

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VPLIVA DIGITALIZACIJE V ČASU PANDEMIJE
COVID-19 NA STAREJŠE ZAPOSLENE**

Ljubljana, maj 2022

TEA KOLEDNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tea Kolednik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vpliva digitalizacije v času pandemije COVID-19 na starejše zaposlene, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Vladom Dimovskim

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

Ljubljani, dne 23. maj 2022

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 DIGITALIZACIJA POSLOVANJA.....	4
1.1 Opredelitev digitalizacije.....	4
1.2 Pomembni dejavniki pri odločitvi za vpeljavo digitalizacije v poslovanje	5
1.3 Motivi za digitalno preobrazbo v podjetjih	6
1.4 Proces digitalne transformacije poslovanja podjetij	8
1.5 Prednosti in izzivi digitalizacije delovnih procesov	8
2 VPLIV PANDEMIJE COVID-19 NA POSPEŠITEV DIGITALIZACIJE V PODJETJIH.....	10
2.1 Vpliv pandemije na digitalno preobrazbo poslovanja.....	11
2.2 Digitalne spremembe poslovanja večine podjetij v času pandemije – delo od doma.....	12
2.3 Uvajanje organizacijskih sprememb v času pandemije	13
2.4 Prednosti in priložnosti digitalnega poslovanja	16
2.5 Slabosti in negativne posledice digitalizacije delovnih procesov	17
2.6 Vloga vodij v digitalni poslovni preobrazbi	18
3 SOOČANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH Z DIGITALIZACIJO DELOVNIH PROCESOV	19
3.1 Vpliv digitalne preobrazbe na starejše zaposlene.....	20
3.2 Vpeljevanje starejših zaposlenih v nov sistem poslovanja	21
3.3 Prednosti in priložnosti uporabe sodobne tehnologije za starejše zaposlene	22
3.4 Izzivi in težave, s katerimi se srečujejo starejši zaposleni	23
3.4.1 Vpliv medgeneracijskih razlik med zaposlenimi	25
3.4.2 Uporaba tehnologije za reševanje starostnih izzivov.....	26
4 SPREMEMBE, S KATERIMI SE SREČUJEJO ZAPOSLENI NA DELOVNEM MESTU V ČASU PANDEMIJE COVID-19	26
4.1 Delo na daljavo oziroma delo od doma	27
4.2 SWOT-analiza dela na daljavo.....	28
4.2.1 Prednosti.....	30
4.2.2 Slabosti.....	30
4.2.3 Priložnosti	30

4.2.4	Grožnje	30
4.3	Spopadanje starejših zaposlenih s spremembami	31
5	EMPIRIČNA ANALIZA O VPLIVU DIGITALIZACIJE DELOVNIH PROCESOV NA STAREJŠE ZAPOSLENE	31
5.1	Namen, cilji in raziskovalna vprašanja	32
5.2	Metodologija izvedene raziskave	32
5.3	Opredelitev kvalitativne raziskave in predstavitev pridobljenih rezultatov in ugotovitve.....	32
5.4	Povzetek zaključnih rezultatov in ugotovitev.....	45
6	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE IN VKLJUČITEV STAREJŠIH ZAPOSLENIH V DIGITALNO PREOBRAZBO.....	46
6.1	Pet načinov za vpeljevanje digitalne preobrazbe	47
6.1.1	Ustvarite preproste, a učinkovite programe usposabljanja	47
6.1.2	Povežite digitalno preobrazbo s poklicno rastjo	47
6.1.3	Spodbujajte sodelovanje podjetij	48
6.1.4	Podpirajte navidezna delovna okolja.....	48
6.1.5	Opolnomočite svoje zaposlene s pravimi orodji	48
	SKLEP	49
	LITERATURA IN VIRI	49
	PRILOGA	55

KAZALO TABEL

Tabela 1:	SWOT-analiza dela na daljavo oz. dela od doma	29
Tabela 2:	Starost sodelujočih v anketi.....	34
Tabela 3:	Kraj bivanja anketiranih	35
Tabela 4:	Ocena priprave na nove načine poslovanja glede na digitalno podporo podjetja in rezultat Mann-Whitneyjevega testa	40
Tabela 5:	Ocena priprave na nove načine poslovanja glede na digitalno podporo podjetja in rezultat Mann-Whitneyjevega testa.....	41
Tabela 6:	Vpliv digitalizacije delovnih procesov na poslovanje	44

