

NAVIGÂND PRIN TRANZIȚIA CÂTRE O LUME DIGITALĂ A MUNCII

ghid
de bune practici
pentru angajați
și angajatori



Julie 2022

CUPRINS

PROLOG

1. 1. CE ESTE DIGITALIZAREA?

- 1.1. Factori determinanți ai digitalizării
- 1.2. Beneficii
- 1.3. Oportunități
- 1.4. Factori facilitatori
- 1.5. Factori obstructivi
- 1.6. Consecințe negative și riscuri ale digitalizării - cum influențează digitalizarea angajatorii și salariații?
- 1.7. Imagine de ansamblu a digitalizării în industria auto și în industria petrolului și gazelor naturale

2. CUM SE POT ADAPTA ANGAJATORII ȘI SALARIAȚII LA NOUA LUME A MUNCII? Abordări strategice pentru tranziția către o lume digitală a muncii

3. CUM SE POT ADAPTA ANGAJATORII ȘI SALARIAȚII LA NOUA LUME A MUNCII? Abordări tactice pentru tranziția către o lume digitală a muncii

- 3.1 COMPETENȚE ȘI ABILITĂȚI SOFT ȘI HARD – Conceptualizare
- 3.2 COMPETENȚE ȘI ABILITĂȚI SOFT ȘI HARD - Dezvoltarea angajatorilor
- 3.3 COMPETENȚE ȘI ABILITĂȚI SOFT ȘI HARD - Dezvoltarea salariaților

4. ÎNCHEIERE

PROLOG

Fiind una dintre tendințele cu cel mai mare impact din lumea modernă, digitalizarea schimbă într-un ritm amețitor modul în care lucrăm, comunicăm și trăim. Aceste transformări fără precedent necesită o adaptare rapidă atât din partea lucrătorilor, cât și a organizațiilor pentru a se putea menține pe harta afacerilor. Adaptarea proceselor complexe de afaceri și de lucru la astfel de schimbări profunde reprezintă o provocare cu impact incontestabil asupra salariaților, angajatorilor și organizațiilor în general. Pentru a sprijini tranziția acestora către o lume digitală a muncii, acest ghid oferă recomandări utile pentru navigarea cu succes a transformării digitale, punând accentul pe atenuarea consecințelor negative și pe maximizarea beneficiilor.

1. CE ESTE DIGITALIZAREA?

Digitalizarea presupune modificări ale proceselor socio-economice, de afaceri și cotidiene prin utilizarea tehnologiei digitale (respectiv transformarea oricărui tip de informație în formă digitală). Definiția însăși a digitalizării depinde de rolul acesteia în procesul multietapizat al transformării digitale. Digitalizarea este adesea utilizată în mod interschimbabil cu termenul de digitalizare sau transformare digitală. Acestea sunt toate concepte diferite, dar legate între ele, care acționează ca etape într-un proces mai complex.

Digitalizarea este prima etapă și se referă la conversia informațiilor fizice în formă digitală. Un exemplu simplu de digitalizare este scanarea unui document pe hârtie pentru a-l transforma într-un document pdf pe computer. *Digitalizarea* utilizează informațiile digitale rezultate în urma digitalizării pentru a permite sau a îmbunătăți procesele de afaceri sau operaționale. De exemplu, un proces de lucru pas cu pas, realizat de obicei de unul sau mai mulți angajatori, acum e realizat automat, prin intermediul unui software sau al oricărui tip de sistem digital. În consecință, procesele de lucru devin mai eficiente din punct de vedere al costurilor și al timpului. *Transformarea digitală* se bazează pe digitalizare pentru a crea și transforma afacerile în general. Un bun exemplu de transformare digitală sunt schimbările pe care le face o companie pentru a vinde produse online, nu doar în magazin.

Deși aceste concepte sunt diferite, ele sunt complet dependente unul de celălalt. Prin urmare, orice acțiune pe care o întreprindem pentru a ajusta și integra digitalizarea în procesele noastre de lucru afectează, de asemenea, digitalizarea și transformarea digitală. Astfel, fiecare pas este la fel de important în tranziția de succes către noua lume a muncii.

Vom discuta mai jos despre factorii care influențează organizațiile să integreze procesele digitale în activitatea lor, precum și despre potențialele provocări cu care acestea se pot confrunta. Astfel de factori sunt importanți atât pentru angajatori, cât și pentru salariați, crescând motivația și deschiderea față de tranziția către digitalizare, facilitând evaluări realiste legate de ceea ce presupune aceasta și de precauțiile necesare. Acești factori pun bazele și informează măsurile pe care angajatorii și salariații ar trebui să le ia pentru a facilita adaptarea la noua lume a muncii.

1.1. Factori determinanți ai digitalizării

Este bine cunoscut faptul că unele organizații sau industrii navighează mai ușor decât altele în tranziția către transformarea digitală. Studiile axate pe ceea ce le motivează să ia în considerare digitalizarea au identificat factorii determinanți ai digitalizării pentru companii din toate tipurile de industrii. Printre temele principale care au apărut ca factori determinanți se numără:

- a. *avantajele operaționale* - inclusiv reducerea forței de muncă, creșterea acurateții muncii, comunicarea eficientă între partenerii de afaceri, reducerea costurilor operaționale etc.
- b. *oportunități de piață* - digitalizarea sprijină și companiile în adoptarea eficientă a proceselor și serviciilor pentru a răspunde nevoilor pieței pe care alte companii nu le-au abordat încă.
- c. *probleme legate de forța de muncă* - digitalizarea este deosebit de utilă în acele organizații în care există o lipsă de personal, fie din cauza lipsei de forță de muncă calificată, fie din cauza resurselor financiare limitate pentru a susține salariile
- d. *presiunea clienților* - într-o lume care devine din ce în ce mai digitalizată, clienții presează acum organizațiile pentru a deveni mai eficiente, ceea ce este adeseori echivalent cu digitalizarea. Prin urmare, pentru a-și menține avantajul competitiv, organizațiile trebuie să acorde atenție cerințelor și așteptărilor clienților lor.
- e. *concurența* - tot mai multe companii integrează tehnologia în activitățile lor, îmbunătățindu-și serviciile și presându-i pe ceilalți să țină pasul cu ele. Concurența este unul dintre principalii factori de schimbare, deoarece este direct legată de profitabilitate, obiectivul principal al majorității organizațiilor.
- f. *imaginea calității* - procesele digitalizate și automatizate permit un control adecvat al calității unui anumit serviciu; acest tip de transparență asigură avantaje competitive în special pentru acele organizații care vând produse sau servicii a căror calitate determină probabilitatea ca acele produse să fie vândute.

Aceasta nu este, cel mai probabil, o listă exhaustivă a factorilor care motivează companiile să integreze tehnologia în activitatea lor, deși majoritatea pot fi incluși într-una din aceste categorii. Diferite organizații sunt motivate să ia în considerare digitalizarea în funcție de factori diferiți, deoarece factorii determinanți derivă, de obicei, din nevoile unei anumite companii. Prin urmare, managerii ar trebui să acorde o atenție deosebită la ceea ce îi trebuie sau îi lipsește companiei pentru a deveni mai competitivă și să investească selectiv în digitalizarea acelor procese.

1.2. Beneficii

Cu toate că beneficiile percepute reprezintă un factor determinant în sine, le vom aborda separat în scopul specificității și ca o modalitate de a recunoaște rolul esențial pe care l-au jucat în digitalizarea rapidă a lumii muncii.

Principalele beneficii identificate de organizații includ:

- a. *eficiența timpului* - procesele digitalizate și automatizate (de la cele specifice la cele generale, cum ar fi comunicarea) consumă mult mai puțin timp, ceea ce se traduce ulterior în alte beneficii (creșterea producției, reducerea costurilor etc.).
- b. *reducerea pierderilor* - digitalizarea și automatizarea sunt mai precise și mai curate și reduc impactul erorilor umane, reducând astfel pierderile.
- c. *mai puține defecte* - precizia proceselor digitalizate este mult mai mare decât cea a celor manuale, în special pentru anumite tipuri de activități (de exemplu, producția de bunuri).
- d. *mai puțină dependență de forța de muncă* - tranziția către digitalizare a dus la o lipsă de personal calificat în anumite domenii de activitate, ceea ce necesită modalități de înlocuire a lucrătorilor cu tehnologie. În plus, o mai mică dependență de forța de muncă reduce, de asemenea, presiunea financiară asociată cu plata salariilor.

- e. *mai puțin contact uman* - contactul uman a fost văzut ca o limitare în special în timpul pandemiilor COVID-19; într-adevăr, această criză medicală a catalizat digitalizarea în multe domenii cu scopul de a reduce riscul de răspândire a virusului prin contact uman. În timpul pandemiei, organizațiile care au fost prompte și deschise la digitalizare au avut o rată mai mare de succes.
- f. *o calitate mai bună* - digitalizarea permite un control mai bun al proceselor de lucru, ceea ce duce la produse și servicii de o calitate superioară.
- g. *o igienă mai bună* - procesele digitalizate și automatizate sunt mai ușor de controlat nu numai în ceea ce privește calitatea, ci și în ceea ce privește igiena. Acest beneficiu este o consecință directă a reducerii contactului atât între persoane (lucrători, lucrători și clienți etc.), cât și între lucrători și materiale sau instrumente.
- h. *flexibilitate* - tehnologia permite procese și activități mai versatile, cu costuri reduse.
- i. *productivitatea și eficiența producției* - unul dintre cele mai importante și principale obiective ale digitalizării la locul de muncă. Cel mai frecvent exemplu se referă la metodele de lucru manuale care sunt digitalizate sau automatizate, devenind mai rapide și producând mai puține erori.
- j. *eficiența costurilor* - tehnologia la locul de muncă diminuează costurile prin reducerea timpului petrecut în sarcini de rutină sau inutile, a posibilelor erori umane, a pierderilor de inventar și de informații etc.

1.3. Oportunități

Oportunitățile sunt condițiile pe care digitalizarea le creează pentru dezvoltările organizaționale.

Principalele oportunități ale digitalizării includ:

- a. *Încrederea clienților în calitate* - atunci când un anumit produs sau serviciu este digitalizat sau automatizat, șansele de eroare umană sunt mai mici, ceea ce crește calitatea produsului. În plus, având în vedere popularitatea digitalizării în lumea muncii, clienții devin din ce în ce mai reticenți în a utiliza produsele sau serviciile unei anumite organizații dacă metodele de lucru nu sunt actualizate, punându-le la îndoială calitatea rezultatelor.
- b. *Produse cu o imagine mai bună* - automatizarea a facilitat precizia și a permis experimentarea în producția de bunuri, ceea ce a dus la produse cu un aspect mai profesionist.
- c. *Oameni și cultură îmbunătățite* - digitalizarea încurajează colaborarea și facilitează conexiunile între persoane din diverse medii culturale, promovând astfel varietatea culturală și atitudinile incluzive.
- d. *O ofertă mai mare pentru a satisface o cerere mai mare* - ca urmare a creșterii eficienței producției prin automatizarea și digitalizarea proceselor de lucru, organizațiile își pot livra serviciile sau produsele unui număr mai mare de clienți sau în cantități mai mari.
- e. *Mai mulți clienți de lux* - organizațiile care utilizează tehnologie de ultimă generație pot viza clienții de lux.

