigyék a digitalizációs folyamatot.

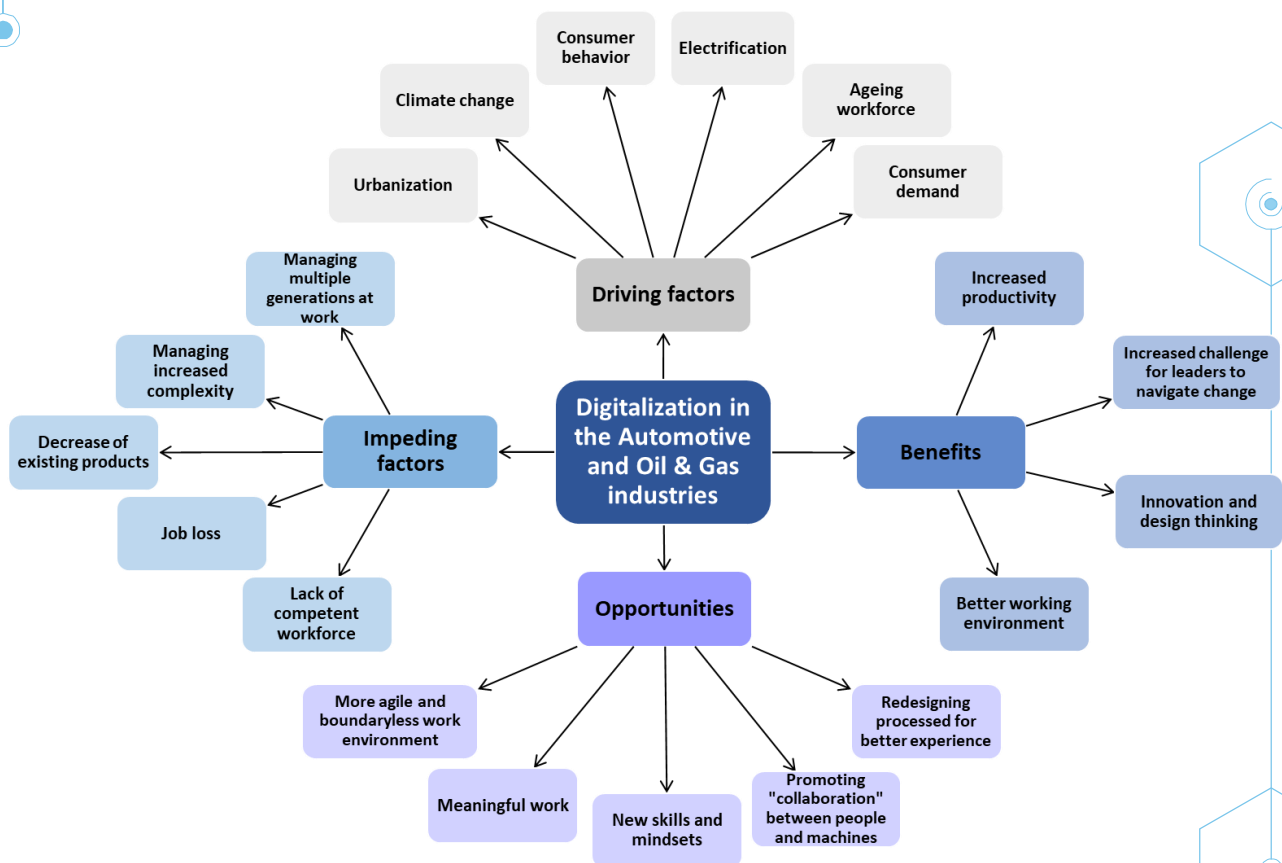
Számos kockázata és negatív következménye ellenére (amelyek egy része bármely változási vagy fejlesztési folyamat velejárója), a digitalizációval a munka világa a történelem leggyorsabb fejlődésével szembesült, ami aligha számszerűsíthető, nagy előnyöket is magában hordoz. Sőt, a digitális folyamatok folyamatos tökéletesítésére alapján nyugodtan kijelenthetjük, hogy ezek a kockázatok a jövőben jelentősen csökkennek majd.

1.7. Digitalizáció az autó-, az olaj és gáziparban - a jelenlegi helyzet

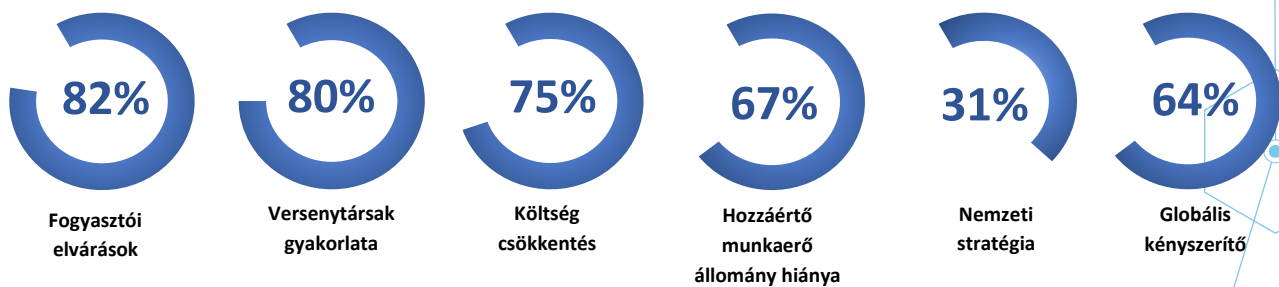
A digitalizáció az olaj- és gáziparban egyaránt fel fog gyorsulni, de az átállás ütemét illetően eltérőek a vélemények.

Az autóiipar vezetői azzal számolnak, hogy az ágazatban még erősebben felgyorsulnak a világszerte zajló technológia-átvétel keretében a már évek óta tartó automatizálási és digitalizációs folyamatok, ami pl. Románia versenyképességének csökkenését eredményezheti. Romániában az autóiipar évtizedekkel ezelőtt indította el az automatizálást és a technológia-átvételt, de a hibrid és elektromos motorokra való átállás miatt az ágazatnak fel kell gyorsítania ezeket a folyamatokat, mert csak így tarthatja meg a versenyelőnyét, növelheti a hatékonyságot és reagálhat megfelelően a vásárlói igényekre.

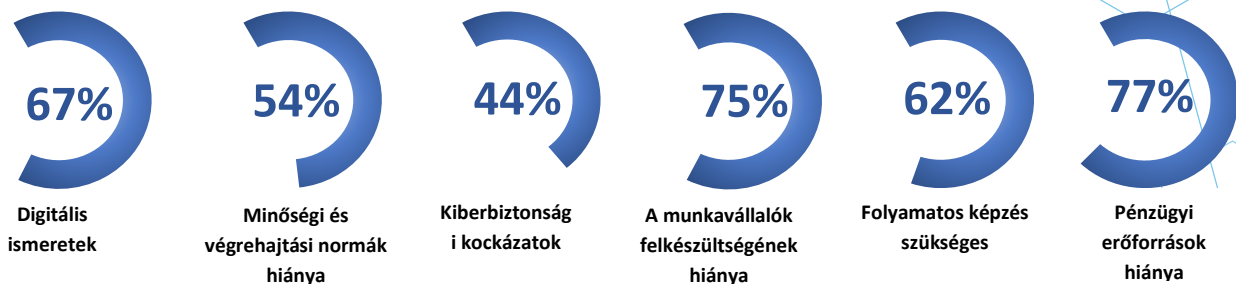
Az olaj- és gázipar vezetői, a kimerülő kitermelőhelyek miatt csökkenő termelés háttérében, további technológia-alkalmazással számolnak; erre elsősorban a hatékonyság növelése és az optimalizálás érdekében lesz szükség. A folyamatoptimalizálás és a technológiai beruházások fontos lehetőségeket jelentenek az ágazat számára. A várható legnagyobb hatású technológiák között a távoli figyelés, a nagy adatmennyiség/adatelemzés/adattudomány, a tárgyak internete (IoT), a kiterjesztett és virtuális valóság és a chatbotok szerepelnek.



Az alábbi statisztikát állították össze a romániai, magyarországi és szlovákiai autóipari, valamint az olaj- és gázipari munkáltatók és munkavállalók képviselői körében végzett felmérések alapján az automatizációt és a digitalizációt **ösztönző** tényezőkről:



Az automatizációt és a digitalizációt **akadályozó** tényezőkről a romániai, magyarországi és szlovákiai autóipari, valamint olaj- és gázipari munkáltatók képviselői körében végzett felmérések az alábbi statisztikákat mutatják:



A digitalizációt elősegítő beavatkozásokhoz egyaránt elengedhetetlenek az ösztönző és az akadályozó tényezők: ezek jelentik azt a konkrét viszonyítási alapot, ami jelzi, milyen előnyök jelentkeznek a digitalizáció felé vezető úton és milyen akadályokat kell majd leküzdeni.

2. HOGYAN ALKALMAZKODHATNAK A MUNKÁLTATÓK ÉS MUNKAVÁLLALÓK AZ ÚJFAJTA MUNKA VILÁGÁHOZ?

A digitális munka világába való átmenet stratégiai megközelítése

Az alkalmazkodási folyamat elindításához elengedhetetlen, hogy megértsük, mit jelent a digitalizáció, és hogyan hat a munka világára. Azonban továbbra is meg kell válaszolni azt a kérdést, hogy az átállás megkönnyítése érdekében pontosan mit tehetnek a szervezetek a munkáltatóikon és munkavállalóikon keresztül.

Erre a kérdésre válaszolva a következő fejezetben azokat a stratégiai - hosszú távú -, valamint taktikai - rövid távú - megközelítéseket mutatjuk be, amelyeket mind a munkáltatóknak, mind a munkavállalóknak el kell fogadni, ha alkalmazkodni akarnak az újfajta munka világához.

A szervezeti változásoknál mindig a stratégia határozza meg a kereteket és a további lépéseket. A stratégia a főbb célok felé vezető cselekvési irányokat jelenti és tartalmazza a hosszú távú eredményeket/változásokat is. A szervezeti folyamatok digitalizálásához a szervezeti környezet alapos elemzése, majd az erre az elemzésre épülő részletes tervezés szükséges. Annak ellenére, hogy a különböző intézkedések a szervezetben betöltött szerepüknek (azaz a munkáltatók - munkavállalók szerepének) megfelelően különböző egyénekre irányulnak, a digitális átalakulás stratégiája bizonyos mértékig mindenkit érint. Ezért ezen útmutatóban a stratégiai ajánlások a munkáltatókat és a munkavállalókat, mint a digitalizációs folyamat alapvető változásáért egyaránt felelős szereplőit célozzák meg.