KAZALO SLIK

Slika 1: Digitalna tehnologija kot orodje za pripravljenost in odziv na pandemijo	15
Slika 2: Model kategorij dojemanja starejših o vzrokih za digitalno izključenost	25
Slika 3: Diagram glede na spol (v %)	34
Slika 4: Struktura vzorca glede na poklic anketiranih	35
Slika 5: Struktura vzorca glede na stopnjo izobrazbe	36
Slika 6: Struktura vzorca glede na spremembe dela v času epidemije COVID-19	37
Slika 7: Težavnost in spremembe na delovnem mestu	37
Slika 8: Kakovost in uspešnost starejših zaposlenih pri delu od doma	38
Slika 9: Razporeditev dela na daljavo oziroma dela od doma	39
Slika 10: Odnos s sodelavci in osebne interakcije v času pandemije	39
Slika 11: Težave pri digitalizaciji delovnih procesov	39
Slika 12: Dodatna usposabljanja in izobraževanja za uporabo novih digitalnih procesov ..	42
Slika 13: Koristnost dodatnih izobraževanj in usposabljanj za nadaljevanje poklica	42
Slika 14: Ovrednotenje vpeljevanja novih digitalnih procesov s strani zaposlenih	43
Slika 15: Ocenitev vpeljevanja v nove načine poslovanja s strani vodstva	44
Slika 16: Struktura zadovoljstva zaposlenih z novimi digitalnimi načini poslovanja	44

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vpliv digitalizacije v času pandemije COVID-19 na starejše zaposlene.....	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

IKT – informacijsko-komunikacijske tehnologije

SPSS – Statistics je zbirka statistične programske opreme

PDF – Portable Document Format

AIRBNB – Air Bed and Breakfast

SWOT – Strength, Weakness, Opportunity and Threat

UVOD

V svetu nenehnih sprememb, pospešene globalizacije in velike konkurenčnosti na svetovnem trgu so procesi, kot je digitalizacija, neobhodni. Za hitrejšo in transparentnejše delovanje na svetovnem trgu se nenehno uveljavljajo nova digitalna orodja, ki uporabnikom omogočajo enostavnejšo uporabo. Trenutna nepričakovana pandemija koronavirusa je modernizacijo in digitalizacijo delovnih procesov še dodatno pospešila. Zaradi norm socialnega distanciranja in neprehodnosti med občinami, državami – torej izrednih sprememb, ki jih je povzročila pandemija, so bile organizacije in podjetja prisiljena v pospešitev prehoda na digitalne delovne procese. Ljudje in organizacije po vsem svetu so se bile primorane nemudoma prilagoditi novim načinom dela in življenja (Pandey & Pal, 2020).

Pandemija COVID-19 pa ni le svetovna zdravstvena kriza, ampak hkrati tudi mednarodna gospodarska grožnja. Zaustavitev podjetij in industrij, ki so bile uvedene in zadolžene za zajezitev širjenja virusa, je ustvarila široko paleto izzivov za zaposlene in njihove delodajalce po vsem svetu. Na individualni ravni so se populacije prizadetih zaposlenih čez noč spremenile v zaposlene od doma, v bistvene ali življenjsko potrebne delavce (npr. medicinsko osebje in osebje v supermarketih) ali zaposlene, ki so čez noč ostali brez delovnega mesta ter iščejo državni ekvivalent nadomestila za brezposelnost. Organizacijsko se zdi, da bodo gospodarske zaustavitve in z njimi povezane vladne dejavnosti bistveno spremenile nekatere panoge, pospešile trende, kot sta modernizacija in digitalizacija delovnih procesov, ter ustvarile nove priložnosti za nastanek novih industrij (Kniffin in drugi, 2021).