1.4. Factori facilitatori

Nu toate organizațiile pot integra tehnologia și pot face tranziția către procese de lucru digitalizate în același ritm. Într-adevăr, o configurație mai avantajoasă de factori (unii dintre ei foarte contextuali,

cum ar fi nivelul de dezvoltare sau poziția geografică a unei țări) facilitează digitalizarea. Factorii facilitatori sunt grupați în trei categorii:

- a. *resurse* - această categorie se referă la resursele preexistente într-o organizație și care au caracteristicile necesare pentru a favoriza digitalizarea. Exemple de astfel de resurse sunt resursele financiare (companiile mai mari și mai profitabile pot investi mai mult și mai rapid în digitalizare), tehnologia (unele organizații dispun de tehnologia necesară pentru a implementa transformările digitale) și resursele umane (salariați mai numeroși și mai bine pregătiți).
- b. *suport* - această categorie cuprinde sursele de sprijin disponibile pentru o anumită companie, cum ar fi finanțarea pentru a susține financiar transformarea digitală, formarea, tehnologia și îndrumarea adecvată.
- c. *competențe* - inginerie, IT & digital, integrarea sistemelor sunt doar câteva dintre competențele care, atunci când sunt disponibile, facilitează digitalizarea.

1.5. Factori obstructivi

În ciuda faptului că digitalizarea are loc acum mai rapid ca niciodată, există încă organizații și țări care se confruntă cu dificultăți în tranziția către procesele de lucru digitale. Acesta este efectul mai multor factori care acționează împreună și împiedică progresul, uneori în ciuda eforturilor considerabile și a motivației de a se adapta. În contrast cu setul anterior de factori, factorii obstructivi încetinesc sau împiedică tranziția la digitalizare. Acești factori pot fi grupați în două categorii:

- a. *provocări* - cele mai frecvente provocări cu care se confruntă organizațiile sunt atragerea oamenilor potriviți pentru a implementa schimbările și pentru a-și asuma responsabilitatea pentru proiecte complexe de digitalizare, lipsa finanțării (o digitalizare reușită necesitând investiții mari), provocări tehnice, lipsa cunoștințelor și a formatorilor care să ofere educația necesară și schimbarea mentalității oamenilor. Ultima dintre acestea poate fi una dintre cele mai dificil de vizat, fiind astfel în centrul multora dintre recomandările din prezentul ghid.
- b. *factori de ecosistem* - care cuprind lipsa resurselor relevante pentru digitalizare în mediul imediat disponibil al unei anumite organizații. Factorii incluși în această categorie sunt insuficiența furnizorilor de servicii și a absolvenților pregătiți pentru digitalizare, precum și lipsa platformelor de schimb de informații.

Mulți dintre acești factori sunt foarte prezenți în țările subdezvoltate sau în zonele rurale, creând cicluri vicioase care creează foarte multe dificultăți pentru organizații în a face chiar și pași mici spre digitalizare.

1.6. Consecințe negative și riscuri ale digitalizării - cum influențează digitalizarea angajatorii și salariații?

În acest capitol, vom prezenta pe scurt impactul pe care digitalizarea îl are asupra angajatorilor și salariaților. Recunoașterea impactului digitalizării este esențială pentru a informa cursurile de acțiune menite să sporească impactul pozitiv și să diminueze impactul negativ pentru a facilita adaptarea la noua lume a muncii.

Dat fiind faptul că în capitolul anterior s-a pus accentul mai degrabă pe beneficiile și oportunitățile pe care le creează digitalizarea, acest capitol va pune accentul pe riscurile și pe consecințele potențial negative ale transformării digitale.

Unul dintre riscurile cel mai des asociate cu transformarea digitală este potențiala **pierdere a locului de muncă** sau chiar **dispariția anumitor locuri de muncă** de pe piață din cauza înlocuirii lor cu evoluții tehnologice, mașini sau inteligență artificială. Într-adevăr, digitalizarea și automatizarea au înlocuit în mod inevitabil locuri de muncă care includ sarcini de rutină, activități periculoase, muncă repetitivă sau monotona, muncă manuală și sarcini cu calificare redusă, ceea ce este perceput în mod legitim ca o amenințare pentru salariații care lucrează în astfel de domenii sau pentru angajatorii care nu au posibilitatea de a face tranziția către digitalizare, diminuându-și astfel avantajul competitiv pe piață. Deși o analiză critică relevă faptul că digitalizarea a creat mai multe locuri de muncă decât a înlocuit, aceste locuri de muncă necesită adesea o educație de nivel superior și costisitoare pe care mulți nu și-o pot permite. Organizațiile și societatea în general ar trebui să ia în considerare crearea de oportunități educaționale accesibile, astfel încât, în loc să își piardă locurile de muncă, salariații să aibă șansa de a-și îmbunătăți abilitățile de care au nevoie pentru a se adapta la o lume a digitalizării.

Acest lucru conduce la un alt risc, mai degrabă contraintuitiv, al digitalizării la locul de muncă, și anume **adâncirea inegalităților sociale**. Deși este adevărat că nivelul de trai a crescut progresiv în ultimele decenii datorită educației și digitalizării, unele țări și categorii de populație continuă să se confrunte cu sărăcia și discriminarea. Într-adevăr, dispariția multor locuri de muncă și cererea tot mai mare de locuri de muncă înalt calificate adâncește decalajul social pentru categoriile defavorizate și vulnerabile în două moduri: (1) din cauza accesului limitat al acestora la învățământul superior sau secundar, ceea ce le reduce și mai mult capacitatea de inserție profesională și (2) din cauza lipsei competențelor și cunoștințelor necesare (ceea ce poate duce la pierderea locului de muncă) în rândul salariaților aflați deja în locuri de muncă puternic afectate de digitalizare. Pentru a atenua acest risc, sunt necesare măsuri atât la nivel micro, cât și la nivel macro - de la măsuri locale luate de școli și organizații pentru a sprijini populațiile vulnerabile pe parcursul procesului de învățare până la politici publice care să abordeze impactul digitalizării asupra inegalității sociale la nivel societal.

Un alt risc îl reprezintă **creșterea izolării sociale**, în contrast puternic cu lumea muncii - profund interconectată - înlesnită de digitalizare. Acest risc a fost amplificat de pandemia COVID-19, care a accelerat procesul de digitalizare în numeroase organizații. Deși comunicarea este acum mai ușoară și mai rapidă, platformele de întâlniri virtuale au redus semnificativ comunicarea față în față. Locul de muncă digital reduce oportunitățile de interacțiuni fizice și poate împiedica integrarea socială, ceea ce ar putea duce și mai mult la sentimentul de izolare al salariaților și la o creștere a tendințelor de retragere socială. Deși mulți salariați caută, de fapt, locuri de muncă la distanță, care le permit să lucreze din orice parte a lumii, organizațiile ar trebui să ia în considerare activitățile hibride, care includ interacțiuni față în față, pentru a contracara izolarea socială adesea inerentă locurilor de muncă puternic digitalizate.

Dependența ridicată de tehnologie, deși oferă multe beneficii, se poate transforma într-un dezavantaj atunci când sistemul este afectat de defecțiuni; de exemplu, o defecțiune la o singură componentă a unui sistem digitalizat poate afecta sau împiedica complet funcționarea întregului sistem. Datorită faptului că lumea digitală este o lume extrem de interconectată, într-o chestiune de minute, acest lucru poate duce la pierderi financiare majore sau la alte consecințe negative. Cu toate că este dificil de abordat, impactul negativ al unui astfel de risc ar putea fi atenuat prin repartizarea salariaților și elaborarea unor proceduri de intervenție promptă.

Securitatea este o altă verigă slabă în procesul de digitalizare, ceea ce face ca organizațiile să fie foarte vulnerabile la atacuri cibernetice și la scurgerile de date mai eficiente ca niciodată. De exemplu, dacă o companie centralizează într-un singur loc documentele care conțin date despre clienți, salariați, date financiare, politici și proceduri, o încălcare a securității datelor va fi cu atât mai gravă pentru organizație și salariații săi. Cu toate acestea, multe organizații și experți în domeniu lucrează acum îndeaproape pentru a crea sisteme mai sigure, care sunt mai greu de penetrat și se fac progrese considerabile.

Nu în ultimul rând, **costurile** pentru digitalizare prezintă riscuri mari atât pentru angajatori, cât și pentru salariați, în special în industriile mai puțin profitabile și în organizațiile mai mici. Având în vedere costurile ridicate, digitalizarea este adesea prost realizată, ceea ce poate duce la integrarea nereușită a proceselor digitale, la nesiguranța locului de muncă și la diminuarea avantajului competitiv. Acest lucru generează costuri suplimentare pentru companie și reduce randamentul investițiilor. Ar putea fi elaborate politici publice și programe guvernamentale pentru a oferi sprijin financiar și operațional în special organizațiilor mai mici care doresc să parcurgă în mod optim procesul de digitalizare.

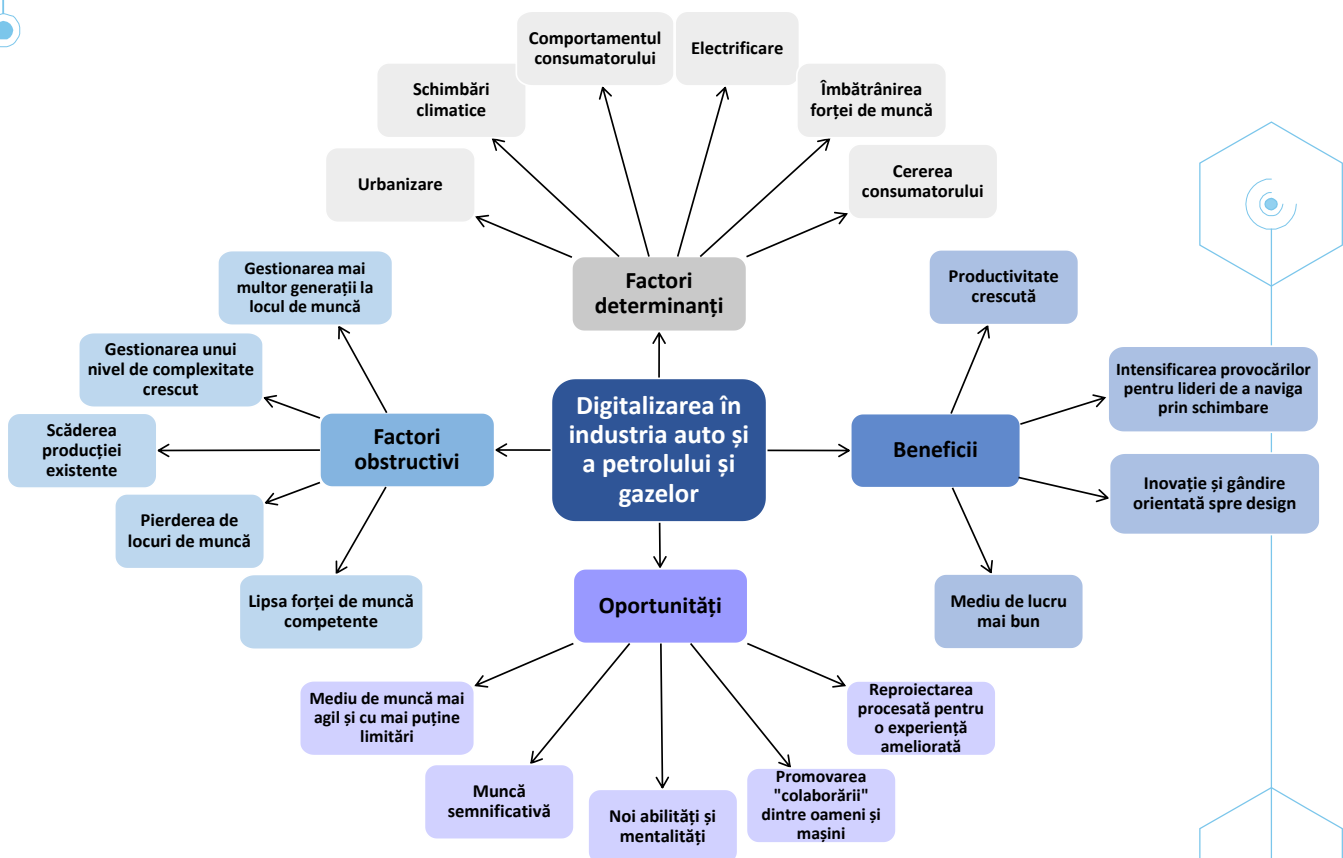
În pofida numeroaselor riscuri și consecințe negative ale digitalizării (unele dintre ele inerente oricărui proces de schimbare sau de dezvoltare), lumea muncii a cunoscut cea mai rapidă dezvoltare din istorie, cu beneficii atât de mari, încât cu greu pot fi cuantificate. Mai mult, având în vedere eforturile active care se depun în mod constant pentru perfecționarea proceselor digitale, putem afirma cu siguranță că aceste riscuri vor fi diminuate semnificativ în viitor.