A munka digitális világára való átállás során különböző stratégiai megközelítéseket lehet alkalmazni. Ezek közül a legmeghatározóbb megközelítéseket ajánlasként az alábbiakban részletezzük.

A. TERVEZZ-CSINÁLD-ELLENŐRIZD-CSELEKEDJ

A tervezz-csináld-ellenőrizd-cselekedj (TCsECs) ciklus a folyamatos változás általános modellje, amelyben feltételezzük, hogy a továbbfejlesztett folyamatok felé vezető átmenethez egy négy lépésből álló ciklust kell követnünk. A digitalizáció keretében a munkáltatóknak a következő lépésekről kell gondoskodni:

a. Tervezz

A digitalizációs ciklus első lépése a tervezés, amihez egy adott problémát olyan lehetőségként kell meghatározni, ami javítja a szervezeti folyamatokat (termelés, marketing stb.), ehhez elemezni kell a szervezet alapvető szükségleteit (az összes érintettre, így a munkavállalókra is kiterjedő felméréssel), majd világosan meghatározott célkitűzésekkel és az azokhoz szükséges lépésekkel meg kell tervezni a változást.

A szervezetek különböző nehézségekkel szembesülnek, ezért nincs olyan megközelítés, ami „egységes, mindenki számára megfelelő módszer” lehetne. Ebben a szakaszban részletes elemzést kell készítenünk arról, milyen helyzetben van a vállalat az átalakulási folyamat során, az elemzés alapján meg kell határozni azokat a sajátos nehézségeket, amelyekkel a szervezetünk a digitalizációs átállás során szembesülhet, ill. meghatározzuk,

mely területeken történt már meg megfelelő módon a digitális átállás és melyek azok, ahol a hasznosság szempontjából további beruházásokra lesz szükség. Ebben a szakaszban (pl. igényfelméréssel) meg kell határozni, melyek az elsődlegesen szükséges változtatások, mérhető célokat kell kitűzni (egy vagy két fő célkitűzést kisebb részekre bontani), megtervezni a pénzügyi ráfordításokat, meghatározni az esetlegesen érintett felek körét (munkavállalók, ügyfelek stb.), előre jelezni a kihívásokat és az előnyöket és olyan taktikát kell megfogalmazni, amivel kivédhetők a negatív következmények és maximalizálhatók az előnyök.

Tudni kell, mi lesz az eljárás a tervezési szakaszt követően és mik lesznek a konkrét lépések (azaz mi a taktika) és milyen eszközökre lesz ehhez szükség.

A TCSECs folyamat ciklikus, ami azt jelenti, hogy a digitalizációs folyamatot egy visszajelzési kör köré szervezzük, amelyben minden egyes szakasz tájékoztatja a következőt. Ehhez rugalmasnak kell lenni és nyitottnak arra, hogy a tervezési folyamat előző szakaszát szükség szerint megváltoztassuk, vagy a tervet felülvizsgáljuk.

b. Csináld

Amikor a digitalizációs folyamat tervezése befejeződött, elkezdhetjük a terv megvalósítását. Tekintsük ezt az előző szakasz főpróbájának. Kezdjük a szervezet egy egységével, részlegével, legyen ez a terv egy kisebb mintára való alkalmazása, így elkerülhetők a súlyos veszteségek, zavarok vagy más típusú negatív hatások. Nem minden történik majd a terv szerint, készülünk fel arra, hogy nyomon kell követnünk a terv végrehajtási folyamatát, meg kell határozni, milyen kiigazításokra van szükség, és a folyamat során lesznek nem várt előnyök vagy kihívások, és születnek majd új megoldások is.

Munkáltatóként külön figyelmet kell fordítani a munkavállalók reakciójára, a közvetlen és a közvetett visszajelzésekre (pl. a munkavégzésük vagy a munkához való hozzáállásukban bekövetkezett változások is visszajelzésként értelmezhetők). Ez segít abban, hogy előrejelezzük, milyen hatással van a munkáltatóra, ha a projektet széles körben kiterjesztjük.

Ne feledjük, hogy ebben a szakaszban csak az előrehaladást kell nyomon követni, le kell jegyezni minden lényegesnek ítélt információt, de nem szabad még következtetéseket levonni vagy megoldásokat erőltetni. Biztosítani kell, hogy a nyomonkövetés folyamatában minél többen vegyenek részt, különösen azokról a területekről, ahol személyes előítélet vagy elfogultság is előfordulhat.

c. Ellenőrizd

Ebben a szakaszban látjuk a projekt kísérleti megvalósításából (2. szakasz) és az első, tervezési szakaszból (1. szakasz) származó adatokat. Értékeljük, hogy a célkitűzések milyen mértékben valósultak meg, sikerült-e tartani az eredeti ütemtervet (vagy a vártnál kevesebb/több időt igényeltek-e), milyen területeken kell javítani, ill. fogalmazzunk meg megoldásokat a váratlan kihívásokra. Ha például a munkáltatók a vártnál kevésbé voltak nyitottak a változásra, tárjuk fel, mi volt a fenntartásuk oka, és javasoljunk megoldásokat ezek csökkentésére.

Az elemzés eredményeinek alapján döntsünk arról, hogyan folytassuk az eljárást..

- i. Ha az elemzés alapján lényeges eltérések vagy különbségek vannak az eredeti terv és annak tényleges hatékonysága között, térjünk vissza az 1. lépéshez, és ennek megfelelően módosítsuk a tervet.
- ii. Ha csak kisebb változtatásokra van szükség a tervben, akkor lehet, hogy csak a *Csináld* és *Ellenőrizd* szakaszokat kell megismételni.
- iii. Ha a digitalizációs folyamat kísérleti szakaszának ellenőrzése a kezdeti elvárásoknak megfelelően, kielégítő eredményt adott, térjünk át a 4., a *Cselekedj* szakaszra.

d. Cselekedj

Ebben a szakaszban fogjuk a projektet széles körben megvalósítani. Vetítsük ki az egy részlegen vagy egységben megtett lépéseket az összes részlegre, de vegyük figyelembe, hogy szükség lehet valamilyen módosításra is. Az, hogy a terv prototípusa a próba során jól működött, nem jelenti, hogy ugyanúgy kell majd végrehajtani a szervezet többi részében is. Inkább arra kell figyelniük, hogy a tervet személyre szabjuk és az egyes részlegek vagy egységek sajátosságaival is foglalkozunk. Az egyes részlegek, szakegységek szintjein, alapvető munkatevékenységein stb. alapuló apróbb változtatások növelik a siker valószínűségét, és egy hatékonyabb utat biztosítanak a végeredményhez, azaz a digitalizációhoz.

Mivel a TCsECs egy zárt rendszerű megközelítés, a digitalizáció folyamata nem ér véget a *Cselekedj* szakasszal. Az első projekt eredményeit felhasználva folyamatosan tájékozódjunk a digitalizáció felé vezető folyamatról és folyamatosan finomítsuk a mindenkori megoldásokat. A digitális világra való átmenet fokozatos, lépésről lépésre halad, amit csak következetes javítással és rugalmassággal tudunk sikerrel végigvinni. A folyamatban igyekezzünk minimalizálni a veszteségeinket és hangsúlyozzuk az előnyöket, a pozitívumokat. Bár mindent meg kell tenni annak érdekében, hogy az összes érintett igényét figyelembe vegyük, ne feledjük, hogy a kompromisszum minden változási folyamat szerves része. Ezért fontos, hogy a kompromisszumok kiegyensúlyozottak legyenek, hogy csapatban dolgozzunk, és folyamatosan megvitassuk a többiekkel a terveket, célkitűzéseket és megoldásokat. Ezzel csökken a személyes előítélet a változással szemben, kevésbé hajlunk arra, hogy a fontos szempontokat figyelmen kívül hagyjuk (például az általunk javasolt konkrét változásnál az alkalmazottak véleményét), jobb lesz az együttműködés, és nyitottabbak lesznek a változás iránt még azok is, akiket az a legsúlyosabban érint.

Azért hasznosak a digitális munka világra való áttérés általános módszerei, mint például a TCsECs, mert a szervezetben a változásért felelős szereplők (mind a munkáltatók, mind a munkavállalók) szabadon megválaszthatják a változás megvalósításához legmegfelelőbbnek tartott módszereket. Egy konkrét stratégia azonban megkönnyítheti a tervezést és a végrehajtást, mert a világosabban visz végig a fő irányokon. Az alábbiakban részletesen bemutatunk egy általános TCsECs-modellre épülő és a digitalizációs folyamatra szabott stratégiát.

Ez a modell közvetlenül azokat a lépéseket tartalmazza, amelyeket a szervezeteknek a digitalizáció és a digitális átalakulás kezeléséhez kell megtenni. A négy, elméletileg egymást követő szakaszból álló visszacsatolási kör egy folyamatos eljárást jelent, amivel a digitalizációs célokat és terveket tudjuk finomítani.

1. 1. lépés A vállalat elhelyezése a digitalizációs folyamatban

Első lépésként elemezni kell, milyen hatása van a digitalizációnak a szervezeti folyamatokra (tényleges munkafolyamatok, kommunikációs folyamatok stb.), és tisztázni kell, hogy a szervezet hol tart a jelenlegi digitalizációs folyamatokban. A vállalat elhelyezése a digitalizációs folyamatban azt jelenti nekünk, mint a változásért felelős személyeknek, hogy négy szakaszt kell végiggondolni: a digitalizációs hatásokat, a digitalizációs folyamat fő tényezőit, a digitalizációs forgatókönyveket és digitalizációs célokat.