V zadnjih nekaj letih je bila digitalna preobrazba med najbolj obravnavanimi temami voditeljev podjetij in gurujev upravljanja. Kljub temu so številne organizacije, čeprav so razumele pomen digitalne preobrazbe, raje vložile trud v manjše projekte, manjše spremembe, učenje od drugih in čakale na primernejši čas za korenite spremembe, med katere sodi digitalizacija. Posledično so se organizacije z izbruhom COVID-19 znašle ujete in slabo pripravljene na novo stanje, ki ga je prinesla resničnost koronavirusa. Številni, tako delodajalci kot njihovi zaposleni, niso imeli veliko izkušenj z delom od doma. Podjetja so se z veseljem držala standardov pisarniškega dela, zaposleni pa so uživali v dihotomiji dela in domačega življenja. Podjetja so se naenkrat soočila z zelo resnično možnostjo izgube prihodkov in delovnih mest. Težka resničnost vpliva COVID-19 na gospodarstvo in preživetje ljudi je v ospredje postavila koncept digitalne preobrazbe. To še posebej velja za težko prizadeto delovno silo, torej tvegane skupine in starejše zaposlene. Ker je delo od doma neizogibno, je bilo treba hitro razviti in uvesti nove modele poslovanja. Pri digitalni preobrazbi gre za povsem nov poslovni koncept z uporabo sodobnih informacijskih in računalniških tehnologij. Z digitalno preobrazbo so organizacije bistveno spremenile svojo kulturo, strategijo upravljanja, tehnološko mešanico in operativne nastavitve. Ideje in rešitve z implementacijo digitalnih procesov poslovanja so za mnoge hitro postale rešitev za motnje v razvoju in nadaljnjem poslovanju, ki jih je povzročil COVID-19. Spreminjanje poslovnih

modelov in delovnih postopkov, maksimiranje uporabe sodobne informacijske tehnologije, potrebe po prilagoditvah organizacijske kulture in vedenja ter spreminjanje pričakovanj in vlog delovne sile so postala nova pravila igre za številna podjetja in organizacije po vsem svetu (Savić, 2020).

Pandemija COVID-19 je izziv brez primere, ki je iz številnih razlogov nesorazmerno prizadel starejše prebivalstvo. Najbolj očiten in grozljiv učinek je višja stopnja umrljivosti in obolevnosti starejših. Starejši pa niso le bolj ogroženi z zdravstvenega vidika, vendar tudi na delovnih mestih. Recesija pogosto močneje prizadene starejše zaposlene kot mlajše. Recesija povzroča zmanjšanje zaposlenosti in zaslužka, večje število zahtevkov za socialno varnost v zgodnjem obdobju, zmanjšanje pokojninskih prihrankov in povečanje revščine. Pandemija COVID-19 in posledična recesija je starejše ljudi prizadela še močneje kot pretekle recesije, saj pandemija ustvarja dodatna tveganja za starejše delavce, ki jim lahko skrajšajo življenje (Ayalon, 2020).

V vedno bolj visoko tehnološkem okolju lahko digitalizacija delovnih procesov in ostale nastajajoče inovacije olajšajo ali ovirajo uspeh starejših zaposlenih. Tehnologija lahko deluje tako, da zmanjša starostno diskriminacijo in izboljša usposabljanje, socialno podporo in možnost mreženja. Nekatera orodja in tehnologije so bile razvite v pomoč starejšim zaposlenim za izkoriščenost njihovih prednosti in premagovanje starostnih omejitev glede delovnega spomina, telesne moči, ostrine vida in gibljivosti. Kljub potencialu in veliko prednostim lahko tehnologija povzroča tudi težave in tako prispeva k številnim izzivom, s katerimi se soočajo starejši zaposleni. Digitalna preobrazba od zaposlenih zahteva posebna znanja za uporabo tehnologij za nemoteno opravljanje dela na daljavo. Pri tem prihaja do težav, s katerimi se soočajo predvsem starejši zaposleni zaradi pomanjkanja vključenosti v digitalno poslovanje. Težave lahko izvirajo iz pomanjkanja uporabnosti in stališčnih ovir za sprejemanje tehnologije (Thompson & Mayhorn, 2012).

Namen magistrskega dela je na podlagi strokovne literature domačih in tujih avtorjev analizirati in predstaviti vpliv digitalizacije delovnih procesov, ki je v času pandemije COVID-19 neobhodna za nemoteno poslovanje podjetij, na starejše zaposlene. Hkrati podrobneje proučimo izzive in priložnosti digitalizacije v podjetjih in kako se z modernizacijo poslovanja spopada starejši delovni kader. V magistrskem delu podamo koristne smernice za podjetja in organizacije, kako starejše zaposlene uvesti v digitalne delovne procese, ter prispevamo k boljšemu razumevanju obravnavanih področij. Proučevana tematika je že nekaj časa ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti na svetovnem trgu, sedaj pa je zaradi pandemije COVID-19 obvezna za nadaljnje poslovanje podjetij.

Cilji magistrskega dela so:

- predstaviti koncept digitalizacije delovnih procesov in opisati, kako digitalna preobrazba vpliva na starejše zaposlene,

- proučiti vlogo pandemije COVID-19 na pospešitev digitalizacije v podjetjih,
- opredeliti prednosti in slabosti digitalizacije poslovanja,
- podrobneje raziskati, kako se z modernizacijo poslovnih modelov in digitalizacijo delovnih postopkov ter maksimizacijo uporabe sodobnih in informacijskih tehnologij soočajo starejši zaposleni.