1.7. Imagine de ansamblu a digitalizării în industria auto și în industria petrolului și gazelor naturale

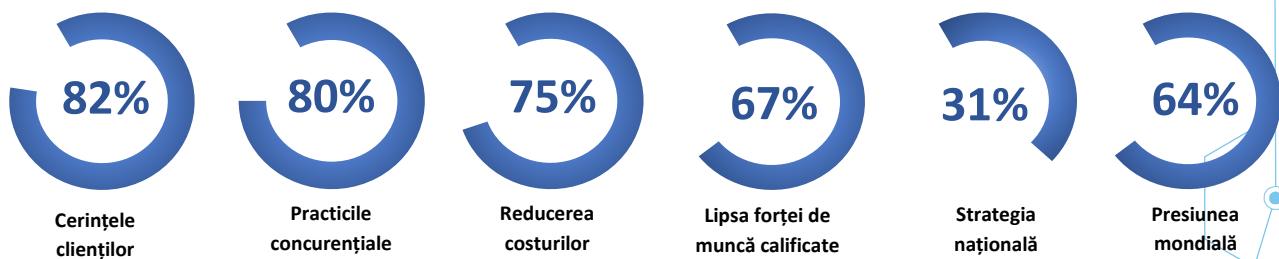
Digitalizarea în industriile auto și de petrol și gaze se va accelera în ambele sectoare, dar există opinii diferite în ceea ce privește ritmul de adoptare.

Liderii din sectorul auto se așteaptă la o accelerare a tendinței de automatizare și digitalizare începută cu ani în urmă, pe fondul accelerării adoptării tehnologiei în acest sector la nivel global, ceea ce ar putea duce la o scădere a competitivității României. În România, industria auto a început automatizarea și adoptarea tehnologiei de zeci de ani, dar odată cu trecerea la motorul hibrid și electric, industria trebuie să accelereze ritmul pentru a-și menține avantajul competitiv, pentru a crește eficiența și pentru a răspunde cerințelor clienților.

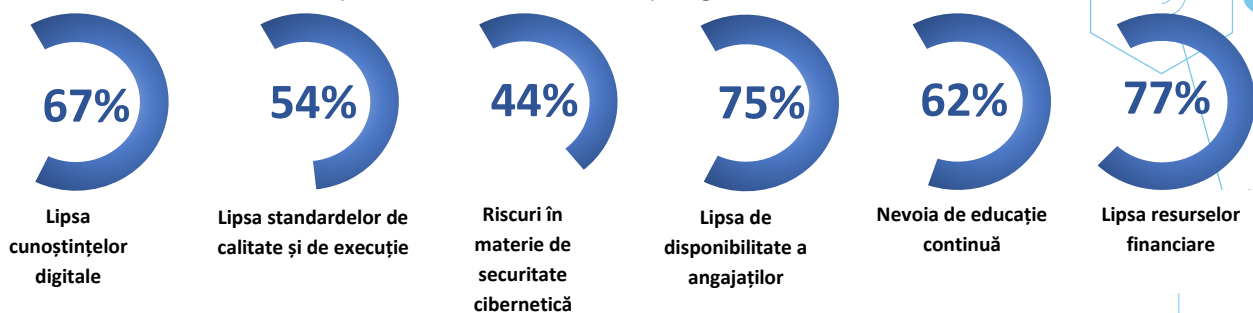
De asemenea, liderii din sectorul petrolului și gazelor naturale preconizează adoptarea în continuare a tehnologiei, în principal din cauza necesității de creștere a eficienței și optimizării, în contextul general al scăderii producției din cauza exploatării zăcămintelor mature. Optimizarea proceselor și investițiile în tehnologie reprezintă oportunități importante pentru acest sector. Printre tehnologiile cu cel mai mare impact preconizat, aceștia au menționat monitorizarea de la distanță, big data/analiză de date/știința datelor, IoT (Internet of Things), realitatea augmentată și virtuală și chat-bots.



Sondajele realizate în rândul angajatorilor și reprezentanților salariaților din industria auto și din industria de petrol și gaze din România, Ungaria și Slovacia relevă următoarele statistici privind factorii care determină automatizarea și digitalizarea:



Sondajele realizate în rândul angajatorilor, salariaților și reprezentanților acestora din industria auto și din industria de petrol și gaze din România, Ungaria și Slovacia relevă următoarele statistici privind factorii care obstrucționează automatizarea și digitalizarea:



Atât factorii determinanți, cât și cei obstructivi sunt esențiali pentru a documenta intervențiile menite să faciliteze digitalizarea. În mod specific, aceștia acționează ca puncte de referință care indică avantajele care trebuie valorificate și obstacolele care trebuie abordate pe calea către digitalizare.

2. CUM SE POT ADAPTA ANGAJATORII ȘI SALARIAȚII LA NOUA LUME A MUNCII?

Abordări strategice pentru tranziția către o lume digitală a muncii

Înțelegerea a ceea ce presupune digitalizarea și a modului în care aceasta influențează lumea muncii este un element esențial pentru a începe procesul de adaptare. Cu toate acestea, întrebarea care încă persistă este ce anume pot face organizațiile, prin angajatorii și salariații lor, pentru a facilita această tranziție.

Ca răspuns la această necesitate, următorul capitol va discuta despre abordările strategice, pe termen lung, precum și despre cele tactice, pe termen scurt, pe care angajatorii și salariații ar trebui să le adopte pentru a se adapta la noua lume a muncii.

În orice schimbare organizațională dată, strategia stabilește cadrul și ghidează pașii ulteriori. Strategia cuprinde cursurile de acțiune în vederea atingerii obiectivelor majore și se referă la rezultatele/schimbările pe termen lung. Digitalizarea proceselor organizaționale necesită o analiză amănunțită a contextului organizațional, urmată de o planificare detaliată bazată pe această analiză. Cu toate că diferite acțiuni se adresează unor persoane diferite în funcție de rolul lor în organizație (de exemplu, angajatori față de salariați), o strategie de transformare digitală îi privește pe toți într-o anumită măsură. Prin urmare, recomandările strategice din prezentul ghid se adresează atât angajatorilor, cât și salariaților, în calitate de agenți principali ai schimbării în procesul de digitalizare.

Tranziția către lumea digitală a muncii poate utiliza diverse abordări strategice. Cele mai relevante dintre acestea vor fi detaliate mai jos sub formă de recomandări.

A. PLANIFICAȚI – FACEȚI - VERIFICAȚI - ACȚIONAȚI

Cercul PFVA (planificați, faceți, verificați și acționați) este un model general de schimbare continuă, care presupune că fiecare tranziție către procese îmbunătățite necesită o abordare circulară în patru etape. Atunci când iau în considerare digitalizarea, angajatorii trebuie să se asigure că sunt luați în considerare următorii pași:

a. Planificați

Planificarea, prima fază din cercul digitalizării, presupune identificarea unei anumite probleme ca o oportunitate de îmbunătățire a proceselor organizaționale (producție, marketing, etc.), analizarea nevoilor de bază ale organizației (prin sondaje adresate tuturor părților implicate, inclusiv salariaților) și planificarea schimbării prin stabilirea unor obiective clar definite și a etapelor necesare pentru a le atinge.

Organizațiile se vor confrunta cu dificultăți diferite, astfel încât nu există o abordare unică pentru toți. Această etapă permite identificarea dificultăților specifice cu care se poate confrunta o organizație în tranziția sa către digitalizare, solicitând o analiză amănunțită a poziției companiei dumneavoastră în procesul de tranziție, a provocărilor specifice cu care se confruntă, precum și a domeniilor care sunt deja digitalizate corespunzător și care nu necesită investiții suplimentare din perspectiva utilităților. În această fază, ar trebui să identificați schimbările care trebuie prioritizate (de exemplu, prin analiza nevoilor), să stabiliți obiective măsurabile (unul sau două obiective mari

împărțite în unele mai mici), să planificați investițiile financiare, să identificați părțile potențial afectate de aceste schimbări (lucrători, clienți, etc.), să anticipați provocările și beneficiile și să propuneți tactici pentru a depăși consecințele negative, maximizând în același timp beneficiile.

După faza de planificare, ar trebui, prin urmare, să cunoașteți direcțiile de acțiune pe care le veți urma, precum și pașii concreți (adică tacticile) și instrumentele necesare.

PFVA este circular, ceea ce înseamnă că procesul de digitalizare este organizat într-o buclă de feedback, în care fiecare fază o informează pe următoarea. Prin urmare, trebuie să fiți flexibil și deschis la ajustări sau revizuirii ale fazei de planificare pe baza etapelor anterioare ale procesului.

b. Faceti

Odată ce planificarea procesului de digitalizare este finalizată, începeți implementarea acestuia. Ar trebui să percepeți această etapă ca pe un test al celei anterioare. Începeți prin a aplica planul pe un eșantion (de exemplu, o singură unitate sau un singur departament al organizației dvs.) pentru a evita pierderile semnificative, întreruperile sau orice alt tip de efecte negative. Nu totul va decurge conform planului, așa că fiți pregătiți să monitorizați evoluția planului, să identificați orice ajustări necesare, provocări sau beneficii neașteptate și noi soluții care apar în timpul procesului.

În calitate de angajator ar trebui să acordați o atenție deosebită reacțiilor salariaților, feedback-ului direct și indirect (adică feedback-ul care vă parvine prin schimbări în activitatea lor profesională sau în atitudinea față de muncă). Acest lucru vă va ajuta să anticipați efectele asupra angajatorilor în cazul în care proiectul va fi implementat ulterior la scară largă.

Rețineți că, în această fază, trebuie doar să monitorizați progresul și să notați orice informație pe care o considerați relevantă, fără a trage concluzii sau a avansa soluții. Asigurați-vă că includeți mai multe persoane în procesul de monitorizare, în special în domeniile care sunt supuse prejudecăților personale.

c. Verificați

În această etapă veți confrunța datele rezultate în urma implementării pilot a proiectului (etapa 2) cu planul inițial (etapa 1). Evaluați măsura în care obiectivele au fost atinse, dacă au respectat calendarul inițial (sau dacă au necesitat mai puțin/mai mult timp decât s-a anticipat), domeniile care necesită îmbunătățiri și oferiți soluții pentru provocările neașteptate. De exemplu, dacă angajatorii au fost mai puțin deschiși la schimbare decât se anticipase, concentrați-vă pe identificarea motivelor reticenței lor și avansați soluții pentru a o diminua.