A digitalizációs hatások meghatározása:

- meg kell határozni és elemezni a digitalizáció jelenlegi és jövőbeli trendjeit és azt, hogy ezek a trendek mennyire relevánsak a vállalatban belül; különös figyelmet kell fordítani azokra a folyamatokra, amelyeket az azonos területhez tartozó szervezetekben digitalizáltak. Nem mindegyik digitális trend felel meg egy adott tevékenységnek és nem jelenti, hogy bármelyik annak javulását eredményezi, ezért azokat a fő digitalizációs irányokat kell kiválasztanunk, amelyek a legjobban megfelelnek a szervezet profiljának, igényeinek és munkafolyamatainak;
- értékeljük, hogy a szervezet hol áll e trendek követésében. Elképzelhető, hogy a szervezetnek/vállalatnak nem kell nulláról kezdenie a digitalizálási folyamatot, ezért fontos, hogy pontosan meghatározzuk a már megtett lépéseket, és onnan indítsuk el a digitális átalakulást;
- végezzünk SWOT-elemzést (erősségek-gyengeségek-lehetőségek-veszélyek), és így mérjük fel, melyek a digitális munka világának jelenlegi trendjei az üzleti/vállalati területén. Válasszuk ki azokat az irányokat, amelyek több erősséggel rendelkeznek és több lehetőséget teremtenek, mint amennyi veszélyt hordoznak vagy gyengeséget okoznak a szervezetben. Ezzel a vállalatot azoknak a trendeknek a középpontjába tudjuk helyezni, amelyek nemcsak a legrelevánsabbak, hanem minimális költségek és veszteségek mellett magasabb szervezeti teljesítményt is biztosítanak.

Az előző lépésben elvégzett trendelemzés alapján határozzuk meg a digitalizációs folyamat fő tényezőit. Azokat a trendeket kell felhasználni, amelyeket relevánsnak ítélnék a szervezet számára, majd értékelni kell ezek vállalatra gyakorolt hatását vagy relevanciáját. A hatásuk alapján fel kell állítani a trendek fontossági sorrendjét: először azzal kell foglalkozni, amelyik várhatóan a leginkább befolyásolja a szervezetet. Ha például az ágazat összes többi szervezete már digitalizált egy üzleti szempontból alapvető fontosságú folyamatot, akkor fontolóra kell vennie a változtatást, mert ezzel elkerülhető a versenyelőny elvesztése.

Miután meghatároztuk a digitalizáció hatásait és fő tényezőit, és úgy döntünk, hogy követjük a digitalizációs trendeket, kezdjük el a vállalat jövőjére vonatkozó különböző forgatókönyveket készíteni. Kezdjük a korábban felállított fontossági sorrend csúcsán álló digitalizációs tényezőkkel, és ezek alapján gondoljunk végig több forgatókönyvet is. Ne felejtjük el, hogy a változásnak fokozatosnak kell lenni, mert így nem okoz súlyos zavart a munkafolyamatokban; ezért kezdetben csak a szervezet számára nélkülözhetetlen változásokra tervezzünk forgatókönyveket.

Az egyes forgatókönyveket elemezni is el kell, melynek során értékeljük a következőket:

- a forgatókönyv végrehajtásának költségei

- a forgatókönyv végrehajtásának előnyei
- a végrehajtással együtt járó kockázatok
- kockázatok, amelyek abból adódnak, ha elmarad a forgatókönyv végrehajtása

Az elemzés alapján válasszuk ki azt a forgatókönyvet/forgatókönyveket, amelyet/amelyeket a szervezet számára a legmegfelelőbbnek ítélünk.

Végül, de nem utolsósorban a szervezet digitalizációban való elhelyezéséhez meg kell határozni és ki kell tűzni a digitalizációs folyamatra vonatkozó világos célokat is. Ezeket a célokat csak az előző lépésben kiválasztott forgatókönyv/forgatókönyvek alapján tudjuk meghatározni. A célok nagyságrendje - kezdve egy gyorsabb működést lehetővé tevő, szűk technológia felhasználásától a vállalkozás teljes digitális átépítéséig - a végrehajtandó konkrét változástól függ.

Az igazi digitális átállást irányító eredményes célokat a célmeghatározási folyamat SMART elveire alapozzuk (*SMART: specific- measurable- achievable- relevant- time-bound, azaz: konkrét, mérhető, megvalósítható, releváns, időhöz kötött*). Függetlenül attól, mennyire szűk vagy mennyire széleskörű digitális célkitűzéseink vannak, a célok jellege a következő:

- konkrét célok - meghatározzák, mit kell elérni, ki a felelős a cél eléréséért, és milyen konkrét lépéseket kell tenni a cél elérése érdekében;
- mérhető célok - egyértelmű mérőszámokat és mutatókat kell megadni, amelyekkel számszerűsíthető, milyen mértékben sikerült a célokat elérni;
- megvalósítható - értékeljük, hogy a célok, valamint az elérésükhöz szükséges időkeret reális-e; az irreális célkitűzések végül csökkentik az érintett felek motivációját, és veszélyeztethetik a jövőbeli digitalizációs folyamatok iránti szerepvállalásunkat és elkötelezettségünket. Az elemzésben vegyük figyelembe a célok pénzügyi és humán erőforrás-költségeit, és hasonlítsuk ezeket össze a rendelkezésre álló erőforrásokkal;
- releváns - nem minden digitalizálható folyamat lesz feltétlenül releváns a szervezetben. Győződjünk meg arról, hogy a digitalizálás célja összhangban van a szervezetek igényeivel és profiljával, és sikeres megvalósítása esetén jelentős javulást hoz-e a munkafolyamatokban. Ez egy nagyon fontos lépés, ezzel igazolhatjuk a célért végzett munkával kapcsolatos költségeket.
- időhöz kötött - a digitalizációs célokat reális határidő szerint kell megvalósítani. Ne csak a fő célra, de a cél minden egyes mérőszámához vagy szakaszához kapcsolódóan is határozzunk meg egy időkeretet. Ez segít a szervezetnek abban, hogy nyomon követhesse és ellenőrizze a cél felé való haladást, és szükség esetén kiigazítsa az eredeti tervet.

A vállalat elhelyezése a digitalizációs folyamatban nem egyszeri nagy ugrás; hanem a szervezetek digitális előrehaladásának folyamatos felülvizsgálatát igényli. Minden egyes célkitűzés, amit elérünk, megváltoztatja a szervezet digitalizáció terén elfoglalt helyét, és a jövőbeli célok kiigazítását teszi szükségessé.

2. 2. lépés A jelenlegi helyzet áttekintése

Elemezzük a vállalat jelenlegi helyzetét az előző lépésekben meghatározott célok tükrében. Ebben a szakaszban két alszakasz van, az érintett területek elemzése és a célok szerint végzett helyzetelemzés.

a. **Az érintett területek elemzése:** A érintett területek elemzéséhez először el kell dönteni, hogy a cél a belső hatékonysághoz vagy a külső lehetőségekhez kapcsolódik-e. Ha a szervezet célja a belső hatékonysághoz kapcsolódik, akkor azonosítani kell azokat a folyamatokat, eszközöket és erőforrásokat, amelyek részt vesznek a digitalizálásban, és azt közvetlenül érintik. Ha a cél a külső lehetőségekhez kapcsolódik, akkor meg kell határozni, kik lesznek azok az ügyfelek, a versenytársak, külső erőforrások és folyamatok, amelyeket a digitalizálás érinteni fog.

b. **A helyzet elemzése a célok szerint.** Négy szakember, Parviainenin, Kääriäinen, Kääriäinen és Teppola (2017) szerint attól függően, hogy a cél a belső hatékonysághoz vagy a külső lehetőségekhez kapcsolódik-e, a helyzet megfelelő elemzéséhez a digitális átalakulásról több kérdést is meg kell válaszolni.

Ha a digitalizációs cél a belső hatékonysághoz kapcsolódik, akkor a szervezet belső gyakorlatával kapcsolatban a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- *Hogyan kezelik most a problémát, és mennyire elégedettek az érintettek a jelenlegi helyzettel?*
- *Milyen a problémák kezeléséhez használt technológia állapota?*
- *Mik a jelenlegi gyakorlat fő akadályai vagy hiányosságai?*
- *Milyen készségek és képességek állnak jelenleg rendelkezésre ezzel a céllal kapcsolatban?*
- *Melyek azok az akadályok, amelyek nem engedik véghezvinni a problémával kapcsolatos változásokat?*

Ha a digitalizációs cél a külső lehetőségekhez kapcsolódik, akkor a szervezet vállalati ügyeivel kapcsolatban a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- *Mi a vállalat jelenlegi kínálata?*
- *Kik a jelenlegi ügyfelek és melyek a jelenlegi ügyfélszegmensek?*
- *Mi a jelenlegi kínálat versenylőnye a piacon lévő versenytársak kínálatával szemben?*
- *Kik a digitalizálással megcélozható új ügyfeleket?*
- *Hogyan viszonyulnak a versenytársak ezt a lehetséges új ügyfélszegmenshez?*
- *Mi lenne a vállalat versenylőnye az új szolgáltatásban vagy szegmensben?*
- *Milyen költségei vannak az új kínálat/szolgáltatás bevezetésének?*
- *Milyen kockázatokkal jár a digitalizáción vagy technológiai folyamatokon alapuló új kínálat/szolgáltatás megvalósítása?*

Függetlenül attól, hogy milyen a változás, a szervezetben valószínűleg zavarokat okoz majd. A jelenlegi helyzet áttekintése során meg kell vizsgálni azokat a folyamatokat és kínálatot/szolgáltatásokat, melyekben ilyen zavarok adódhatnak, elemezni kell e hatások nagyságrendjét, a változással járó folyamatokat, a már rendelkezésre álló és a hiányzó (és

fejlesztendő) kompetenciákat és erőforrásokat, valamint azt, hogy a meglévő kompetenciákat hogyan lehet a digitalizációs folyamatban felhasználni, ill. hogy milyen időkeret áll rendelkezésre a változáshoz.

3. 3. lépés A digitalizálás ütemterve

Ebben a lépésben a digitalizálási cél(ok) elérési tervét részletezzük és konkrét alszakaszokra bontjuk, hogy ezzel a változás valamennyi szereplője (munkáltatók és munkavállalók) számára útmutatást nyújtsunk a digitalizációra való áttéréshez.

Először, a munkáltatóknak és a munkavállalóknak együtt kell meghatározni, mekkora a szakasza a szervezeti folyamatok jelenlegi állapota és a digitalizációs cél között. A következő lépésben meghatározzuk és elemezzük a szakadékot okozó fő elemeket, például a kompetenciahiányt, az eszközök vagy a technológia hiányát, a digitalizációban újra felhasználható kompetenciákat és eszközöket, a jelenlegi kínálat átalakítását, hogy az újonnan megcélzott ügyfeleket is meg tudjuk szólítani, a képzett munkaerő hiányt, a változáshoz való negatív hozzáállást stb.