V magistrskem delu odgovorimo na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako se z digitalizacijo poslovanja in virtualnim delom od doma soočajo starejši zaposleni?
- Ali je vodstveni kader dovolj dobro uvedel starejši delovni kader v nove procese poslovanja?
- Kakšne izzive, prednosti in slabosti je digitalna preobrazba prinesla v poslovanje podjetij?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V uvodnem delu uporabimo deskriptivni pristop, torej metodo deskripcije in kompilacije. Z metodo deskripcije oziroma opisno metodo opredelimo posamezne pojme, osredotočene na obravnavano tematiko. V nadaljevanju z metodo kompilacije opišemo strokovna stališča in teoretična izhodišča strategij avtorjev domače in tuje literature. V empiričnem delu uporabimo kvalitativno metodo anketiranja, s katero pridobimo realen pogled na trenutno stanje od proučevane skupine, torej starejših zaposlenih. Zaključimo z metodo kompilacije, s katero povzamemo pridobljene rezultate in na njihovi osnovi odgovorimo na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Magistrsko delo začnemo z uvodno konceptualno obravnavo, kjer predstavimo osnovne pojme, predmet obravnave, namen, cilje, metodologijo in zgradbo magistrskega dela po poglavjih. Uvodu sledi teoretični del, v katerem na osnovi teoretičnih izhodišč raznih avtorjev domače in tuje literature proučimo pojem digitalizacije. Podrobno predstavimo prednosti, slabosti in izzive, ki jih prinaša digitalizacija delovnih procesov v podjetjih. V nadaljevanju se osredotočimo na trenutno situacijo, pandemijo COVID-19, in na to, kakšno vlogo ima pri pospešitvi modernizacije delovnih procesov in digitalne preobrazbe podjetij. V naslednjem poglavju analiziramo, kako se starejši zaposleni spoprijemajo s spreminjanjem poslovnih modelov in delovnih postopkov ter maksimiranjem uporabe sodobnih in informacijskih tehnologij.

V empiričnem delu magistrskega dela kot metodo raziskovanja uporabimo kvalitativno raziskavo. Metoda zbiranja podatkov je anketni vprašalnik v spletni in fizični obliki. Terensko anketiranje pride v poštev, če to dopušča stanje, povezano s pandemijo COVID-19, v nasprotnem primeru se anketiranje izvede prek spleta. V raziskavo zajeta populacija so vsi zaposleni, ki v času pandemije delo opravljajo od doma in se srečujejo s pospešeno digitalno transformacijo delovnih procesov. Obravnavani vzorec predstavljajo zaposleni, stari 45 let ali več. Analiza temelji na neslučajnostnem namenskem vzorcu.

Proučimo torej le nekaj enot, ki so tipični dejavniki izbrane populacije. V proučevani vzorec vključimo profitne in neprofitne organizacije, ki se v času pandemije srečujejo s pospešeno digitalizacijo delovnih procesov in delom od doma. Namen anketnega vprašalnika je ugotoviti stališče proučevane skupine in pridobiti informacije iz prve roke. Vprašanja v anketnem vprašalniku so zastavljena jasno in razumljivo glede na obravnavano tematiko. V anketnem vprašalniku uporabimo kombinirana vprašanja, torej odprtega in zaprtega tipa, odgovori na zastavljena vprašanja pa so anonimni. Za vsako vprašanje v sklopu anketnega vprašalnika naredimo primerjavo med pridobljenimi odgovori in povzamemo rezultate ter jih tudi grafično ponazorimo. Za podrobno analizo pridobljenih podatkov uporabimo statistični program SPSS. Podatke ustrezno obdelamo in ponazorimo. Magistrsko delo zaključimo s sklepnimi in osnovnimi ugotovitvami v povezavi s cilji in namenom magistrskega dela.