Pe baza rezultatelor acestei analize, veți decide cum să procedați:

- Dacă analiza a relevat diferențe sau discrepanțe importante între planul inițial și eficacitatea sa reală, reveniți la etapa 1 și ajustați planul în consecință.
- Dacă sunt necesare doar modificări minore ale planului, este posibil să doriți să repetați doar fazele Faceti și Verificați.
- În cazul în care testul pilot al procesului de digitalizare a produs rezultate satisfăcătoare, în conformitate cu așteptările inițiale, treceți la etapa 4, adică la etapa Acționați.

d. Acționați

În această etapă veți implementa proiectul pe scară largă. Generalizați acțiunile de la un departament sau unitate la toate departamentele, luând în considerare orice ajustări necesare. Mai precis, deși un plan-prototip a funcționat pe un eșantion de lucru, nu înseamnă că trebuie implementat identic în restul organizației. Asigurați-vă că personalizați planul pentru a aborda în mod corespunzător particularitățile fiecărui departament sau unitate. Modificările minore, bazate pe

activitățile de lucru de bază ale anumitor departamente, nivelurile de specializare etc., vor crește probabilitatea de succes, asigurând astfel o tranziție mai eficientă către rezultatul final, care este digitalizarea.

Deoarece PFVA este o abordare în buclă, procesul de digitalizare nu se va încheia cu faza de *Acțiune*. În schimb, utilizați produsele primului proiect pentru a informa progresul continuu către digitalizare și perfecționați în mod constant soluțiile actuale. Într-adevăr, tranziția către o lume digitală a muncii este un demers gradual, pas cu pas, care necesită actualizare și flexibilitate consecvente. De-a lungul procesului, încercați să minimizați pierderile, subliniind în același timp beneficiile și avantajele. Cu toate acestea, deși ar trebui să faceți tot posibilul pentru a răspunde nevoilor tuturor părților implicate, nu uitați că un compromis este o parte inerentă a oricărui proces de schimbare. Principala modalitate de a vă asigura că adoptați o viziune echilibrată asupra acestor compromisuri este să lucrați în echipă și să dezbateți în mod constant planurile, obiectivele și soluțiile cu ceilalți. Acest lucru va atenua riscul prejudecăților personale și al omiterii unor aspecte importante (cum ar fi opiniile salariaților cu privire la schimbarea specifică pe care o propuneți) și va îmbunătăți cooperarea și deschiderea față de schimbare chiar și din partea celor mai grav afectați de această schimbare.

Abordările generale ale tranziției către o lume digitală a muncii, cum ar fi PFVA, sunt foarte utile, deoarece oferă agenților schimbării (atât angajatorilor, cât și salariaților) libertatea de a alege cele mai potrivite metode de implementare a schimbării în organizațiile lor. Cu toate acestea, uneori, o strategie mai specifică facilitează planificarea și implementarea prin prescurtarea unor direcții mai clare. Mai jos, vom detalia o abordare strategică bazată pe modelul mai general PFVA, care este personalizat pentru procesul de digitalizare.

Următorul model vizează direct etapele pe care organizațiile trebuie să le parcurgă pentru a aborda digitalizarea și transformarea digitală. Acesta este alcătuit din patru etape succesive din punct de vedere teoretic, care acționează într-o buclă de feedback, sugerând un proces continuu de ajustare a obiectivelor și planurilor de digitalizare.

1. Etapa 1: Poziționarea unei companii în digitalizare

Primul pas presupune analiza efectelor digitalizării asupra proceselor organizaționale (procesele de lucru actuale, procesele de comunicare etc.) și clarificarea poziției organizației în raport cu procesele actuale de digitalizare. Concret, poziționarea unei companii în digitalizare necesită ca voi, în calitate de agenți de schimbare, să treceți prin patru etape: impactul digitalizării, factorii determinanți ai digitalizării, scenariile digitalizării și obiectivele digitalizării.

Pentru a identifica *impactul digitalizării*:

- identificați și analizați tendințele actuale și viitoare ale digitalizării și relevanța lor pentru domeniul companiei; acordați o atenție deosebită proceselor care au fost digitalizate în organizațiile din același domeniu. Totuși, nu toate tendințele digitale sunt aplicabile sau conduc la îmbunătățiri într-o anumită activitate, așa că alegeți-le pe cele care se potrivesc cel mai bine profilului, nevoilor și proceselor de lucru ale organizației dumneavoastră;
- evaluați poziția organizației dumneavoastră în procesul de urmărire a acestor tendințe. Este posibil ca organizația dvs. să nu fie nevoită să înceapă procesul de digitalizare de la zero, așa că

Încercați să identificați exact pașii care au fost deja făcuți și începeți transformarea digitală de acolo;

- efectuați o analiză SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități, riscuri) pentru a evalua tendințele actuale din lumea digitală a muncii în raport cu domeniul dumneavoastră de activitate. Alegeți acele tendințe care au mai multe puncte forte și creează mai multe oportunități decât cele care reprezintă riscuri sau cauzează slăbiciuni în organizație. Acest lucru vă va ajuta să vă poziționați compania în rândul acelor tendințe care nu numai că sunt cele mai relevante, dar care asigură, de asemenea, o performanță organizațională mai mare cu costuri și pierderi minime.

Pe baza analizei tendințelor de la etapa anterioară, identificați factorii determinanți ai digitalizării. Concret, ar trebui să se utilizeze tendințele care au fost considerate relevante pentru organizație și să se evalueze impactul sau relevanța acestora pentru afacere. Apoi ierarhizați aceste tendințe în funcție de impactul lor și începeți prin abordarea aceleia care vă așteptați să aibă cel mai mare impact. De exemplu, dacă toate celelalte organizații din domeniu au digitalizat un anumit proces care este esențial pentru afacere, luați în considerare posibilitatea efectuării acestei schimbări pentru a evita pierderea avantajelor competitive.

După ce ați identificat impactul și factorii determinanți ai digitalizării, începeți să concepeți scenarii pentru viitorul companiei dacă decideți să urmați tendințele de digitalizare. Începeți prin a lua în considerare mai multe scenarii bazate pe factorii de digitalizare care se află în vârful ierarhiei stabilite anterior. Schimbările ar trebui să fie graduale pentru a evita perturbarea proceselor de lucru, așa că, la început, concepeți scenarii doar pentru acele schimbări care par esențiale pentru organizație.

Pentru fiecare scenariu, efectuați o analiză care să evalueze:

- costurile de implementare a scenariului
- beneficiile implementării scenariului
- riscurile asociate cu implementarea
- riscurile asociate cu neimplementarea scenariului

Pe baza acestei analize, alegeți scenariul/scenariile care par să funcționeze cel mai bine pentru organizația dumneavoastră.

Nu în ultimul rând, poziționarea organizației în digitalizare necesită stabilirea și definirea unor obiective clare în ceea ce privește procesul de digitalizare. Aceste obiective ar trebui să fie definite numai pentru scenariul/scenariile care au fost alese în etapa anterioară. Amploarea lor depinde de schimbarea specifică care se va face, de la simpla utilizare a unei tehnologii restrânse pentru operațiuni mai rapide până la reconstrucția completă a afacerii cu ajutorul instrumentelor digitale.

Obiectivele productive, care ghidează efectiv transformarea digitală, trebuie să se bazeze pe principiile SMART ale proceselor de stabilire a obiectivelor. Mai exact, indiferent cât de largi sau de înguste sunt obiectivele pentru digitalizare, acestea trebuie să fie:

- *specifice* - specificând ce trebuie realizat, cine este responsabil pentru realizarea obiectivului și ce măsuri specifice trebuie luate pentru a-l atinge;
- *măsurabile* - stabilind etape și indicatori clari care să vă permită să cuantificați măsura în care obiectivele au fost îndeplinite;
- *realizabile* - evaluați dacă obiectivele dumneavoastră, precum și intervalul de timp pentru atingerea acestora sunt realiste; obiectivele nerealiste vor duce în cele din urmă la demotivarea părților implicate și, eventual, la compromiterea implicării și angajamentului acestora în viitoarele procese de digitalizare. În analiza dumneavoastră, luați în considerare

costurile financiare și de resurse umane ale obiectivelor dumneavoastră și confrunțați-le cu resursele disponibile;

- *relevante* - nu toate procesele pe care le puteți digitaliza sunt neapărat relevante pentru organizația dumneavoastră. Asigurați-vă că obiectivul dvs. de digitalizare este în concordanță cu nevoile și profilul organizațiilor dvs. și că, dacă va fi implementat cu succes, va duce la îmbunătățiri semnificative ale proceselor de lucru. Acesta este un pas esențial în justificarea costurilor asociate cu acțiunile pentru atingerea obiectivului.
- *cu termen limită* - obiectivele de digitalizare trebuie realizate conform unui termen realist. Stabiliți un termen pentru fiecare punct de referință sau etapă a obiectivului, nu doar pentru obiectivul general. Acest lucru va ajuta organizația să monitorizeze și să controleze mai bine progresul obiectivului și să ajustați planificarea inițială, dacă este necesar.

Poziționarea unei companii în digitalizare nu este un salt unic; în realitate, necesită o revizuire constantă pe baza progreselor digitale pe care le fac organizațiile. În definitiv, fiecare obiectiv atins schimbă poziția organizației pe domeniul digitalizării și necesită ajustarea obiectivelor viitoare.

2. Etapă 2: Examinarea situației actuale

Pe baza obiectivelor definite în etapele anterioare, se va analiza situația actuală a companiei. Această etapă include două subetape, și anume, analiza zonelor afectate și analiza situației în raport cu obiectivele.

- a. Analizarea zonelor afectate. Pentru a analiza zonele afectate, trebuie mai întâi să decideți dacă obiectivul este legat de eficiența internă sau de oportunitățile externe. Dacă obiectivul organizației este legat de eficiența internă, ar trebui să identificați procesele, instrumentele și resursele care vor fi implicate în digitalizare și care vor fi direct afectate de aceasta. Dacă obiectivul este legat de oportunitățile externe, ar trebui să identificați clienții, concurenții, resursele externe și procesele care vor fi afectate de digitalizarea proceselor dumneavoastră.
- b. Analiza situației în raport cu obiectivele. Pentru a realiza o analiză adecvată a situației, patru specialiști în domeniul transformării digitale, Parviainenin, Kääriäinen, Kääriäinen și Teppola (2017), recomandă să se răspundă la o serie de întrebări după cum obiectivul este legat de eficiența internă sau de oportunitățile externe.

Dacă obiectivul de digitalizare este legat de eficiența internă, luați în considerare următoarele aspecte legate de practicile interne din organizația dvs:

- Cum este tratată problema în prezent și cât de mulțumite sunt părțile interesate de situația actuală?
- Care este stadiul tehnologiei utilizate pentru a gestiona problemele?
- Care sunt principalele obstacole sau deficiențe ale practicii actuale?
- Ce competențe actuale legate de obiectiv sunt disponibile?
- Care sunt obstacolele care împiedică schimbarea în ceea ce privește problemele?

Dacă obiectivul de digitalizare este legat de oportunități externe, trebuie să luați în considerare următoarele aspecte legate de afacere:

- Care sunt ofertele actuale ale companiei?
- Cine sunt clienții actuali și care sunt segmentele actuale de clienți?

- Care este avantajul competitiv al ofertei actuale în comparație cu cele ale celorlalți concurenți de pe piață?
- Există clienți noi care ar putea fi vizați prin digitalizare?
- Cum abordează concurenții acest potențial nou segment de clienți?
- Care ar fi avantajul competitiv al companiei pe noul serviciu sau segment?
- Care sunt costurile de implementare a noii oferte?
- Care sunt riscurile pe care le implică implementarea noii oferte bazate pe digitalizare sau pe procese tehnologice?