Másodszor, az eltérés elemzése alapján a változásért felelős személyeknek meg kell határozni azokat a konkrét intézkedéseket, amelyekkel megszüntethetők az eltérések. Az intézkedések egyebek között: új technológiák, például informatikai eszközök átvétele, a digitalizációból leginkább hasznosítható és a szervezeti teljesítményre a legjobban ható folyamatok meghatározása, a meglévő folyamatok optimalizálása vagy újradefiniálása, hogy át tudjuk venni a technológiai fejlődés eredményeit (pl. a manuális munkafolyamatok automatizálását lehetővé tevő technológiát), a KPI-k (kulcsfontosságú teljesítménymutatók) újraértékelése a vállalati ügyek digitalizációval összhangban, új kompetenciák megszerzése, új piacok elemzése vagy akár azokra való terjeszkedés, a belső erőforrások (emberi és pénzügyi erőforrások, belső infrastruktúra, vezetés és vállalkozás, információ és technológia) átrendezése.

Harmadszor, megvalósíthatósági elemzést kell végezni, rangsorolni és az intézkedések fontossági sorrendjét kell felállítani. Ennél a lépésnél költség-haszon elemzést, a meglévő infrastruktúrára, kínálatra és erőforrásokra vonatkozó hatáselemzést, valamint kockázatelemzést kell végezni. A digitalizálás költségeinek mérlegelésekor figyelembe kell venni a digitalizáláshoz szükséges technológiát, a digitalizálási munkában részt vevő munkatársak képzését és támogatását, a digitális adatok karbantartását és minden egyéb költséget, amely általában együtt jár a változással.

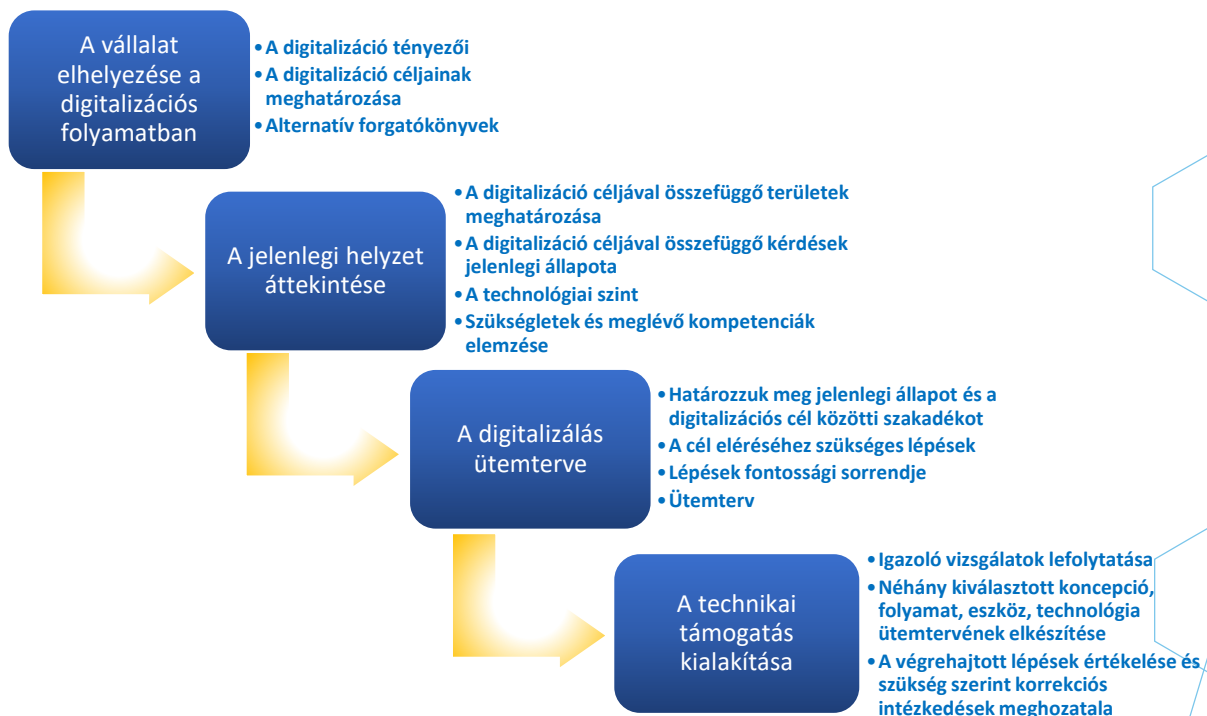
A megvalósíthatósági elemzésben el kell végezni néhány tesztet, és a kidolgozott megoldások prototípusait. Így nagyobb rálátásunk lesz arra, milyen léptékű intézkedésekre van szükség a digitális átalakulás megvalósításához. Ezeket az intézkedéseket ezután rangsorolni kell, ami alapján kidolgozhatjuk a vállalati folyamatok digitalizálási ütemtervét, az intézkedések sorrendje, fontossága és feladata szerint.

4. 4. lépés A technikai támogatás kialakítása

Ez a digitális átalakulás előkészítésének utolsó szakasza, és ez jelenti az előző szakaszok céljainak és részletes terveinek tényleges végrehajtását. Mivel a változások alapvető zavarokat okoznak, ügyeljünk arra, hogy először az elképzelést igazoló vizsgálatokat végezzük

el, és ne közvetlenül a széleskörű digitalizációs beruházásokkal kezdjük a munkát. Az igazoló vizsgálatok a szervezet kisebb mintáin végzett tesztjei egy adott terv megvalósíthatóságának az ellenőrzésére. Lehetőséget teremtenek arra, hogy mind a munkáltatók, mind a munkavállalók pontosabban tudják értékelni a digitalizálási tervet, realisabb képet kapjanak arról, mit jelente nekik a változás, ha nagyobb léptékben hajtánák végre, és teret adnak a belső visszajelzésekhez. Ezek alapján a digitalizációra való áttérés együttműködve, egyben a szervezet és a munkavállalók számára legelőnyösebb megoldásokat kínálva történhet, amivel oldható a munkatársak változástól való idegenkedése.

A fent leírt néglépcsős folyamat során a munkáltatóknak és a munkavállalóknak külön figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy a változások milyen hatással lesznek a szervezeten belüli szociális dinamikára (vezetői konfliktusok, technikai kihívások, amivel a munkatevékenység változásaival a munkavállalók közvetlenül szembesülnek) és általában a szervezeti kultúrára.



A munkáltató és a munkavállalók egyaránt felelősek a kihívások leküzdéséért. Ehhez megfelelő munkavállalói képzést kell biztosítani, figyelembe kell venni a digitalizációs folyamattal kapcsolatos munkavállalói panaszokat és a különböző opciókat, hangsúlyozni kell mindeközben az ezzel járó személyes/szakmai előnyöket, és nyitottnak kell lenni a munkáltató által javasolt változtatásokra.

3. HOGYAN ALKALMAZKODHATNAK A MUNKÁLTATÓK ÉS MUNKAVÁLLALÓK AZ ÚJFAJTA MUNKA VILÁGÁHOZ?

A digitális munka világába való átmenet taktikai megközelítése

A stratégiai megközelítés a szervezet digitalizációs átállási folyamatainak a hosszútávú terve. A taktikai megközelítés a stratégia kiegészítése, ami konkretizálja az átmenet folyamatát. Az alábbiakban részletezzük, milyen konkrét készségekre és képességekre van munkáltatóknak és munkavállalóknak szüksége ahhoz, hogy az új munka világához alkalmazkodni tudjanak és milyen lehetséges utak annak arra, hogy fejlesszék a szükséges készségeket.

3.1 PUHA és KEMÉNY KÉSZSÉGEK ÉS KÉPESSÉGEK - Fogalomalkotás

A puha készségek azok a nem technikai jellegű készségek, amelyek az egyén interperszonális kapcsolatainak, a kommunikációnak, időgazdálkodásnak stb. működtetésére vonatkoznak, és általában nem egy adott munkakörre vagy beosztásra vonatkoznak. Ugyanakkor egy adott munkakör, folyamat vagy összefüggés szempontjából bizonyos készségek a többihez képest fontosabbak lehetnek, és ez igaz a digitalizációval összefüggésben a puha készségekre is.

A puha készségek, mint az új munka világához való alkalmazkodás eszközei, a műszaki vagy a kemény készségeknél nagyobb figyelmet kaptak a tudományos irodalomban. A változás elfogadásában és a műszaki készségek elsajátításában, meghatározásuknál fogva, ezek az előfeltételek. A puha készségeknek a legfontosabb jellemzője az átvihetőség. Az átvihető készségek több munkakörben vagy beosztásban is hasznosak, biztosítják a munkáltatók és a munkavállalók sokoldalúságát, aminek a gyorsan változó, állandó alkalmazkodást igénylő digitális munka világában még nagyobb jelentősége van. A fontosságuk miatt az alábbiakban azokra a puha készségekre összpontosítunk, amelyek különösen megkönnyítik a munkafolyamatok digitalizálására való áttérést, valamint azokra az intézkedésekre, amelyekkel e készségek mind a munkáltatók, mind a munkavállalók esetében fejleszthetők.

Ne feledjük, hogy a lista nem teljes körű, és a jövőben újabb puha készségekkel egészülhet ki aszerint, ahogy a munka világa hogyan próbál lépést tartani a technika rohamos fejlődésével.

Az alábbi készségek egyaránt segítik a munkáltatók és munkavállalók alkalmazkodását az új munka világához:

- **Szociális/interperszonális készségek** - a digitalizált munka világa összekapcsolt világ. A folyamatok digitalizálása a szervezetekben gyorsabb, hatékonyabb kommunikációt, több kapcsolatot hozott a részlegek vagy ágazatok között, és megkönnyíti a csapatmunkát. Nehezen automatizálhatók azok a munkakörök, amelyek a szociális interakció a tevékenység szerves része, ez pedig megnövelte a munkaerőpiacon a jó interperszonális készségekkel rendelkező munkavállalók iránti igényt. Ezzel ellentétben azok a munkakörök, amelyek könnyebben automatizálható készségeket igényelnek, kevésbé népszerűek és nem olyan keresettek. A digitalizált munka világára való átállás tehát erős interperszonális készségeket igényel, amelyek segítenek abban, hogy hatékonyan tudjunk együtt haladni olyan szervezeti sinergiákkal, amelyek kedveznek a digitalizációnak; hogy fontosabbá vagy nélkülözhetetlenné váljunk a szervezet számára; és sokoldalúbbá, amikor egy feltételezhetően automatizált vagy digitalizált munkatevékenységről egy társadalmi interakciót igénylő munkára kell átállni.