1 DIGITALIZACIJA POSLOVANJA

Digitalizacija je prisotna skoraj na vseh področjih našega življenju, v izobraževanju, družbenih mreženjih ter v poslovnem svetu oz. poslovanju. Skoraj vsako podjetje ima že vzpostavljeno svojo spletno stran, digitalizacija pa je vpeljana tudi v poslovnih procesih, logistiki in v računovodstvu. Posledično lahko trdimo, da se sedanja doba imenuje »digitalna doba«. Digitalizacija se nanaša na omogočanje ali izboljšanje procesov z izkoriščanjem digitalnih tehnologij in digitaliziranih podatkov ter izboljšuje obstoječe poslovne procese. Vpeljevanje digitalne tehnologije prinaša veliko prednosti na vseh področjih, kot je hitrejše in natančnejše izvajanje nalog, povečanje produktivnosti in učinkovitosti in zmanjševanje stroškov v podjetjih. Prednosti izvajanja digitalnih tehnologij lahko danes ustvarijo strateško prednost za prihodnost, ki lahko konkurenco pusti daleč za seboj (Branca in drugi, 2020).

1.1 Opredelitev digitalizacije

Osnovna tehnologija in z njo digitalizacija je bila izumljena že pred nekaj desetletji. Z leti je industrija proces digitalizacije močno pospešila in sedaj neposredno vpliva na vse procesne in proizvodne sektorje. Z digitalizacijo industrije podjetja povečujejo svojo proizvodno učinkovitost in trajnost. Digitalizacijo definiramo kot materialni postopek pretvorbe posameznih analognih tokov informacij v digitalne bite. Digitalizacijo označujemo kot način, kako se mnoga področja družbenega življenja preoblikujejo v digitalno komunikacijo, ki se nanaša na vpeljevanje ali povečanje uporabe digitalne računalniške tehnologije v organizaciji, industriji, državi itd. (Branca in drugi, 2020).

Digitalizacija je postopek, ki ima tako simbolično kot materialno dimenzijo. Simbolično je, da digitalizacija pretvori analogne signale v bite, ki so predstavljeni kot 1s in 0s. Digitalizacija torej daje informacije, ki jih je mogoče izraziti na različne načine, na številnih različnih vrstah materialov in v številnih različnih sistemih. Ta proces digitalizacije je mnoge

znanstvenike spodbudil, da poudarijo »nematerialno« kakovost informacij, pridobljenih z digitalizacijo, obenem pa poudarijo materialne sisteme, na katerih so te informacije. Digitalizirane informacije sicer niso omejene na določen nabor materialov, vendar so na koncu še vedno utemeljene s konfiguracijo materialov. Na ta način digitalizacija posreduje med materialnimi in nematerialnimi procesi, zaradi česar je digitalizacija edinstven postopek. Digitalna preobrazba v podjetju oz. digitalizacija se nanaša na ustvarjanje digitalne predstavitve fizičnih predmetov ali atributov. Na primer optično preberemo papirnati dokument in ga shranimo kot digitalni dokument (npr. PDF). Z drugimi besedami, digitalizacija pomeni pretvorbo nedigitalne v digitalno predstavitev ali artefakt, ki ga računalniški sistemi lahko uporabijo na različne načine. Digitalna preobrazba omogoča napredek pri ustvarjanju, prenosu, shranjevanju in analiziranju, strukturiranju in oblikovanju digitalnih podatkov, kar pospešuje delovne procese v podjetjih in omogoča konkurenčno prednost (Brennen & Kreiss, 2016).

1.2 Pomembni dejavniki pri odločitvi za vpeljavo digitalizacije v poslovanje

V zadnjih nekaj letih se je pozornost v poslovanju podjetij, kot tudi v vsakdanjem življenju preusmerila na tehnološki razvoj v vseh sektorjih. Naslovi v časopisih, kot je »Roboti nam bodo prevzeli delovna mesta; raje načrtujmo zdaj, preden bo prepozno«, so postali običajni. Nekateri znanstveniki trdijo, da bo tehnološki napredek privedel do tako dramatičnih sprememb na delovnih mestih, kot so propad tradicionalnega delovnega razmerja, široka uporaba umetne resničnosti namesto potovanja ter zamenjava ljudi z umetno inteligenco in robotiko. Trdimo lahko, da najnovejši tehnološki napredek, kot je umetna inteligenca, dramatično vpliva na različna delovna mesta. Dejansko opazamo hitro rast uporabe umetne inteligence in robotike za avtomatizacijo preprostih in ponavljajočih se nalog, kot so tovarniško delo in številne zadolžitve; ter za hitrejšo in natančnejšo sprejemanje zapletenih odločitev, kot je medicinska diagnostika, s pomočjo napovednih algoritmov. Uporaba umetne inteligence ter drugih tehnologij in apliciranje teh v posel in druge delovne prakse prispeva nove možnosti in korenite spremembe na delovnih področjih. Prehod iz funkcionalnih v interdisciplinarne ekipe na začetku združuje različne spretnosti in perspektive ter hkrati uporabnikov prispevek, ki je potreben za izdelavo učinkovitih orodij. Pri apliciranju umetne inteligence delavci tesneje sodelujejo s sodelavci na drugih delovnih funkcijah in v procesih, kot so jih bili vajeni pred uporabo umetne inteligence. Zaposleni hkrati začnejo razmišljati zunaj okvirjev in poskušajo reševati probleme znotraj organizacije bolj celovito, kar lahko pripelje do popolne preobrazbe poslovnih modelov in posledično poslovanja celotnega podjetja (Parry & Battista, 2019).