Indiferent de schimbările prin care trece organizația, acestea vor fi, cel mai probabil, disruptive. Analiza stării actuale implică și analizarea proceselor și ofertelor care vor fi perturbate, amploarea acestui impact, procesele care vor fi implicate în schimbare, competențele și resursele care sunt deja disponibile și cele care lipsesc (și care trebuie dezvoltate), cum pot fi utilizate competențele existente în procesul de digitalizare și care este calendarul acestei modificări.

3. Etapa 3: Foaie de parcurs pentru digitalizare

În această etapă, planul de realizare a obiectivului/obiectivelor de digitalizare va fi detaliat și împărțit în subetape specifice, pentru a oferi tuturor agenților de schimbare (angajatori și salariați) îndrumare în tranziția către digitalizare.

În primul rând, angajatorii și salariații ar trebui să lucreze împreună pentru a identifica decalajul dintre starea actuală a proceselor organizaționale și obiectivul de digitalizare. Următoarea etapă este identificarea și analiza elementelor de bază care compun decalajul, cum ar fi decalajul de competențe, lipsa instrumentelor sau a tehnologiei, competențele și instrumentele care ar putea fi reutilizate pentru a favoriza digitalizarea, modificări ale ofertelor actuale pentru a atrage noii clienți țintă, lipsa forței de muncă calificate, atitudini negative față de schimbare etc.

În al doilea rând, pe baza conceptualizării decalajului, agenții de schimbare ar trebui să identifice acțiunile specifice care trebuie întreprinse pentru a elimina acest decalaj. Printre aceste acțiuni se numără: asumarea de noi tehnologii, cum ar fi instrumentele IT, identificarea proceselor cu cel mai mare potențial de a beneficia de digitalizare și cu cel mai mare impact asupra performanței organizaționale, optimizarea sau redefinirea proceselor existente pentru a include evoluțiile tehnologice (de exemplu, utilizarea tehnologiei pentru automatizarea proceselor manuale), reevaluarea KPI (Key Performance Indicators) în conformitate cu digitalizarea afacerii, dobândirea de noi competențe, analiza sau chiar extinderea pe noi piețe, reorganizarea resurselor interne (resurse umane și financiare, infrastructură internă, management și antreprenoriat, informații și tehnologie).

În al treilea rând, trebuie efectuată o analiză de fezabilitate și o prioritizare a acțiunilor. În această etapă, se va efectua o analiză cost-beneficiu, o analiză de impact asupra infrastructurii, ofertelor și resurselor existente și o analiză de risc. Atunci când se iau în considerare costurile digitalizării, se includ: tehnologia necesară pentru digitalizare, formarea și sprijinul pentru personalul implicat în activitatea de digitalizare, întreținerea datelor digitale, orice alte costuri asociate de obicei cu schimbarea în general.

În cadrul analizei de fezabilitate, ar trebui, de asemenea, să efectuați teste și să dezvoltați prototipuri ale soluțiilor identificate. Acestea vă vor oferi mai multe informații despre acțiunile necesare pentru a implementa transformarea digitală la scară mai mare. Aceste acțiuni vor fi apoi

prioritizate și vor conduce la dezvoltarea unei foi de parcurs a digitalizării proceselor de afaceri, evidențiind ordinea, importanța și responsabilitățile pentru acțiuni.

4. Etapa 4: Implementarea cu sprijin tehnic

Aceasta este etapa finală a adaptării la transformările digitale și presupune punerea efectivă în aplicare a obiectivelor și a planurilor detaliate din etapele anterioare. Având în vedere faptul că schimbările sunt în esență disruptive, asigurați-vă că implementați mai întâi probele de concept în loc să investiți direct în digitalizare pe scară mai largă. Probele de concept sunt exerciții pe loturi mai mici ale unei organizații pentru a testa viabilitatea unui anumit plan. Acestea creează oportunitatea atât pentru angajatori, cât și pentru salariați de a face evaluări mai precise ale planului de digitalizare, de a obține o imagine mai realistă a modului în care ar arăta schimbarea dacă ar fi implementată la scară mai mare și de a încuraja feedback-ul intern. De asemenea, acestea asigură faptul că tranziția către digitalizare se face în mod colaborativ, în încercarea de a oferi soluțiile cele mai avantajoase pentru organizație și pentru salariați, diminuând astfel reticența acestora față de schimbare.

De-a lungul procesului în patru etape descris mai sus, angajatorii și salariații trebuie să acorde o atenție deosebită modului în care aceste schimbări pot avea un impact asupra dinamicii sociale din organizație (conflicte manageriale, provocări tehnice ale salariaților confrunțați direct cu schimbări în activitățile lor de lucru etc.) și asupra culturii organizaționale în general.



Este responsabilitatea atât a angajatorilor, cât și a salariaților să abordeze aceste provocări prin oferirea unei formări adecvate salariaților, luarea în considerare a sesizărilor și opiniilor acestora în procesul de digitalizare, evidențierea beneficiilor personale/profesionale pentru aceștia precum și abordarea schimbărilor propuse de angajatori cu o atitudine deschisă.

3. CUM SE POT ADAPTA ANGAJATORII ȘI SALARIAȚII LA NOUA LUME A MUNCII?

Abordări tactice pentru tranziția către o lume digitală a muncii

Abordările strategice se referă la un plan pe termen lung care vizează tranziția proceselor de digitalizare în cadrul organizației. Abordările tactice sunt complementare celor strategice și conferă specificitate procesului de tranziție. Mai jos vom descrie în detaliu competențele și abilitățile specifice pe care angajatorii și salariații ar trebui să le aibă pentru a se adapta la noua lume a muncii, precum și potențialele modalități de dezvoltare a acestor competențe.

3.1 COMPETENȚE ȘI ABILITĂȚI SOFT ȘI HARD – Conceptualizare

Competențele transversale sunt competențe non-tehnice care se referă la modul în care lucrați în ceea ce privește interacțiunile interpersonale, comunicarea, gestionarea timpului etc. și, de obicei, nu sunt specifice unui anumit post sau rol. Cu toate acestea, unele dintre aceste competențe pot fi mai relevante pentru un anumit loc de muncă, proces sau context decât altele, așa cum este cazul competențelor transversale în contextul digitalizării.

Competențele soft ca instrumente de adaptare la noua lume a muncii au primit mult mai multă atenție în literatura științifică în comparație cu competențele tehnice sau hard. Într-adevăr, în acceptarea schimbării și dobândirea de competențe tehnice, acestea sunt, prin definiție, o condiție prealabilă. Cea mai importantă caracteristică a competențelor transversale este transferabilitatea acestora. Competențele transferabile sunt utile în mai multe locuri de muncă sau roluri, asigurând versatilitatea angajatorilor și a salariaților, ceea ce este cu atât mai important în lumea digitală a muncii, care se schimbă rapid și care necesită o adaptare constantă. Având în vedere importanța lor, în cele ce urmează ne vom concentra asupra competențelor transversale care facilitează în mod deosebit tranziția către digitalizarea proceselor de muncă și asupra măsurilor care ar trebui luate pentru a le dezvolta atât la angajatori, cât și la salariați.

Este important de reținut că aceasta nu este o listă exhaustivă și că noi competențe soft ar putea fi adăugate în viitor, pe măsură ce lumea muncii face eforturi pentru a ține pasul cu dezvoltarea galopantă a tehnologiei.

Fie că sunteți angajator sau angajat, competențele de mai jos vă vor ajuta să vă adaptați la noua lume a muncii:

- **Competențe sociale/interpersonale** - o lume a muncii digitalizată este o lume interconectată. Într-adevăr, digitalizarea proceselor în organizații a însemnat o comunicare mai rapidă și mai eficientă, mai multe conexiuni între departamente sau sectoare și facilitarea muncii în echipă. În plus, locurile de muncă ce necesită interacțiune socială ca parte inerentă a activității lor sunt greu de automatizat, ceea ce a crescut nevoia de persoane cu bune abilități interpersonale pe piața muncii. Acest lucru este în contrast cu locurile de muncă ce necesită abilități care sunt mai ușor de

automatizat, ceea ce le face mai puțin populare și căutate. Prin urmare, tranziția către o lume a muncii digitalizată necesită abilități interpersonale puternice care să vă ajute să colaborați eficient în cadrul sinergiilor organizaționale favorizate de digitalizare, să deveniți mai relevanți sau indispensabili pentru organizații și mai versatili atunci când este vorba de tranziția de la o activitate profesională potențial automatizată sau digitalizată la una care necesită interacțiune socială.

"Competențele sociale" este un termen umbrelă care acoperă o gamă largă de competențe specifice, cum ar fi coordonarea cu ceilalți, inteligența emoțională, negocierea, persuasiunea, orientarea către servicii, formarea și instruirea altora, etica și responsabilitatea socială, colaborarea virtuală, gestionarea conflictelor și competențele de comunicare. Fiecare dintre aceste competențe este mai mult sau mai puțin relevantă în funcție de natura activității dumneavoastră sau de profilul unei anumite organizații. De exemplu, formarea și instruirea altora este deosebit de importantă în organizațiile care trec prin tranziții de mare impact către munca digitalizată, care trebuie să predea competențe tehnice, cum ar fi manipularea anumitor mașini sau dispozitive, angajatorilor a căror activitate profesională a fost digitalizată. Abilitățile de negociere și persuasiune sunt esențiale atât pentru angajatorii, cât și pentru salariații implicați în activități de vânzare. Vă puteți gândi, de asemenea, la organizațiile care ajung acum la un număr mai mare de clienți prin intermediul posibilităților infinite de interacțiune pe care le oferă tehnologia (cum ar fi întâlnirile sau mesajele online, cumpărăturile online etc.), ceea ce îi împinge pe angajatorii și salariații acestora să comunice în mod corespunzător cu clienți cu așteptări și medii culturale diferite, să acționeze în mod agreabil, să arate disponibilitate etc. Dacă tu, ca angajat, ai abilități de comunicare mai bune, este foarte probabil să contribui la creșterea avantajului competitiv al companiei tale. Acest lucru vă va face mai valoros și mai de încredere pentru organizația dumneavoastră și vă va ajuta să treceți mai bine la o lume a muncii care prezintă un număr tot mai mare de provocări sociale sau interacționale.

Competențele sociale facilitează, de asemenea, tranziția către digitalizare la un nivel mai informal. Gândiți-vă la strategiile pe care le folosiți ori de câte ori trebuie să învățați noi activități sau informații la locul de muncă - printre cele mai frecvent utilizate se numără solicitarea de sprijin din partea colegilor. Dacă aveți bune abilități de comunicare, o inteligență emoțională ridicată și bune abilități de gestionare a conflictelor, probabil că ați dezvoltat relații de înaltă calitate cu colegii de muncă, ceea ce îi va face pe aceștia să fie mai dispuși să vă ajute.

Într-adevăr, pentru a parcurge cu succes transformarea digitală, ar trebui să investiți în dezvoltarea abilităților interpersonale ale dumneavoastră și ale salariaților dumneavoastră.

Cum se procedează: inițiați conversații, puneți întrebări deschise, lăsați-i pe ceilalți să își termine răspunsurile, ascultați activ (dați din cap, aprobați, rezumați), explorați înainte de a trage concluzii pripite sau a contrazice.