A "szociális készségek" gyűjtőfogalom, amely konkrét készségek széles körét foglalja magában: például a másokkal való koordinációt, az érzelmi intelligenciát, a tárgyalást, a meggyőzést, a szolgálatásorientáltságot, mások képzését és oktatását, az etikát és a társadalmi felelősségvállalást, a virtuális együttműködést, a konfliktuskezelést és a

kommunikációs készségeket. E készségek mindegyike a tevékenység jellegétől vagy a szervezet profiljától függően eltérő mértékben lesz lényeges. Például, a képzés és oktatás különösen fontos azokban a szervezetekben, amelyeknél rendkívül nagy hatást gyakorol a digitalizált munkára való átállás, ahol technikai készségeket kell megtanítani, például bizonyos gépek vagy eszközök kezelését olyan munkáltatóknak, vagy munkavállalóknak, akiknek a munkatevékenységét digitalizálták. A tárgyalási és meggyőzési készségek elengedhetetlenek az értékesítési tevékenységekben részt vevő munkáltatók és munkavállalók számára. De olyan szervezetekben is, amelyek ma már a technika által biztosított végtelen interakciós lehetőségek révén sokkal több ügyfelet tudnak elérni (például online találkozók vagy üzenetek, online vásárlás stb.). A munkáltatóknak és a munkavállalóknak tudni kell, hogyan kommunikáljanak az eltérő elvárásokkal és kulturális háttérrel rendelkező ügyfelekkel, hogyan viselkedjenek, álljanak rendelkezésre stb. Ha a munkavállaló jobb kommunikációs készségekkel rendelkezik, hozzá tud járulni a vállalat versenyelőnyének növeléséhez. Ezzel értékesebb és megbízhatóbb lesz a szervezet számára és könnyebben tud az új munka világához alkalmazkodni, amely sokkal több szociális és interaktív kihívást hordoz.

A szociális készségek a hétköznapiakban is megkönnyítik a digitalizációra való átállást. Gondoljunk csak azokra a stratégiákra, amelyeket akkor alkalmazunk, amikor a munkahelyen új tevékenységet kell megtanulni vagy új tudást megszerezni - leggyakoribb stratégia ilyen helyzetben, ha a kollégánkhoz fordulunk segítségért. Jó kommunikációs készségekkel, magas szintű érzelmi intelligenciával és jó konfliktuskezelő képességgel valószínűleg sokkal jobb minőségű kapcsolatokat tudunk kialakítani a kollégáinkkal, ami miatt majd szívesebben segítenek, ha megkérjük őket erre.

A digitális átállás sikeres lefolytatásához különböző eszközökkel biztosítanunk kell a saját és a munkavállalóink interperszonális kapcsolatainak fejlesztését.

Hogyan: beszélgetések kezdeményezésével, kiegészítendő kérdésekkel, azzal, hogy hagyjuk, hogy a másik befejezze válaszát, aktív odafigyelő meghallgatással (bólogatás, helyeslés, összefoglalás), vagy azzal, hogy a kérdést feltárjuk, ahelyett, hogy elhamarkodott következtetéseket vonnák le vagy ellentmondanánk.

- **A kritikus gondolkodás**, mint készség öt képességet tartalmaz: *megfigyelés* (a lehetőségek, problémák és megoldások felismerése és előrejelzése), *elemzés* (az adatok gyűjtése, megértése és értelmezése), *dedukció* (következtetések a releváns adatok, információk, személyes tudás és tapasztalat alapján), *kommunikáció* (információ megosztása és befogadása), *problémamegoldás* (az információ gyűjtésének, elemzésének és kommunikálásának folyamata a megoldáskereséshez). A szervezetek világában a kritikus gondolkodás olyan elemző és racionális gondolkodási folyamat, amely lehetővé teszi az egyén számára, hogy megalapozott döntéseket hozzon a szervezetről, hogy értékelje a vállalat ügyeiben felmerülő problémákat és kihívásokat. A digitalizáció önmagában is kihívást jelent, részletes stratégiai folyamatot igényel, aminek csak akkor lesz értelme, ha kritikus módon végezzük. A kritikus gondolkodás a digitális munka világára való átállás minden egyes lépésében, meghatározásából adódóan jelen van, és segíti a munkáltatókat és munkavállalókat abban, hogy megfigyeljék, elemezzék és előrejelezzék

a digitalizáció kínálta lehetőségeket, ill. hogy az előnyök ismeretében könnyebben elfogadják ezeket. Megkönnyíti az összes érintett fél között az együttműködést és az információcserét, ami kölcsönösen megfelelő döntésekhez és eljárásokhoz vezet. Végül, de nem utolsósorban a kritikai gondolkodás készsége - mivel nagyon nehezen digitalizálható vagy automatizálható - növeli minden más képességünk értékét, így a szervezet számára rendkívül értékesé válunk, függetlenül attól, hogy milyen egyéb munkafolyamatok automatizálásában vagy digitalizálásában vagyunk érintettek.

A kritikus gondolkodás az intelligens átmeneteket és a fenntartható változásokat hajtó motor.

Hogyan: az információforrások megkérdőjelezésével és diverzifikálásával, az ellentétes nézetek és kritikák meghallgatásával, a feltételezések körvonalazásával és azokhoz pro és kontra tények felsorolásával, a vélt automatikus mentális folyamatoktól tartózkodva (például attól a tendenciától, hogy olyan információkat keressünk, amelyek megerősítik a vélelmeinket).

- **Kognitív rugalmasság** - általában az új, változó vagy előre nem látható eseményekhez való alkalmazkodás képességét jelenti.

A gyorsan változó és önmagukban is rugalmas szervezeti/vállalati környezetben és különösen a digitalizációval és a versenytársakkal való lépéstartás kapcsán, a kognitív rugalmasság lehetővé teszi, hogy elfogadjuk a változásokat és a munkastílusunkat az új munka világához igazítsuk; a tanulmányok azt mutatják, hogy azok az emberek, akikben megvan ez a képesség, jobb döntéseket hoznak a munkahelyükön (például a szervezet számára leglényegesebb vagy legelőnyösebb digitális változásokkal kapcsolatosan), kreatívabbak, képesek meglévő ismereteiket a munkafolyamatok digitalizációjából eredő változásokra átvinni, és hatékonyabban reagálnak a munkahelyi konfliktusokra, mert másokkal szemben empatikusak és képesek többféle nézőpontot is integrálni. A digitális átalakulás folyamata alatt, például, a kognitív rugalmasság segít kezelni azokat a helyzeteket, amikor a kollégák vonakodnak vagy negatívak a digitalizációval kapcsolatban. Segítségével könnyebben tanulhatunk új, automatikusan végezhető munkafeladatokat (pl. szoftver használata egy korábban manuálisan végzett munka helyett). Korábbi ismeretek felhasználása is könnyebb (pl. idegennyelv tudás) az információ szerzés során vagy olyanokkal való kapcsolatteremtésben, akik segíthetnek könnyebben eligazodni a digitalizációs folyamatban.

Hogyan: kezdjük a tevékenységünkben apróbb változtatásokkal, gondoljuk végig, vannak-e alternatív lehetőségei is a feladat elvégzésének, az egyik területről vigyük át az információt és a készségeket a másikra, illesszük be az új tevékenységet a mindennapjainkba, vagy váltsunk ki egy bizonyos tevékenységet egy másikkal, keressük aktívan azokat az előnyöket, amelyek ezekből a változtatásokból származnak.

- **Innováció és kreativitás** - annak eszköze, ahogyan az egyén újszerű és hasznos ötleteket, termékeket és folyamatokat tud létrehozni; a kreativitás a digitális átmenetekkel lehetővé váló vagy elindított új munkamódszerek kigondolásához és létrehozásához szükséges. Más munkafolyamatok automatizálása mellett, a szervezetek

egyre inkább rá lesznek utalva az emberi kreativitásra, mert a folyamatosan fejlődő digitális lehetőségek kihasználásával így születnek olyan új ötletek, amelyek javítják a munkatevékenységeket és a vállalati folyamatokat. A kreativitás általában is központi szerepet játszik a változásokban, és a munka digitális világára való átmenetben meg kell találni a digitalizációhoz való alkalmazkodás legmegfelelőbb útját. Egy munkáltatónak például, a digitális korban a kreativitás segít abban, hogy megtalálja a digitalizációra való átállás legmegfelelőbb módját, és a munkavállalókra is ugyanez lesz igaz. Egy munkavállaló a kreativitása segítségével könnyen megtalálja azokat az eszközöket, amelyekkel meglévő tudását az új munka világára is kiterjesztheti, azt újra felhasználhatja. Ezen útmutató többé-kevésbé általános útmutatásokat ad az új munka világára való átálláshoz; azonban az, hogy ezeket hogyan szabjuk saját és szervezetünk érdekeire, egy alapos, kreativitást igénylő folyamat.

Hogyan: keressük meg a legkülönbözőbb munkatársakat, és kezdeményezzünk velük beszélgetéseket, melyek során feltárjuk és megpróbáljuk figyelembe venni a különböző nézőpontokat, vállaljuk a kockázatot, hogy anélkül tárunk fel valamit, hogy azt ténylegesen megvalósítanánk, és ugyanarra a problémára vagy feladatra vizsgálunk meg többféle megoldást is.

- **Interkulturális készségek** - a digitalizáció a különböző országokban élő, különböző kulturális háttérű és képességű embereket hozhatja össze. A világ összekapcsolódása még soha nem volt annyira kiterjedt, mint napjainkban, és a folyamatot a COVID-19 világjárvány még inkább felgyorsította. A digitalizáció révén a munkahelyek határok nélkül, azokon átívelve működnek együtt, de ez egyben kihívásokat is jelent a különböző képességek szempontjából, mint az együttműködés képessége, a különböző országokban dolgozó munkáltatók és munkavállalók együttműködéséből adódó lehetőségek elfogadása és megragadása. A digitalizációs folyamatban az európai országok egyre szorosabban kapcsolódnak össze más (akár európai vagy azon túli) országokban működő vállalatokkal, és egyre többen dolgoznak különböző kulturális háttérű emberekkel. Ha ki akarjuk használni ezt a lehetőséget, és megfelelő kölcsönhatásokat akarunk elérni a munkahelyeken, akkor fejleszteni kell az interkulturális készségeinket.