Uvedba novih tehnologij v podjetjih do neke mere predstavlja grožnjo za zaposlene. Zaposleni imajo občutek, da bodo izgubili svoja delovna mesta, saj bodo njihovo delo nadomestili z digitalno tehnologijo in jih ne bodo več potrebovali. Glavno vlogo pri uvajanju digitalizacije v delovne procese imajo ljudje na vodilnih položajih v podjetju ali organizaciji. Njihova naloga je transparentno predstaviti nov način poslovanja svojim zaposlenim in jih

uvesti v spremenjene delovne procese ter medsebojno digitalno sodelovanje. Podjetja, ki bodo uspešnejša pri implementiranju novih tehnologij in umetne inteligence v svoj proces poslovanja, bodo posledično v konkurenčni prednosti v svetu, kjer ljudje in stroji sodelujejo. Tehnološki napredek je pogosto povezan z drugimi spremembami v poslovnem svetu, ki bi jih lahko olajšala tehnologija. Razpad tradicionalnega delovnega sistema je posledica digitalizacije, kjer je večji poudarek na prožnosti in gibčnosti pri delu, novi generaciji zaposlenih, novih inovativnih idejah in postopkih, ki bodo pospešili in olajšali procese poslovanja. Med vso propagando, ki obkroža vpliv tehnološkega napredka na prihodnost dela, pa ostaja nejasno, kakšna je dejanska baza dokazov v zvezi s tem in kakšna bo vloga zaposlenih pri krmarjenju po teh spremembah (Parry & Battista, 2019).

Strokovnjaki na tem področju menijo, da digitalna tehnologija podjetjem omogoča hitro preoblikovanje poslovnih modelov. Digitalna preobrazba v poslovanju je opredeljena kot pobuda za uporabo novih zmogljivosti za preoblikovanje organizacijskih strategij in tehnoloških operacij. Digitalna tehnologija ima zmogljivosti, ki si jih pred nekaj leti nismo mogli niti predstavljati. Kot primer lahko izpostavimo naslednje digitalne operacije 5G ali 3G, umetno inteligenco in 3D-tiskanje. Skrajšanje časovne razlike med pojavom in uporabo digitalne tehnologije, potjo in končnim ciljem digitalne preobrazbe je težko natančno vnaprej opredeliti (Priyono, Moin & Putri, 2020).

Razni trendi, ki jih je s seboj v poslovni svet prinesla digitalna preobrazba, prinašajo nenehne spremembe na svetovnem trgu. Pri digitalizaciji ne gre le za pretvorbo obstoječih procesov v digitalne različice, temveč za optimiziranje že obstoječih operacij z novih perspektiv, ki jih omogoča digitalna tehnologija. Kot dobre primere digitalne preobrazbe lahko izpostavimo Uber taksi prevoz, Airbnb nastanitvene obrate, aplikacije s filmsko tehnologijo ipd. Digitalizacija že ima vpliv na veliko večino podjetij, učinek pa se bo v prihodnosti le še povečeval. Zaradi tega je zelo pomembno, da podjetja sprejmejo proaktiven pristop in modernizirajo oz. digitalizirajo svoje delovne procese, če želijo ostati v koraku s časom in konkurenčna na trgu. Digitalizacija je ključno vprašanje za zagotavljanje notranje učinkovitosti v organizacijah ter za zagotavljanje zunanjih priložnosti, kot so nove storitve ali ponudbe strankam. Spremembe lahko pozitivno vplivajo na poslovanje v podjetju in s seboj prinašajo nove možnosti za bolj učinkovito ali cenovno ugodnejše poslovanje. V nekaterih primerih pa so lahko spremembe, ki jih prinaša digitalizacija delovnih procesov, moteče oz. ovirajo poslovanje in poslovne priložnosti podjetja. Položaj in pravila vsakega podjetja so drugačna, vendar je s pravnimi postopki mogoče vse te spremembe pretvoriti v uspešno poslovanje podjetij (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017).