- **Competențele de gândire critică** constau în cinci abilități principale: observația (remarcarea și prognozarea oportunităților, problemelor și soluțiilor), analiza (colectarea, înțelegerea și interpretarea datelor), inferența (formularea de concluzii pe baza datelor relevante, a informațiilor, a cunoștințelor și a experienței personale), comunicarea (schimbul și primirea de informații), rezolvarea problemelor (procesul de colectare, analiză și comunicare a informațiilor pentru a genera soluții). În lumea organizațională, gândirea critică este procesul de gândire analitică și rațională care permite indivizilor să formuleze judecăți informate despre organizație,

să evalueze problemele și provocările de afaceri. Digitalizarea este o provocare în sine, necesitând un proces strategic minuțios, care poate fi valoros doar dacă este realizat în mod critic. Prin definiție, gândirea critică este implicată în fiecare etapă a tranziției către lumea digitală a muncii, ajutând angajatorii și salariații să observe, să analizeze și să facă previziuni cu privire la oportunitățile de digitalizare, precum și să le accepte mai ușor prin conștientizarea beneficiilor acestora. De asemenea, facilitează cooperarea și schimbul de informații între toate părțile implicate, ceea ce duce la decizii și cursuri de acțiune care sunt convenabile pentru ambele părți. Nu în ultimul rând, abilitățile de gândire critică conferă valoare adăugată oricăror alte competențe deținute, datorită faptului că sunt foarte greu de digitalizat sau de automatizat, ceea ce vă face o prezență extrem de valoroasă în organizație, indiferent de automatizarea sau digitalizarea altor procese de lucru în care ați fost implicat.

Gândirea critică este motorul care conduce tranzițiile inteligente și schimbările durabile.

Cum se procedează: puneți la îndoială și diversificați-vă sursele de informare, ascultați opiniile și criticile opuse, identificați-vă ipotezele și găsiți atât fapte pro și contra pentru ele, feriți-vă de procesele mentale implicite, automate (cum ar fi tendința de a căuta informații care vă confirmă convingerile).

- **Flexibilitatea cognitivă** - în general, flexibilitatea cognitivă se referă la capacitatea de adaptare la evenimente noi, în schimbare sau neprevăzute.

În contexte organizaționale care se schimbă rapid și sunt ele însele flexibile, în special sub influența digitalizării și a presiunii de a ține pasul cu concurenții, flexibilitatea cognitivă vă permite să acceptați schimbarea și să vă adaptați stilul de lucru la noua lume a muncii; studiile arată că persoanele care dețin această abilitate iau decizii mai bune la locul de muncă (de exemplu, decizii cu privire la schimbările digitale cele mai relevante sau benefice pentru organizație), sunt mai creative, sunt capabile să extrapoleze cunoștințele actuale la schimbările rezultate din digitalizarea proceselor de lucru și reacționează mai eficient la conflictele de la locul de muncă datorită capacității lor de a integra mai multe puncte de vedere și de a empatiza cu ceilalți. De exemplu, în timpul proceselor de transformare digitală, flexibilitatea cognitivă vă poate ajuta să faceți față reticenței sau reacțiilor negative ale colegilor dumneavoastră față de digitalizare. De asemenea, vă va ușura învățarea unor noi modalități automate de îndeplinire a sarcinilor de lucru (de exemplu, utilizarea unui anumit software pentru a îndeplini sarcina în loc să o faceți manual). De asemenea, vă puteți folosi de cunoștințele anterioare (de exemplu, cunoașterea unei limbi străine) pentru a accesa informații sau pentru a intra în contact cu persoane care v-ar putea ajuta să navigați fără probleme în digitalizare.

Cum se procedează: începeți cu mici schimbări în activitatea dvs. profesională, încercați să vă gândiți la modalități alternative de a îndeplini sarcinile, transferați informații sau competențe dintr-un domeniu în altul, adăugați o nouă activitate la rutina dvs. zilnică sau înlocuiți o anumită activitate cu alta, căutați în mod activ avantajele sau beneficiile obținute în urma acestor schimbări.

- **Inovare și creativitate** - definite ca fiind mijloacele prin care indivizii produc idei, produse și procese noi și utile, creativitatea este necesară pentru a concepe și a genera noi metode de lucru care sunt facilitate sau inițiate de tranzițiile digitale. Pe măsură ce alte procese de lucru vor fi automatizate,

organizațiile vor depinde din ce în ce mai mult de creativitatea umană pentru a genera idei privind modul de îmbunătățire a activităților și proceselor de lucru, prin utilizarea capacităților digitale în continuă evoluție. Creativitatea este esențială pentru schimbări în general, iar tranziția către o lume digitală a muncii vă impune găsirea celor mai potrivite modalități de adaptare la digitalizare. De exemplu, dacă sunteți un angajator în era digitală, creativitatea vă va ajuta să identificați cele mai bune modalități de a trece la digitalizare și de a vă ajuta salariații să facă același lucru. Dacă sunteți un angajat, creativitatea vă va ghida în găsirea mijloacelor de a extrapola sau de a utiliza cunoștințele existente în noua lume a muncii. Ghidul actual vă oferă câteva direcții mai mult sau mai puțin generale în ceea ce privește tranziția către o nouă lume a muncii; cu toate acestea, modul în care le personalizați în funcție de interesele dumneavoastră și ale organizației dumneavoastră este un proces minuțios care necesită creativitate.

Cum se procedează: identificați colegii care vă par cei mai diferiți și inițiați discuții cu ei pentru a explora și integra perspective diferite, asumați-vă riscul de a explora fără a realiza ceva, explorați soluții multiple pentru aceeași problemă sau sarcină.

- **Competențe interculturale** - digitalizarea a creat oportunitatea de a aduce laolaltă oameni din diferite țări, cu medii culturale și competențe diferite. De fapt, niciodată interconectarea la nivel mondial nu a fost atât de răspândită ca în prezent, un proces care a fost accelerat de pandemia COVID-19. Colaborarea fără frontiere la locul de muncă datorită digitalizării constituie o provocare pentru abilitățile dumneavoastră de a colabora eficient, de a accepta și de a profita de posibilitatea de a lucra cu angajatori și salariați din țări diferite. În calitate de țară europeană aflată în procesul de digitalizare, suntem din ce în ce mai legați de companii din diferite țări (atât din interiorul, cât și din afara Europei), fiind nevoiți să lucrăm cu persoane cu un bagaj cultural diferit. Valorificarea acestei oportunități înseamnă să ne dezvoltăm competențele interculturale pentru a interacționa corect cu ceilalți la locul de muncă.

Cum se procedează: învățați limbi străine, învățați cum să învățați, citiți despre țările și cultura străină, rămâneți curioși, deschideți-vă mintea la complexitatea culturală, căutați asemănări între dumneavoastră și persoane din culturi diferite.

- **Competențe interdisciplinare** - "Competențele interdisciplinare" reprezintă un termen generic care cuprinde majoritatea competențelor detaliate mai sus, cum ar fi competențele interpersonale și de comunicare, la care se adaugă competențele tehnice (cum ar fi competențele digitale). În esență, este vorba despre capacitatea de a explora conținuturi sau de a rezolva probleme prin integrarea cunoștințelor și a experienței din diferite domenii sau specialități. Interdisciplinaritatea este căutată pe scară largă în rândul salariaților, în special pentru că încurajează versatilitatea și este, prin definiție, o condiție prealabilă a adaptării la schimbările generate de digitalizarea proceselor de afaceri. Dacă vă dezvoltați abilitățile interdisciplinare (inclusiv anumite trăsături psihologice, cum ar fi flexibilitatea cognitivă sau limbajul corpului), vă va fi mai ușor să vă orientați spre digitalizarea la locul de muncă, care, de cele mai multe ori, presupune schimbări în activitățile profesionale și o integrare a cunoștințelor din mai multe domenii. Luați în considerare crearea și valorificarea oricărei oportunități care contribuie la lărgirea cunoștințelor dvs. dincolo de granițele domeniului dvs. principal de expertiză.

Cum se procedează: Citiți strategiile privind modul de dezvoltare a fiecăreia dintre competențele de mai sus, identificați-le pe cele care se potrivesc cel mai bine contextului dumneavoastră de lucru și personalității dumneavoastră și integrați-le într-un demers complex de schimbare personală.

- **Competențe de gestionare a resurselor** - gestionarea resurselor ar putea fi componenta cea mai puternic afectată de transformarea digitală și descrie modul în care organizația gestionează resursele disponibile, atât tangibile, cât și intangibile. Resursele tangibile includ materiale, instrumente/echipamente și bani, în timp ce resursele intangibile constau în lucrători/salariați sau resurse de timp. Digitalizarea pătrunde în gestionarea resurselor la toate nivelurile, influențând modul în care se cheltuiesc banii, în ce echipamente se investește și se utilizează, cum își desfășoară activitatea lucrătorii, care sunt atitudinile acestora ca răspuns la digitalizare și cum este planificat timpul.

Gândindu-ne la activitățile pe care le presupune gestionarea resurselor (cum ar fi programarea, bugetarea, planificarea etc.), devine ușor de înțeles cum competențele în domeniu facilitează adaptarea la digitalizare. De fapt, dacă vă întoarceți la abordările strategice pe care le-am discutat în capitolul anterior, vă veți da seama că gestionarea resurselor este esențială în fiecare etapă a procesului de transformare digitală. Chiar dacă aparent doar angajatorii ar trebui să dețină astfel de competențe, acestea sunt foarte relevante și pentru salariații și lucrătorii cărora le revin micro și macroresponsabilități în tranziția către o lume digitală a muncii. Digitalizarea este un proces foarte costisitor, prin urmare, angajatorii și salariații din diferite departamente (financiar, resurse umane etc.) ar trebui să coopereze pentru a găsi soluții optime, prioritizând doar acele transformări care aduc beneficii maxime cu costuri minime, eșalonându-le pe cele mai puțin profitabile după ce primele generează profit.

Cum se procedează: identificați managerii de resurse din organizație, colaborați cu aceștia pentru a identifica resursele disponibile și stabiliți planuri de utilizare eficientă a acestora, căutați oportunități pentru a obține mai multe resurse (proces de recrutare, achiziție de instrumente etc.), stabiliți termene și obiective și monitorizați-le îndeaproape.

- **Competențe tehnice** - într-o lume digitalizată, competențele tehnice sunt cele mai tangibile și palpabile domenii de îmbunătățire. Digitalizarea presupune întotdeauna utilizarea tehnologiei, de la cele mai elementare competențe TIC (tehnologia informației și comunicațiilor/digitale), cum ar fi pornirea unui calculator, navigarea pe internet și redactarea de documente virtuale, până la cele mai avansate, cum ar fi utilizarea sau crearea de programe informatice ca răspuns la presiunile comerciale și la nevoile pieței. Alte competențe tehnice includ operarea și controlul echipamentelor, programarea, proiectarea experienței utilizatorului, abilități de analiză a datelor și de cercetare și așa mai departe.

Cum se procedează: puneți în aplicare și urmați programe de formare pentru a vă dezvolta competențele digitale de bază, exersați competențele digitale acasă (utilizați calculatoare și smartphone-uri), utilizați dispozitivele digitale la locul de muncă ori de câte ori este posibil (chiar dacă nu este necesar), comunicați cu alte persoane online, faceți schimb de cunoștințe digitale cu colegii de muncă, căutați tutoriale online pentru a învăța noi competențe.

Competențele tehnice, în special în cazul sarcinilor puternic automatizate, reprezintă cea mai imediată schimbare care este implementată într-o organizație și una dintre principalele schimbări care provoacă reticență din partea lucrătorilor. Acest lucru se întâmplă în special din cauza faptului că angajatorii se simt nepregătiți sau necalificați, ceea ce este adesea rezultatul unui management deficitar al tranziției de la un tip de metodă de lucru la altul. Parcurgeți următorul capitol pentru a afla cum trebuie gestionată această tranziție, astfel încât aceasta să se transforme dintr-o amenințare la adresa rolului sau poziției actuale într-o oportunitate.