Hogyan: tanuljunk idegennyelveket, tanuljuk meg, hogyan kell tanulni, olvassunk más országokról és kultúrákról, maradjunk kíváncsiak, nyissuk meg elménket a kulturális sokrétűség és más kultúrájú népek előtt.

- **Interdiszciplináris készségek** - ez az átfogó fogalom a fent részletezett készségek legtöbbszörét magában foglalja: az interperszonális és kommunikációs készségeket, de ezek mellett a műszaki készségeket, képességeket is (pl. a digitális kompetenciát). Fontos, hogy ezekkel a készségekkel értelmezni tudjuk a tudásunkat és tapasztalatainkat, majd feltárni a tartalmakat és megoldani a problémákat. Az interdiszciplinaritást elsősorban azért keresik a munkavállalókban, mert ez erősíti az egyén a sokoldalúságát, és meghatározásánál fogva, előfeltétele annak, hogy alkalmazkodjunk a digitalizáció miatt változó vállalati folyamatokhoz. Az interdiszciplináris készségek fejlesztésével (beleértve bizonyos pszichológiai tulajdonságokat, például a kognitív rugalmasságot vagy a

testbeszédet), könnyebben eligazodunk a munkahelyek digitalizációjában, ami szinte kivétel nélkül együtt jár a munkatevékenységek változásával és a több területről származó tudás integrálásával. Igyekezzünk minden kínálkozó lehetőséget megragadni, sőt olyan lehetőségeket teremteni, amelyekkel ismereteinket a fő szakterületünk határain túl is bővíthetjük.

Hogyan: olvassuk el a fenti készségek fejlesztésére vonatkozó stratégiákat, határozzuk meg azokat, amelyek a legjobban illeszkednek saját munkakörülményeinkhez és személyiségünkhöz, majd alakítsunk ki ezek alapján a személyes változásunk átfogó módszerét.

- **Erőforrás-gazdálkodási készségek** – talán erre a területre hat a legerősebben a digitális átalakulás: az erőforrás-gazdálkodási készségek azt jelentik, hogy a szervezet hogyan kezeli a rendelkezésre álló tárgyi és szellemi erőforrásokat. A tárgyi erőforrások közé sorolhatók az anyagok, eszközök/berendezések, a pénz, míg a dolgozók/munkavállalók a szellemi erőforrást képezik. A digitalizáció minden szinten áthatja az erőforrás-gazdálkodást, befolyásolja, hogy mire költik a pénzt, milyen eszközökbe fektetnek be és milyen berendezéseket használnak, hogyan végzik a munkavállalók a tevékenységüket, hogyan viszonyulnak a digitalizációhoz, és hogyan osztják be az idejüket.

Az erőforrás-gazdálkodáshoz tartozó tevékenységek (például ütemezés, költségvetés-tervezés, tervezés stb.), alapján megértjük, hogy hogyan segítik az e területen szerzett készségek a digitalizációhoz való alkalmazkodást. Ha visszakanyarodunk az előző fejezetben tárgyalt stratégiai megközelítésekhez, rájövünk, hogy az erőforrás-gazdálkodás a digitális átalakulás folyamatának minden szakaszában alapvetően fontos. Bár úgy tűnhet, hogy csak a munkáltatónak kell ilyen készségekkel rendelkeznie, mégis, ezek mindegyike kimondottan fontos azon alkalmazottak és a munkavállalók számára is, akik mikro- és makrofeladatokat kapnak a digitális munka világára való átállás során. A digitalizáció nagyon költséges folyamat, ezért a munkáltatóknak és a különböző (pénzügyi, humán erőforrás stb.) részlegeken dolgozóknak együtt kell működni, hogy optimális megoldások szülessenek, és csak a minimális költséggel maximális hasznot hozó átalakításokat részesítsék előnyben, és a kevésbé jövedelmező átalakításokhoz a nyereséges átalakítások után fogjanak hozzá.

Hogyan: jelöljük ki a szervezetben az erőforrás-menedzsereket, határozzuk meg velük közösen, melyek a rendelkezésre álló erőforrások, és dolgozzuk ki közösen a források hatékony felhasználásának tervét, keressünk újabb erőforrásokat (felvételi folyamatok, eszközbeszerzés stb.), jelöljük meg a határidőket és a célokat, és szorosan kövessük nyomon az előrehaladást.

- **Műszaki készségek** - ezek a digitalizált világban a legkézzelfoghatóbb, legkitapinthatóbb fejlesztési területek. A digitalizáció mindig magával vonja a technológia használatát, kezdve a legalapvetőbb IKT (információs és kommunikációs technológia/digitális) készségektől, (mint például a számítógép bekapcsolása, az interneten való navigálás és virtuális dokumentumok írása) a legfejlettebbekig, (mint a szoftverek használata vagy létrehozása, amivel a vállalat ügyeire nehezedő nyomásra és a

piaci igényekre reagálunk). Az egyéb műszaki készségek közé tartozik a berendezések működtetése és vezérlése, a programozás, a felhasználói élménytervezés, az adatelemzési és kutatási készségek stb.

Hogyan: szervezzünk és vegyünk részt az alapvető digitális készségeket fejlesztő képzési programokon, gyakoroljuk otthon a digitális készségeket (számítógépek és okostelefonok használata), amikor csak lehetséges használjuk a munkahelyen a digitális eszközöket, (még akkor is, ha nem szükséges), kommunikáljunk másokkal online, cseréljünk digitális ismereteket a munkatársakkal, az új készségek elsajátításához keressünk online oktatóprogramokat.

A szervezeten belül végrehajtott legközvetlenebb változást a műszaki készségek jelentik, különösen az erősen automatizált feladatok esetében, és az ilyen fő változás jelentős ellenérzéseket válthat ki a munkavállalókból. Ennek elsősorban az az oka, hogy a munkáltatók magukat felkészületlennek vagy képzetlennek érzik, és ezért rosszul hajtják végre az egyik típusú munkamódszerről a másikra való átállást. A következő fejezet választ ad arra, hogyan kezeljük az átállást és egyben hogyan érjük el, hogy az ne a jelenlegi beosztásunk fenyegetése, hanem annak új lehetősége legyen.

- **Digitális készségek** - a munkahelyi digitalizációs folyamatban való megfelelő eligazodáshoz az egyik legfontosabb készség, melyhez az elektronikus/digitális eszközök kommunikációs használata, számítások elvégzése, információ és gépek kezelése tartoznak. Napjainkban a legtöbb munkahelyen követelmény legalább egy digitális készség megléte, ami különösen azoknak a munkavállalóknak jelent hátrányt, akiknek nincs hozzáférése digitális eszközökhöz és az iskolában sem nem volt lehetőségük a digitális készségek fejlesztésére.

Hogyan. kérjünk meg barátokat vagy kollégákat arra, hogy tanítsanak meg a legalapvetőbb digitális készségekre, mint a virtuális kommunikáció másokkal, e-mail írása, internet használata, vagy nézzünk oktatófilmet arról, hogyan kell a legelterjedtebb szoftvereket - word, excel vagy powerpoint - használni, iratkozzunk be digitális készségfejlesztő tanfolyamokra.

- **Önhatékonyság** - bár önmagában nem készség, az önhatékonyság az a pszichológiai tulajdonság, amely minden tanulási folyamatot áthat, mivel növeli a motivációt, az új információk iránti nyitottságot, a kitartást a tanulási folyamat során, és végső soron hatással van a termelékenységre és a teljesítményre. Az önhatékonyság azt mutatja, mennyire hiszünk abban, hogy birtokában vagyunk mindazon adottságoknak vagy képességeknek, amelyek segítségével bizonyos viselkedési formákat felvéve elérjük a teljesítménnyel kapcsolatos célokat. Gyakran fordul elő, hogy a változások során, például a munkamódszereink automatizálásakor, azzal szembesülünk, hogy új készségeket kell kifejleszteni. Ilyen helyzetben elsősorban az önhatékonyságunktól függ, hogyan cselekszünk, azaz a bizalmunk abban, hogy valóban képesek vagyunk tanulni és az átállást sikeresen végrehajtani. Az önhatékonyság hiányában előfordulhat, hogy nem is próbálunk meg új készségeket fejleszteni, amivel viszont elpazaroljuk a lehetőségeinket, jelentős költségeket okozhatunk mind önmagunk, mind a szervezet számára. Szerencsére az

önhatékonyság célirányos beavatkozásokkal javítható, ezért a digitalizációs folyamatokban az első lépés, amelyet figyelembe kell venni, az önhatékonyság felmérése és javítása.

Hogyan: tűzzünk ki reális, de kihívást jelentő célokat és elvárásokat önmagunk és a munkavállalók számára, biztosítsunk mentorálást, útmutatást és képzést, adjunk pozitív visszajelzést a célok elérésekor és az előrehaladás során, dicsérjük meg a megtett erőfeszítéseket és hogy hajlandóak voltak a munkatársak tanulni, ismerjük el saját fejlődésünket és jutalmazzuk önmagunkat, ösztönözzük a munkavállalók önálló önszabályozását.

Ezek a készségek különösen a digitalizációs célokkal kölcsönhatásban válnak fontossá. Önmagukban, elszigetelten alkalmazva ritkán hasznosak vagy értékesek, mivel - különösen a digitális korban - a folyamatok minden eddiginél nagyobb szinergiában és kölcsönös függésben vannak. Akár munkáltatóról, akár munkavállalóról van szó, ne feledjük, hogy először meg kell határozni, kik a legfontosabbak egy adott tevékenység vagy vállalati folyamat szempontjából, majd számukra egymáshoz kapcsolódóan megfelelő forrásokkal kell biztosítani a fejlesztésüket. Például, a kognitív rugalmasság akkor lesz különösen értékes készség, ha az egyén egyben kreatív, képes különböző szempontokat összevonni és egyedülálló megoldásokat kidolgozni. Az ilyen megoldások még jobbak lehetnek, ha a kritikus gondolkodás szűrőjén keresztül is megvizsgáljuk őket. A forrásgazdálkodás készsége jó interperszonális kapcsolatokat is feltételez, két oknál fogva is: (1) a különböző típusú erőforrások gazdálkodásával megbízott részlegeknek folyamatosan kommunikálni kell, hogy megfelelően összehangolják tevékenységeiket, és (2) a tárgyalás, a meggyőzés, a szempontok megértése és integrálása az emberi erőforrás-gazdálkodás alapvető tevékenysége, különösen a nagy hatású változások, például a digitális átalakulás során. Ez csak néhány példa volt arra, hogy ezek a készségek hogyan hatnak egymásra a szervezetek változási folyamatainak erősítése során, de fontos érvként szolgálnak olyan intézkedések végrehajtása mellett (pl. képzések), amelyekkel egyszerre több készséget lehet fejleszteni, és nem csak egyet a többi rovására.