1.3 Motivi za digitalno preobrazbo v podjetjih

Zaradi gospodarskega napredka prejšnjega stoletja je svet videti manjši, skrajšal je razdalje in povečal učinkovitost, s katero se uporablja 'časovni' vir. Trenutno lahko zaradi tehnološkega napredka, sprememb in diverzifikacije komunikacijskih sredstev stopimo v

stik ali klepetamo z drugo osebo s kateregakoli dela sveta ne glede na razdaljo. Poleg tega uvoz tehnologije dviguje življenjski standard in prinaša izboljšave v storitvenem sektorju. Digitalna revolucija ni prisotna samo v poslovnem svetu, ampak se vsak dan povečuje in nadgrajuje v vseh sektorjih. Znanje temeljito preoblikuje vsak sektor našega gospodarstva – od zdravja do prometa, energije in drugih (Neamțu, Hapenciuc & Bejinaru, 2019).

Podjetja se odločijo za digitalno preobrazbo, saj digitalna strategija povečuje zadovoljstvo strank, skupaj z možnostjo znižanja operativnih stroškov. Očitno je, da sta kompleksnost izvedbe in potencialni prihranek stroškov odvisna od velikosti podjetja in dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja. Ne glede na velikost podjetja bosta razvoj in izvajanje digitalnih storitev v poslovanju privedla do srečnejših, bolj zadovoljnih strank, ponavljajočih se poslov, napotitev ter rasti in donosnosti celotnega podjetja. Če so programi digitalizacije poslovnih procesov ustrezno načrtovani in vpeljeni v poslovanje, prinašajo številne koristi za organizacijo. Organizacije lahko na primer izboljšajo svojo učinkovitost, kakovost in doslednost poslovnih procesov, integrirajo zapise v digitalne sisteme, izboljšajo dostopnost in olajšajo izmenjavo znanja, izboljšajo odzivni čas in storitve za stranke, zmanjšajo stroške, spodbujajo večjo prožnost in produktivnost osebja in naredijo boljši načrt za neprekinjeno poslovanje in nenazadnje zadovoljstvo strank (Ilcus, 2018).

Ob digitalni revoluciji nacionalne in regionalne vlade vse bolj opredeljujejo digitalizacijo kot strateško prednostno nalogo in ustanavljajo obsežne pobude za spodbujanje digitalne preobrazbe znanosti, industrije in družbe. S tem povečujejo ozaveščenost javnosti in uvajajo nove sheme financiranja raziskav in modele sodelovanja. Digitalizacija ustvarja nove priložnosti za podjetja in organizacije. Z vseprisotnostjo digitalnih tehnologij se podjetja počutijo ujeta v svoje tradicionalne načine dela in se univerze pogosteje obračajo na inovacijske projekte na področju raziskav in poučevanja. Pričakujejo, da bodo študentje – kot digitalni domorodci – in raziskovalci odprli pogled na digitalne priložnosti v svojih panogah ter jim pomagali pri inovacijah in razvoju digitalnih poslovnih modelov, izdelkov in storitev. Tehnologije postajajo tudi vse bolj uporabniku prijazne in dostopne raziskovalcem, storitve v oblaku pa omogočajo poceni dostop do zelo zmogljivih informacijskih infrastruktur. Ker se ovire za vstop v izvajanje inovativnih konceptov prek prototipov, ki temeljijo na najnovejših tehnologijah, zmanjšujejo, je lažje dokazati raziskovalne ideje in rezultate. To omogoča bolj oprijemljive raziskave, preizkuša in zbira povratne informacije o raziskovalnih idejah, ocenjuje raziskovalne prototipe z večjimi skupnostmi uporabnikov in zapolni vrzel med raziskavami, razvojem izdelkov in komercializacijo (Legner in drugi, 2017).

Nova vrsta potrošnikov s seboj prinaša tudi nove načine poslovanja. Danes večina podjetij bodisi razmišlja o pobudah za digitalno preobrazbo bodisi napreduje. Podjetja za boljši odnos s strankami in zadovoljstvo potrošnikov uporabljajo novodobno platformo digitalizacije. Vsako podjetje ima spletno stran in le malo tržnih strategij je podpisanih brez vključitve socialnih medijev. Družbeni mediji so vsekakor ključni sestavni del vsake digitalne strategije, celovit odziv za digitalni premik pa se mora razvijati še v nadaljevanju.