- **Competențe digitale** - fiind una dintre cele mai importante competențe necesare pentru a naviga în procesul de digitalizare la locul de muncă, competențele digitale presupun utilizarea dispozitivelor electronice/digitale pentru a comunica, a efectua calcule, a gestiona informații și mașini. În prezent, majoritatea locurilor de muncă necesită cel puțin competențe digitale de bază, ceea ce reprezintă un dezavantaj în special pentru salariații care nu au acces la dispozitive digitale sau care nu au avut ocazia de a-și dezvolta competențe digitale în timpul școlii.

Cum se procedează: rugați-vă colegii de serviciu și prietenii să vă învețe competențe digitale de bază, cum ar fi comunicarea virtuală cu alte persoane, scrierea de e-mailuri, navigarea pe internet; urmăriți tutoriale despre cum să utilizați programe informatice comune, cum ar fi procesoarele de text, Excel sau PowerPoint; participați la cursuri de competențe digitale.

- **Autoeficacitatea** - chiar dacă nu este o abilitate în sine, autoeficacitatea este caracteristica psihologică care pătrunde în toate procesele de învățare, prin creșterea motivației, a deschiderii față de informații noi, a perseverenței pe parcursul procesului de învățare, având în cele din urmă un impact asupra productivității și performanței. Autoeficacitatea este măsura în care credeți în abilitatea sau capacitatea dumneavoastră de a realiza anumite comportamente menite să atingă obiective legate de performanță. Deseori, atunci când apar schimbări precum automatizarea metodelor de lucru și vă confrunțați cu necesitatea de a dezvolta noi competențe, primul lucru care vă influențează acțiunile este autoeficacitatea, adică încrederea că sunteți într-adevăr capabil să învățați și să faceți această tranziție cu succes. Dacă vă lipsește autoeficacitatea, este posibil să fiți reticent chiar și să încercați să dezvoltați noi seturi de competențe, ceea ce poate duce la un potențial irosit și la costuri ridicate atât pentru dumneavoastră, cât și pentru organizație. Din fericire, autoeficacitatea poate fi îmbunătățită prin intervenții special concepute, astfel încât primul pas de luat în considerare în procesele de digitalizare este evaluarea și îmbunătățirea autoeficacității.

Cum se procedează: stabiliți obiective și așteptări realiste, dar ușor provocatoare, atât pentru dumneavoastră, cât și pentru salariații dumneavoastră, oferiți mentorat, îndrumare și formare, oferiți feedback pozitiv atunci când obiectivele sunt atinse și se înregistrează progrese, lăudați efortul și dorința de a învăța, recunoașteți propriul progres și recompensați-vă, încurajați autonomia salariaților de a se autogestiona.

Aceste competențe devin deosebit de relevante atunci când interacționează în vederea atingerii obiectivelor de digitalizare. De fapt, ele sunt rareori benefice sau valoroase atunci când sunt utilizate în mod izolat, deoarece, în special în era digitală, toate procesele sunt mai sinergice și interdependente ca niciodată. Fie că sunteți angajator sau angajat, nu uitați că ar trebui să încercați

să le identificați mai întâi pe cele mai relevante pentru un anumit proces sau activitate de afaceri și apoi să investiți în dezvoltarea lor în conjuncție cu celelalte. De exemplu, flexibilitatea cognitivă este deosebit de valoroasă atunci când o persoană este, de asemenea, creativă și poate integra diferite perspective pentru a inova și a propune soluții unice. Totuși, aceste soluții pot fi mai bune dacă trec prin filtrul gândirii critice. Competențele de gestionare a resurselor implică, de asemenea, bune competențe interpersonale din două motive: (1) departamentele însărcinate cu gestionarea diferitelor tipuri de resurse ar trebui să comunice în mod constant pentru a-și coordona în mod corespunzător acțiunile și (2) negocierea, persuasiunea, înțelegerea și integrarea perspectivelor reprezintă o activitate de bază în gestionarea resurselor umane, în special în timpul schimbărilor cu impact puternic, cum ar fi transformarea digitală. Acestea sunt doar câteva exemple ale modului în care aceste competențe interacționează pentru a îmbunătăți procesele de schimbare în organizații, dar ele constituie un argument puternic pentru necesitatea de a pune în aplicare măsuri (de exemplu, cursuri de formare) care să abordeze dezvoltarea mai multor competențe, în loc să vizeze o anumită competență în detrimentul altora.

3.2 COMPETENȚE ȘI ABILITĂȚI SOFT ȘI HARD – Dezvoltarea angajatorilor

Simpla conștientizare a competențelor care vă vor ajuta să navigați în tranziția către digitalizare nu este suficientă. Indiferent dacă ne referim la angajatori ca la o persoană, o companie sau o organizație care îi plătește pe alții în schimbul serviciilor lor, este important să înțelegem că aceștia sunt motorul transformării digitale. Rolul lor implică procese de luare a deciziilor, o analiză amănunțită a tendințelor relevante în materie de digitalizare și o implementare eficientă care să țină cont și de nevoile salariaților și de modul în care digitalizarea îi afectează.

În acest capitol, veți găsi câteva bune practici pentru angajatori pe care literatura științifică le recomandă pentru a dezvolta competențele necesare pentru a îmbrățișa cu succes digitalizarea. Aceste recomandări sunt, de asemenea, inspirate de sugestiile părților direct interesate din industria auto și din industria petrolului și gazelor naturale. Din perspectiva angajatorilor, aceste competențe și direcții de acțiune ar trebui să vizeze atât salariații (de exemplu, ce ar trebui să facă angajatorii pentru a facilita adaptarea salariaților?), cât și pe ei înșiși (de exemplu, ce ar trebui să facă angajatorii pentru a-și facilita propria adaptare?).

Dacă sunteți un **angajator sau un reprezentant al angajatorilor** care încearcă să valorifice imensa oportunitate a transformării digitale, țineți cont de recomandările de mai jos.

Pentru a facilita tranziția **salariaților** la trecerea la digitalizare la locul de muncă:

- Gestionați percepțiile părtinoare și demontați miturile legate de prezența tehnologiei în organizație.
- Mulți salariați cred că digitalizarea și automatizarea proceselor de lucru îi vor înlocui, ceea ce îi face extrem de reticenți la orice fel de schimbare. Concedierea pur și simplu nu ar trebui să fie niciodată prima opțiune, atât din motive umane, cât și economice. Prin urmare, asigurați-vă că ajungeți să aflați care sunt temerile și ideile lor preconcepute, folosiți abilitățile de comunicare și de ascultare activă pentru a le valida și empatiza cu ele și pentru a le contracara cu argumente solide. De exemplu, le puteți explica faptul că tehnologia va contribui la reducerea sarcinilor plictisitoare, de rutină sau monotone și va face ca procesele de lucru să fie mai eficiente din punct de vedere al timpului, creând posibilitatea de a se concentra pe alte sarcini mai relevante.

De asemenea, puteți sublinia reducerea erorilor umane (datorate epuizării, caracterului monoton al anumitor sarcini etc.) și, prin urmare, a consecințelor negative atât pentru ei, cât și pentru organizație. De asemenea, tehnologia reduce discriminarea și crește gradul de incluziune pe piața muncii prin automatizarea sarcinilor care nu puteau fi îndeplinite de persoane cu anumite dizabilități.

- Pe lângă aceste beneficii mai generale, asigurați-vă că le includeți și pe cele specifice, care au legătură cu industria în care activează organizația dumneavoastră și cu activitățile acesteia. În cazul în care digitalizarea vizează un proces de lucru restrâns, vă puteți concentra asupra beneficiilor care sunt specifice aceluși proces de lucru.
- Discutați cu managerii și liderii de echipă pentru a anunța schimbările pe care intenționați să le faceți folosind posibilitățile tehnologice.
- Explicați raționamentul care stă la baza acestor schimbări, ce își propune organizația să realizeze prin transformarea digitală, cum vor fi implementate aceste schimbări și care sunt beneficiile preconizate pentru angajatori și pentru organizație în general. Asigurați-vă că mesajul este liniștitor pentru majoritatea salariaților, astfel încât să nu sune ca o amenințare pentru locul de muncă sau poziția lor. Reamintiți-le că schimbările vor fi făcute doar pe baza unei analize riguroase care va ține cont și de nevoile și perspectivele lor. Cu toate acestea, mesajul dumneavoastră trebuie să fie onest și să ofere o viziune echilibrată atât asupra avantajelor, cât și asupra dezavantajelor digitalizării. Lăsați deschisă posibilitatea de a purta discuții cu salariații, dacă aceștia doresc să ceară mai multe informații. Transparența vă va ajuta să consolidați încrederea în rândul salariaților și îi va face mai receptivi la transformările digitale.
- Fiți specifici în ceea ce privește beneficiile de care vor avea parte salariații și comunicați avantajele colaterale (avantaje care nu se referă direct sau exclusiv la activitățile profesionale), cum ar fi posibilitatea de a cunoaște oameni noi, de a socializa și de a-și face prieteni, de a consolida relațiile cu colegii de muncă atunci când participă la programe de formare, de a învăța o limbă străină etc.
- Alcătuiți o listă de competențe și abilități care sunt necesare în procesul de digitalizare, de la cele pe care le considerați cele mai relevante la cele cu impact mai redus.
- Efectuați o analiză a nevoilor în rândul salariaților pentru a evalua care sunt principalele lacune și piedici pe care aceștia le percep în procesul de digitalizare.
- Alegeți metode incluzive de colectare a informațiilor, cum ar fi atât formulare online, cât și formulare pe bază de hârtie și creion. Astfel, veți avea acces la cât mai multe perspective posibile. Includeți întrebări cu opțiuni multiple, precum și întrebări deschise pentru a vă asigura că obțineți și informații care nu au fost anticipate.
- Confrunțați rezultatele analizei nevoilor cu lista de competențe pe care ați creat-o în a doua etapă și elaborați o altă listă cu cele mai relevante competențe pentru procesul de digitalizare și care au fost, de asemenea, identificate ca deficiențe sau obstacole majore în analiza nevoilor.
- Folosiți această listă pentru a concepe un plan de dezvoltare pentru salariați pe baza atribuțiilor actuale ale acestora și a nevoilor lor.
- Evaluați versatilitatea competențelor salariaților și recalificați-i pe cei care au un potențial ridicat în funcție de nevoile fiecărui post sau rol.
- Planificați un program de formare pentru dezvoltarea competențelor tehnice. Programul poate fi asigurat fie de alți salariați, fie de specialiști din afara companiei.

- Încurajați salariații să facă schimb de competențe și abilități și programați cursuri de formare organizate între ei.
- Creați programe de formare oferite de studenți cu competențe tehnice care să corespundă cerințelor transformării digitale și nevoilor salariaților actuali. În acest fel, oferiți studenților posibilitatea de a face practică și de a intra în contact cu specialiști dintr-o industrie de interes pentru ei și faceți economii la costurile de formare.
- Creați sau salariați companii care oferă cursuri de formare în domeniul competențelor transversale pentru a îmbunătăți competențele interpersonale, gândirea critică, creativitatea, competențele manageriale, competențele interculturale, competențele de gestionare a timpului sau orice alte competențe care sunt relevante pentru transformările digitale specifice din organizațiile dumneavoastră și care rezultă din analiza nevoilor.
- Luați în considerare angajarea unui consilier de carieră sau psihologic în timpul perioadei de tranziție pentru a-i ajuta pe salariați să facă față mai bine factorilor de stres, incertitudinii, anxietății provocate de schimbare, precum și pentru a le spori autoeficacitatea.
- Faceți schimbările treptat pentru a evita copleșirea salariaților. Tranzițiile bruște le pot scădea autoeficacitatea, deoarece le poate fi greu să țină pasul cu noile informații și activități.
- Solicitați feedback pe toată perioada de tranziție pentru a vă asigura că sunteți la curent cu nevoile, obstacolele sau oportunitățile care apar și care ar putea necesita ajustări ale strategiei inițiale.
- Conturați succesul și oferiți recompense sociale și/sau financiare salariaților pentru eforturile lor de a se adapta la digitalizare.
- Rămâneți realist. Indiferent cât de riguros și de bine intenționat este planul dvs. de dezvoltare, acesta nu va avea un succes de 100%.