3.2 PUHA és KEMÉNY KÉSZSÉGEK ÉS KÉPESSÉGEK - A munkáltatók fejlesztése

Nem elég egyszerűen tisztában lenni azzal, mely készségek segítenek eligazodni a digitalizációra való átállásban. Fontos megérteni, hogy a digitális átalakulás motorja a munkáltató, aki olyan személy, cég vagy szervezet, aki másoknak fizet a szolgáltatásaikért cserébe. Ez a szerep döntéshozatali folyamatokat, a releváns digitalizációs trendek alapos elemzését és hatékony végrehajtást feltételezi, amelyben figyelembe veszik a munkavállalók igényeit, ill. azt, hogyan hat rájuk a digitalizáció.

Ebben a fejezetben néhány jó gyakorlatot mutatunk be, amelyeket a tudományos szakirodalom ajánl a munkáltatók számára, hogy fejlesszék a digitalizáció sikeres befogadásához szükséges készségeket. Ezek az ajánlások az autópálya és az olaj- és gázipar közvetlen érintettjeinek javaslataira épültek. A munkáltató szemszögéből nézve ezeknek a készségeknek és eljárásoknak egyrészt a munkavállalókra kell irányulniuk (azaz mit tegyenek a munkáltatók a munkavállalók alkalmazkodásának megkönnyítése érdekében?), és önmagukra (azaz mit tegyenek a munkáltatók saját alkalmazkodásuk megkönnyítése érdekében?).

A **munkáltatónak** vagy **munkáltatói képviselőnek**, aki ki akarja használni a digitális átalakulás kínálta nagyszerű lehetőségeket, az alábbi ajánlásokat kell figyelembe venni.

A **munkavállalók** digitalizációra való átállásának megkönnyítése a munkahelyen:

- Kezeljük az elfogult véleményeket, és oszlassuk el a technológia szervezeti jelenlétével kapcsolatos mítoszokat.
- Sok munkavállaló úgy véli, hogy a digitalizáció és a munkafolyamatok automatizálása az ő munkájukat fogja kiváltani, ezért határozottan tartózkodnak mindenfajta változástól. Az egyszerű elbocsátás soha nem lehet az első opció, sem emberi, sem gazdasági okokból. Fontos, hogy megismerjük a munkavállalók félelmeit és előítéleteit, használjuk kommunikációs és aktív odafigyelési készségeinket, mert csak így tudjuk ezeket az érzéseket értékelni, a munkavállalókkal együttérezni, és őket erős érvekkel megnyugtatni. Például, elmagyarázhatjuk, hogy a technológia csökkenti az egyhangú, rutinszerű vagy monoton feladatokat, és időhatékonyabbá teszi a munkafolyamatokat, így lehetőséget teremt arra, hogy más, fontosabb feladatokra összpontosíthassanak. Hangsúlyozhatjuk azt is, hogy csökken az emberi hiba száma (a kimerültség, az egyes feladatok egyhangúsága stb. miatt), ami mind rájuk, mind a szervezetre nézve kevesebb negatív következményt jelent. A technológia csökkenti a munkakerőpiaci diszkriminációt és erősíti a befogadást, mert olyan feladatokat automatizál, amelyeket pl. a fogyatékkal élők nem végezhetnének el.
- Mindemellett számos egyéb előny is érezhető, figyeljünk arra, hogy azokat a konkrétumokat is említsük, amelyek az ágazatunkhoz és a szervezetünk tevékenységéhez kapcsolódnak. Ha a digitalizáció egy szűk munkafolyamatra irányul, akkor emeljük ki a konkrét munkafolyamatot érintő előnyöket.
- Beszéljünk meg a vezetőkkel és a csoportvezetőkkel, hogyan jelentjük be a technológiai lehetőségek felhasználásával tervezett változásokat.
- Mondjuk el, mi indokolja a változtatásokat, mit szeretnénk elérni a szervezet a digitális átalakításával, hogyan fogjuk a változtatásokat végrehajtani, és milyen előnyök várhatóak a munkáltatók és a szervezet egésze számára. Figyeljünk arra, hogy az üzenet a munkavállalók számára megnyugtató legyen, hogy ne tűnjön úgy, hogy a munkahelyüket vagy pozíciójukat fenyegeti. Emlékeztessük őket arra, hogy a változások szigorú elemzés alapján történnek, és ebben az ő igényeiket és szempontjaikat is figyelembe vesszük. De fontos, hogy az üzenet őszinte legyen, és kiegyensúlyozott képet nyújtson a digitalizáció előnyeiről és hátrányairól. Hagyjunk lehetőséget a munkavállalókkal való megbeszélésre, hogy további információkat kérhessenek. Az átláthatóság segíti a munkavállalók bizalmának a kialakulását és hogy pozitívan tudjanak a digitális átállásra reagálni.
- Foglalmazzuk meg pontosan a munkavállalók számára közvetlenül jelentkező előnyöket, és beszéljünk egyéb járulékos előnyökről (ezek olyan előnyök, amelyek nem közvetlenül vagy kizárólag a munkatevékenységekre vonatkoznak), mint például új emberekkel való találkozás lehetősége, kapcsolatteremtés és barátkozás, képzési programokon a munkatársakkal való kapcsolatok megszilárdítása, idegen nyelv tanulása stb.

- Állítsunk össze egy listát a digitalizációs folyamatban szükséges képességekről és készségekről, kezdve a leginkább relevánsnak tartottakkal egészen a kevésbé hatásosakig.
- Mérjük fel a munkavállalók körében az igényeket és vizsgáljuk meg, melyek a fő hiányosságok és akadályok, amelyeket a digitalizáció folyamatában érzékelnek.
- Válasszunk befogadó módszereket az információgyűjtéshez, például online és papíralapú űrlapokat. Így ismerhetjük meg a lehető legtöbb szempontot. Tegyük a kérdőívbe feleletválasztós kérdéseket, valamint kiegészítendő kérdéseket is, hogy előre nem jelezhető információkat is megszerezzünk.
- Vessük össze a szükségletelemzés eredményeit a második lépésben összeállított készséglistával, és állítsunk össze egy másik listát a digitalizálási folyamat szempontjából legfontosabb készségekről, amelyeket a szükségletelemzésben is jelentős hiányossággént vagy akadályként jelöltek meg.
- Ezt a listát a jelenlegi munkakörök és az igények alapján az érintett munkavállalók fejlesztési tervének megtervezéséhez lehet majd felhasználni.
- Értékeljük a sokoldalú munkavállalói készségeket, és az egyes pozíciók vagy szerepkörök igényeinek megfelelően képezzük át a nagy tudással rendelkezők munkavállalókat.
- tervezzünk a műszaki készségek fejlesztésére egy képzési programot. A programot más munkavállalók, vagy a vállalaton kívüli szakemberek tarthatják.
- Ösztönözzük a munkavállalókat arra, hogy adják egymás közt át a készségeket és képességeket, és tervezzünk szervezett képzést az egymás közti tudásátadásra.
- Tervezzünk képzési programokat olyan diákokkal, akik a digitális átalakulás követelményeinek és a jelenlegi munkavállalók igényeinek megfelelő technikai készségekkel rendelkeznek. Így lehetőséget adunk a diákoknak, hogy gyakoroljanak és kapcsolatba kerüljenek egy számukra érdekes iparág szakembereivel, és megtakaríthatjuk a képzési költségeket.
- Hozzunk létre vagy kérjünk fel a puha készségek képzését nyújtó vállalatokat, amelyek az interperszonális készségeket, a kritikus gondolkodást, a kreativitást, a vezetői kompetenciákat, az interkulturális készségeket, az időgazdálkodási készségeket vagy bármely más olyan készséget fejlesztenek, amelyek a szervezetben zajló konkrét digitális átalakulások szempontjából relevánsak, és amikre az igényelemzés is rámutatott.
- Érdemes felvenni az átállás időszakára egy karrier-tanácsadót vagy pszichológiai tanácsadót, aki segít a munkavállalóknak a stresszt, a bizonytalanságot, a változástól való félelmet kezelni, és aki egyben segít nekik abban, hogy a hatékonyságukon is javítsanak.
- A változás legyen fokozatos, így nem lesz túlzottan megterhelő a munkavállalók számára. A hirtelen átmenetek csökkentik az önhatékonyságukat, mert úgy érezhetik, hogy csak nehezen tudnak lépést tartani az új információk áradatával és az új feladatokkal.

- Kérjünk visszajelzéseket, hogy az átmeneti időszak alatt naprakészen tudjunk a felmerülő igényekről, akadályokról vagy lehetőségekről, amelyek miatt az eredeti stratégiát szükséges lehet módosítani.
- Mutassuk meg a sikereket, és jutalmazzuk a munkavállalókat szociális és/vagy pénzügyi eszközökkel, amiért erőfeszítéseket tesznek a digitalizációhoz való alkalmazkodásért.
- Maradjunk a valóság talaján. Mindegy, mennyire volt szigorú vagy jószándékú a fejlesztési terv, soha nem fog 100%-ban megvalósulni.

A **munkáltatók** digitalizációra való átállásának megkönnyítése a munkahelyen:

- Vegyünk részt képzéseken, ahol a kritikus gondolkodás, tervezés, időgazdálkodás és a forrásgazdálkodás készségeket fejleszthetjük. Ezek a készségek segítenek abban, hogy megfelelő stratégiai szemléletet alkalmazzunk a digitalizációval kapcsolatban, és megalapozottabb döntéseket hozzunk új munkavállalók felvételéről és a meglévők átképzéséről.
- Folyamatosan tájékozódjunk a digitális innovációkról, és arról, mely készségek szükségesek ahhoz, hogy a szervezeten belül a digitális változásokat jobban lehessen megvalósítani.
- Határozzuk meg a saját magunk számára is a fejlesztendő területeket, beleértve a műszaki vagy puha készségeket is. Ez két előnnyel jár: (1) zökkenőmentessé teszi az átmenetet az új munka világába, és (2) ösztönzi a munkavállalók körében is a képzéseken való részvételt és a változáshoz való pozitív hozzáállást.
- Vegyünk részt értékelő képzéseken, hogy megtanuljuk, hogyan kell értékelni és nyomon követni a munkavállalók készségfejlesztését.
- Vegyünk részt interperszonális készségfejlesztő tréningeken, és tanuljuk meg, hogyan kell empatikus módon kapcsolatot kialakítani munkavállalókkal, hogyan kell az információkat közölni és a bizalomra és átláthatóságra épülő munkahelyi légkört kialakítani.
- Vizsgáljuk meg a digitalizációval kapcsolatos saját előítéleteinket - ha téves elképzeléseink vannak vagy negatív a hozzáállásunk a digitalizációval kapcsolatban, legyünk kritikusak és keressük meg, majd elemezzük a pro és kontra érveket, bizonyítékokat.
- Hetente vagy havonta szánjunk néhány órát arra, hogy nyílt beszélgetéseket folytassunk a munkavállalókkal, hogy naprakészek legyünk és folyamatában lássuk, hogyan haladnak a digitális átalakulásban, melyek az esetlegesen felmerülő nehézségek és milyen fejlesztési javaslataik vannak.
- Vegyünk részt tanfolyamokon, és fejlesszük konfliktuskezelési készségeinket. A nagy hatású változások, különösen, ha fenyegetésnek érzékeljük, feszült munkahelyi légkört

teremthetnek, vagy növelhetik a versenyt, és konfliktusokat okozhatnak a munkavállalók között, ill. a munkavállalók és a munkáltató között. Fogadjuk el, hogy ezek a digitalizációs folyamat normális részét képezik, és tanuljuk meg, hogyan lehet őket megfelelően kezelni.

- Maradjunk kapcsolatban olyan munkáltatókkal, akiknél hasonló folyamatok zajlanak. Így könnyebben találjuk meg a megoldást a változás folyamatában felmerülő nehézségekre, értékes betekintést kaphatunk alternatív módszerekre, amivel erősíthető a digitalizációs folyamat, és végül, de nem utolsósorban, biztonságos környezetet teremthetünk, amelyben megoszthatjuk az átállási folyamat nehéz tapasztalatait is.
- Ne hagyjuk figyelmen kívül a saját átállásunkat sem - a digitális átalakulás velünk és munkavállalóinkkal egyaránt történik. Ismerjük el, ha nehézségeink vannak ebben a folyamatban és próbáljunk megfelelő megoldásokat találni. A saját átállási folyamatunk közvetlen hatással van arra, hogyan alakul a digitalizáció a szervezeten belül.

3.3 PUHA és KEMÉNY KÉSZSÉGEK ÉS KÉPESSÉGEK - A munkavállalók fejlesztése

Bár a fent vázolt készségek többsége munkáltatók és munkavállalók számára egyaránt hasznosak, az, ahogyan ezek alakítjuk és fejlesztjük, már eltérő lehet. A munka és a vállalati ügyletek digitalizációjában a munkáltatók és munkavállalók közti fő különbség abban rejlik, mennyire kell proaktívnak lenniük az új munka világéra való átállás folyamatában. A digitális átalakulásban a munkáltatókhoz képest a munkavállalók passzívabb szerepet játszanak, és kevésbé vesznek benne részt a döntéshozatali folyamatban. De az átállásért tett erőfeszítéseik semmivel sem kisebbek és ugyanakkora aktivitást igényelnek.

Ezek az ajánlásokat az autóipar és az olaj- és gázipar közvetlen érintettjeinek javaslataira is épültek.

Munkavállalóként vagy munkavállalói képviselőként minél simább átmentet akarunk a munkakörnyezet digitalizációs átmenete során, ezért érdemes figyelembe venni azokat az ajánlásokat, amelyeket az autó- és az olaj és gázipar szereplőinek véleménye és a tudományos szakirodalom alapján állítottunk össze.

- Gondolkodjunk kritikusan a szervezetünk/vállalatunk digitalizációs folyamatairól - keressük meg azokat az információkat, amelyekkel ellenőrizhető, hogy vannak-e szilárd érvek, amelyek alátámaszthatják félelmeinket vagy negatív elvárásainkat. Ne habozzunk, kérjük ki a munkáltatótól a digitalizációs folyamat további részleteit, arról is, hogy mivel jár, mik az előnyök és költségek, és milyen konkrét lépéseket kell tenni annak érdekében, hogy sikeresebbek lehessünk a digitalizációs folyamatban.
- Maradjunk nyitottak. Bár a változás maga fenyegető lehet és gyakran jogosak is a félelmek, ne hagyjuk, hogy emiatt ne tárjuk fel, milyen egyéni és szakmai előnyökkel jár, ha elfogadjuk a tervezett változást.

- Maradjunk proaktívak. Bár a munkáltató köteles megfelelő forrásokat biztosítani ahhoz, hogy eligazodjunk a digitális átalakulás folyamatában, mi is vállalhatunk tevékeny szerepet saját fejlődésünk érdekében. Részt vehetünk olyan képzéseken, tanfolyamokon, amelyek a fent említett készségeket fejlesztik.
- Fogadjuk el a kínálókat a lehetőségeket. Ha a munkáltató készségfejlesztő tanfolyamokat biztosít, hozzuk ki belőle a legjobbat, különösen azért, mert ezeket a készségeket valószínűleg rendkívül fontosnak tartják a szervezet által elfogadott digitális átalakulásokhoz való alkalmazkodásban.
- Az új feladatok elvégzéséhez kérjük a munkáltatótól képzési programokat. Munkavállalóként vagy a munkavállalói képviselőként álljunk ki a munkavállalók azon jogáért, hogy az átállási igényeknek megfelelően ők is részt vehessenek a képzéseken.
- Kérjük a munkáltatót, hogy gondoskodjon megfelelő védelemről a technika kockázataival szemben (pl. kiberbiztonsági kockázatok). Értékeljük a munkafolyamatokban jelentkező és a digitalizációval kapcsolatos konkrét kockázatokat, rangsoroljuk őket negatív hatásuk szerint. Ezután kérjük a munkáltatót, hogy a lista elején állókkal foglalkozzon.
- Vonjuk össze az erőket. A kollektív fellépésnek (pl. szakszervezeteknek és munkavállalói csoportoknak együtt) több esélye van a sikerre, mintha egyetlen munkavállaló harcolna egy adott jogért vagy juttatásért.
- Bátorítsuk a munkatársakat, hogy fogadják el a digitalizációt. Ha ismerünk olyan munkavállalót, aki ellenzi a változást, tudjuk meg, mik ennek az okai és érzelmileg és észérvekkel segítsük őt az átállásban.
- Önszabályozás/önállóság. Változtassunk saját munkatevékenységünkön, ha így növelhetjük a munka értelmét, és javítsunk saját motivációnkon, hogy kitartson az átállás végéig (pl. azzal, hogy jutalmazzuk önmagunkat az új digitális készségek fejlesztésében elért eredményekért).
- Keressük a társadalom/közösségünk támogatását. A változás nehéz és a munkatársak többsége valószínűleg hasonló tapasztalatokon megy keresztül. Megnyugtató érzés, ha megosztjuk a digitalizációval kapcsolatos tapasztalatainkat és félelmeinket. Másokkal együttműködve ötleteket gyűjthetünk arról, hogyan lehet hatékonyan lefolytatni a digitális átalakulást.
- Információcsere érdekében állítsunk össze csoportokat olyan munkatársakból, akiknek készségei egymást kiegészítik. Ez valóban költség- és időhatékony folyamat, és megerősíti a szakmai kapcsolatokat és az előnyöket.

- Legyünk türelmesek. Mivel a digitalizáció egy összetett, intenzív és tartós folyamat, az előnyei sem mindig válnak azonnal láthatóvá - ez hosszútávon demotiválóan hathat. Keressük a kisebb jutalmazások lehetőségét, amelyek motiválnak ezen az úton, és tartsuk szem előtt, hogy az elégedettség érzése és a növekedés csak később jön el.
- A kormányoknál és más döntéshozóknál érjük el, hogy figyeljenek a munkavállalók érdekere, például biztosítsanak a digitalizációs folyamatokban való eligazodáshoz pénzügyi eszközöket, szervezzenek tájékoztató kampányokat, a munkahelyük elvesztésének kockázatával vagy a digitalizációval kapcsolatos egyéb kockázatokkal szemben nyújtsanak védelmet stb.
- Szakszervezetként indítsunk információs kampányokat a digitalizáció mellett, hangsúlyozzuk az előnyöket, osszassuk el a munkavállalók digitalizációval kapcsolatos tévhiteit és a félelmeit.
- Szakszervezetként figyeljünk arra, hogy legyenek olyan kerekasztal-beszélgetések és nyílt viták, ahol személyes, konstruktív vitákat folytatunk a munkavállalókkal, hogy legyen lehetőségük véleményüket szabadon kifejezni.
- Terjesszük ki a célok körét a munkahelyi környezetről az oktatási környezetre, diákoknak tartsunk tájékoztató kampányokat, hogy bemutassuk az új munkaerőpiacon szükséges készségeket.
- Alakítsunk szakszervezeteket és segítsük a munkavállalókat, hogy kapcsolatba léphessenek a szakszervezeti képviselőkkel. Az autóiparban és az olaj- és gáziparban dolgozó munkavállalók képviselői¹ körében végzett felmérések azt mutatják, hogy nincs megfelelő tájékoztatás a szakszervezetekről, ill. sokan azt hiszik, hogy az iparágukban nem léteznek szakszervezetek.
- Figyeljünk arra, hogy a munkavállalók tudjanak arról, hogyan érhetik el a szakszervezeteket, ha segítségre vagy támogatásra van szükségük a digitalizációban való eligazodáshoz.

4. ÖSSZEFOGLALÁS -Fő pontok

- **A digitalizáció és az automatizálás ismert formája igen gyors ütemben változtatja meg a munka világát,** és arra kényszerít, hogy alkalmazkodjunk, kompromisszumokat kössünk és erőfeszítéseket tegyünk, hogy mindez hosszútávú előnyöket jelentsen a szervezetek, a munkavállalók és a társadalom egésze számára.
- Annak ellenére, hogy számos konkrét stratégiát alkalmazhatunk, és a változásért felelős szereplők elszigetelt intézkedései megkönnyítik az új munka világára való átállást, a

¹<https://forms.gle/J6GuEhzR3aNbGixW6>

HOGYAN IGAZODUNK EL A DIGITÁLIS MUNKA VILÁGÁRA VALÓ ÁTMENETBEN

**A digitális
átalakulás
elsősorban nem a
technológiáról szól,
hanem az
emberekről**