Pentru a facilita tranziția dumneavoastră, în calitate de **angajator**, către digitalizarea locului de muncă:

- Participați la cursuri de formare care vizează dezvoltarea gândirii critice, a planificării, a gestionării timpului și a competențelor de gestionare a resurselor. Aceste abilități vă vor ajuta să adoptați abordări strategice adecvate față de digitalizare și să luați decizii mai bine informate atunci când vine vorba de angajarea de noi salariați și de reconversia profesională a celor existenți.
- Rămâneți la curent cu inovațiile digitale, precum și cu competențele necesare pentru a realiza mai bine schimbarea digitală în organizația dumneavoastră.
- Identificați domeniile de dezvoltare pentru dumneavoastră, inclusiv competențele tehnice sau soft. Acest lucru vă va asigura beneficii duble: (1) vă ușurează tranziția către noua lume a muncii și (2) încurajează participarea la cursuri de formare și atitudinile pozitive față de schimbare în rândul salariaților dumneavoastră.
- Participați la cursuri de evaluare pentru a învăța cum să evaluați și să monitorizați dezvoltarea competențelor salariaților dumneavoastră.

- Participați la cursuri de formare în domeniul competențelor interpersonale pentru a învăța cum să interacționați cu angajatorii într-o manieră empatică, cum să comunicați informații și cum să creați un climat organizațional de încredere și transparență.
- Abordați-vă propriile prejudecăți cu privire la digitalizare - dacă vă dați seama că aveți concepții greșite sau atitudini negative față de digitalizare, adoptați o poziție critică față de aceasta, căutând și analizând dovezi atât în favoarea, cât și în defavoarea poziției dumneavoastră.
- Dedicăți câteva ore pe săptămână sau pe lună pentru a purta discuții deschise cu salariații pentru a rămâne la curent și conectat la evoluția transformării digitale, la eventualele dificultăți cu care se pot confrunta sau la sugestii de îmbunătățire.
- Urmați cursuri pentru a vă îmbunătăți abilitățile de gestionare a conflictelor. Schimbările de mare impact, în special dacă sunt percepute ca fiind amenințătoare, au potențialul de a crea un climat de lucru tensionat, de a crește competitivitatea și de a genera conflicte între lucrători, precum și între lucrători și angajatori. Recunoașteți-le ca pe o parte normală în procesul de digitalizare și învățați cum să le abordați în mod corespunzător.
- Rămâneți în legătură cu alți angajatori care traversează procese similare. Acest lucru vă va ajuta să găsiți soluții la dificultățile cu care vă confrunțați în procesul de schimbare, vă va oferi informații valoroase, cum ar fi direcții alternative de acțiune pentru a îmbunătăți procesul de digitalizare și, nu în ultimul rând, vă va oferi un mediu sigur, în care puteți împărtăși experiențele dificile din propriul proces de adaptare.
- Nu vă ignorați propria tranziție - transformarea digitală se întâmplă atât pentru dumneavoastră, cât și pentru salariații dumneavoastră. Admiteți dificultățile și nevoile dumneavoastră în acest proces și încercați să găsiți soluții adecvate. Propria dumneavoastră adaptare are un impact direct asupra modului în care se desfășoară digitalizarea în organizația dumneavoastră.

3.3 COMPETENȚE și ABILITĂȚI SOFT și HARD – Dezvoltarea salariaților

Cu toate că majoritatea competențelor de mai sus sunt utile atât pentru angajatori, cât și pentru salariați, modalitățile concrete de a le dezvolta pot fi diferite într-o anumită măsură. Principala diferență dintre angajatori și salariați în contextul digitalizării muncii și a companiilor este măsura în care se așteaptă ca aceștia să fie proactivi în procesul de adaptare la o nouă lume a muncii. În comparație cu angajatorii, salariații joacă un rol mai pasiv și sunt mai puțin implicați în procesul de luare a deciziilor privind transformările digitale. Cu toate acestea, efortul lor de adaptare nu este mai puțin considerabil și necesită la fel de multă implicare.

Aceste recomandări sunt, de asemenea, inspirate de sugestiile părților direct interesate din industria auto și din industria petrolului și gazelor.

Dacă sunteți un **angajat sau un reprezentant al salariaților** care dorește să înlesnească tranziția către un mediu de lucru digitalizat, țineți cont de următoarele recomandări bazate pe literatura științifică și pe opiniile părților direct interesate din industriile auto și de petrol și gaze:

- Gândiți-vă în mod critic la procesele de digitalizare din organizația dumneavoastră - căutați informații pentru a verifica dacă temerile și previziunile dvs. negative sunt susținute de argumente solide. Nu ezitați să cereți angajatorului dumneavoastră mai multe detalii despre procesul de digitalizare, ce presupune, care sunt beneficiile și costurile asociate și care sunt acțiunile concrete pe care ar trebui să le întreprindeți pentru a crește probabilitatea de a prospera în procesul de digitalizare.
- Păstrați-vă mintea deschisă. Cu toate că schimbarea poate fi o amenințare, iar temerile sunt uneori legitime, nu le lăsați să vă împiedice să explorați beneficiile personale și profesionale pe care le-ați putea avea dacă acceptați schimbarea.
- Rămâneți proactivi. Chiar dacă angajatorii ar trebui să vă ofere resursele necesare pentru a naviga în procesul de transformare digitală, puteți, de asemenea, să adoptați o poziție activă în propria dezvoltare. Ați putea lua parte la cursuri sau traininguri care au ca scop dezvoltarea unor competențe relevante, cum ar fi cele menționate mai sus.
- Acceptați oportunitățile. Dacă angajatorii dvs. oferă cursuri de formare pentru dezvoltarea competențelor, încercați să le valorificați la maximum, mai ales că acele competențe sunt probabil considerate foarte relevante în adaptarea la transformările digitale adoptate de organizația dvs.
- Solicitați angajatorilor programe de formare pentru a face față noilor sarcini. Fie că sunteți angajat sau reprezentant al salariaților, faceți campanie pentru dreptul salariaților de a beneficia de cursuri de formare în conformitate cu nevoile lor de adaptare.
- Solicitați angajatorilor să vă ofere protecție împotriva riscurilor tehnologiei (de exemplu, riscurile de securitate cibernetică). Efectuați evaluări ale riscurilor specifice asociate digitalizării în procesele de lucru și ordonați-le în funcție de efectele lor negative. Solicitați apoi angajatorilor să le abordeze pe cele care se află pe primele locuri pe lista dumneavoastră.
- Uniți-vă forțele. Eforturile colective (de exemplu, sindicatele și grupurile de salariați) au mai multe șanse de succes decât un singur angajat care militează pentru un anumit drept sau beneficiu.
- Încurajați-vă colegii de muncă să accepte digitalizarea. Dacă sunteți conștient de faptul că unii colegi sunt reticenți față de schimbare, explorați motivele lor și oferiți-le sprijin atât emoțional, cât și instrumental pentru a le facilita tranziția.
- Autogestionați-vă. Efectuați schimbări în activitatea dvs. profesională pentru a-i conferi mai multă însemnătate și pentru a vă spori propria motivație de a persevera pe parcursul tranziției (de

exemplu, recompensându-vă pentru progresele înregistrate în dezvoltarea de noi competențe digitale).

- Căutați sprijin social. Schimbarea este dificilă și majoritatea colegilor dvs. de serviciu trec probabil prin experiențe similare. Împărtășirea experiențelor și temerilor dumneavoastră legate de digitalizare vă poate liniști și încuraja. În cooperare, puteți, de asemenea, să faceți brainstorming pentru a găsi noi modalități de a efectua eficient tranziția la transformarea digitală.
- Organizați grupuri de salariați cu competențe complementare și faceți schimb de informații. Această strategie este eficientă din punct de vedere al costurilor și al timpului și vă ajută să vă consolidați relațiile profesionale, pe lângă beneficiile sale instrumentale.
- Aveți răbdare. Întrucât digitalizarea este un proces complex, intensiv și pe termen lung, beneficiile sale nu sunt întotdeauna imediat vizibile, ceea ce poate deveni demotivant pe termen lung. Găsiți mici recompense care să vă mențină motivați pe parcurs și țineți cont de faptul că satisfacția și creșterea vor veni mai târziu.
- Pledați pe lângă guverne și alți factori de decizie pentru ca aceștia să acționeze în interesul salariaților, prin asigurarea mijloacelor financiare necesare pentru a parcurge procesele de digitalizare, campanii de informare, protejarea acestora împotriva riscului de a-și pierde locul de muncă sau a altor riscuri asociate digitalizării etc.
- În calitate de sindicat, ar trebui să realizați campanii de informare pentru a pleda în favoarea digitalizării, subliniind beneficiile acesteia, demontând miturile despre digitalizare și abordând preocupările salariaților.
- În calitate de sindicat, asigurați-vă că participați la dezbateri constructive individuale cu salariații, prin mese rotunde și discuții deschise, pentru a le oferi acestora posibilitatea de a-și exprima liber opiniile.
- Extindeți-vă țintele de la locul de muncă la mediile educaționale și dezvoltați campanii de informare în rândul cadrelor didactice pentru a promova competențele cerute de noua piață a muncii.
- Constituirea de sindicate și facilitarea accesului salariaților la reprezentanții sindicatelor. Sondajele efectuate în rândul reprezentanților salariaților din industria auto și din industria petrolului și gazelor naturale arată că aceștia nu sunt informați despre existența sindicatelor sau cred că sindicatele din industria lor nu sunt disponibile.
- Asigurați-vă că salariații știu cum pot contacta sindicatele pentru a cere ajutor sau sprijin în vederea navigării prin procesul de digitalizare.

4. ÎNCHEIERE - Aspecte cheie

- Digitalizarea și automatizarea schimbă rapid lumea muncii așa cum o cunoaștem, obligându-ne să ne adaptăm, să facem compromisuri și să depunem eforturi în numele beneficiilor pe termen lung pentru organizații, pentru salariații acestora și pentru societate în general.
- În ciuda numeroaselor strategii specifice pe care le putem utiliza și a acțiunilor izolate ale agenților de schimbare pentru a facilita tranziția către noua lume a muncii, **transformarea digitală la locul de muncă este posibilă doar prin eforturile comune** ale tuturor părților implicate.
- Cooperarea, abordările sinergice care combină competențe și posibilități complementare, receptivitatea, atenția la nevoile celorlalți și o poziție critică sunt esențiale pentru integrarea cu succes a tehnologiei în activitățile noastre profesionale și în viața de zi cu zi.
- Digitalizarea la locul de muncă este, de fapt, reciproc avantajoasă, creând un cerc virtual în care salariații mai calificați și mai versatili stimulează performanța organizațională și profitabilitatea afacerii, ceea ce conduce la salarii mai mari și la recompense sociale, informale. Aceste recompense sporesc motivația, deschiderea către schimbare și creșterea constantă, ceea ce face ca salariații să fie din ce în ce mai valoroși.
- Tranziția către digitalizare, deși laborioasă, devine o buclă de feedback în care fiecare entitate este atât un agent al schimbării, cât și beneficiarul acesteia.



WorkTransition^{CEE}

NAVIGÂND PRIN TRANZIȚIA CĂTRE O LUME DIGITALĂ A MUNCII

**Transformarea digitală
nu este în primul rând
despre tehnologie,
este de fapt
despre oameni.**



Blocul Național Sindical