Z implementacijo digitalnega načina poslovanja se je v podjetjih povečala operativna učinkovitost, sinhronizirale so se zunanje in notranje komunikacije, pojavili so se popolnoma novi tipi prihodkov ter povečala se je rast podjetja (Ilcus, 2018).

1.4 Proces digitalne transformacije poslovanja podjetij

Digitalizacijo lahko opredelimo kot enega izmed glavnih trendov, ki spreminjajo družbo in okolje v bližnji in daljni prihodnosti. Veliko avtorjev digitalizacijo zaradi vpliva na celotno družbo in okolje primerja z industrijsko revolucijo. Izraz digitalizacija se nanaša na postopek, med katerim se analogni podatki pretvorijo v digitalno obliko. Digitalna preobrazba oz. digitalizacija in uporaba digitalne tehnologije prinašata veliko sprememb, ki so vidne v vseh vidikih človeške družbe. Digitalizacija je znana tudi kot zmožnost spreminjanja obstoječih izdelkov ali storitev v digitalne različice, s čimer ponuja prednosti pred oprijemljivimi izdelki. Spremembe digitalne transformacije so prisotne na več ravneh in vključujejo uporabo novih orodij, ki omogočajo racionalizacijo procesov ter zmanjšujejo ročne korake. Zavračanje zastarelih praks ponuja nove storitve ali obstoječe storitve na nove načine ter povzroča korenite spremembe v družbeni strukturi (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017).

Novi inovativni sistemi poslovanja vključno z novimi tehnologijami prispevajo k digitalni preobrazbi držav, industrij in posameznih podjetij. Zaradi digitalizacije je dosežena gospodarska rast, konkurenčnost blaga in storitev pa se povečuje. Glede na vpliv in hitrost digitalnih preobrazb po svetu je hitrost odzivanja na glavne trende postala ena izmed glavnih konkurenčnih prednosti. V praksi lahko digitalizacijo opredelimo kot eno od najuspešnejših informacijskih orodij in komunikacijskih tehnologij. Zelo pomembno za konkurenčno prednost podjetij je trženje njihovih proizvodov in storitev. Trženje igra veliko vlogo zaradi razvoja informacijske družbe, pametnega gospodarstva in globalizacijskih procesov, saj imajo potrošniki raje tiste blagovne znamke in podjetja, ki obvladajo uporabo digitalnih tehnologij. Pri vpeljevanju novih digitalnih tehnologij morajo biti podjetja pozorna na posebnosti nacionalnih družbeno-kulturnih profilov njihovih potrošnikov in na osnovi teh zavrniti enotni pristop k temu procesu. Hkrati se zaradi sedanjih razmer po svetu povečuje število poslovnih procesov, kar zahteva nove metode in pristope k preoblikovanju in upravljanju tržnih dejavnosti podjetij. Digitalne metode obdelave in uporabe informacij so glavni vir učinkovitosti in uspešnosti tovrstnih dejavnosti ter bistveni element tržnega sistema podjetij. Sodobni izzivi globalizacije prispevajo k hitremu uvajanju najnovejših inovativnih zmogljivosti digitalnega sveta kot vodilne panoge v cestnem prometu (Shpak, Kuzmin, Dvulit, Onysenko & Sroka, 2020).

1.5 Prednosti in izzivi digitalizacije delovnih procesov

Vse večja vključenost digitalnih tehnologij v vse vidike našega življenja je tako korist kot tudi velik izziv za organizacije, delodajalce in zaposlene. Organizacije imajo koristi od

takšne digitalne preobrazbe, vključno z digitalizacijo delovnega mesta, povečano produktivnostjo, prihranki stroškov, bolj mobilno delovno silo, večjo prilagodljivostjo zaposlenih in prilagodljivostjo na trgu. Podjetja, ki v svoje procese poslovanja implementirajo digitalno tehnologijo, sodelujejo na globalni ravni ter z raznolikim in globalnim kadrom. Vizija temelji na tem, da bi zaposleni lahko delali od koderkoli prek računalnikov, sodelovali prek pametnih telefonov in različnih aplikacij v koraku z digitalnimi trendi. Organizacije bi morale biti proaktivne pri ustvarjanju novih sistemov in politik v skladu s kulturo organizacije in digitalnim razvojem glede na delovno mesto, da ne bi izgubile strank, produktivnosti in zaposlenih. Ključni dejavnik uspeha digitalnih delovnih mest je učinkovito izvajanje strategije digitalnega delovnega mesta s spremenjenim učenjem in kulturo. Organizacije in njihov vodstveni kader so zadolženi, da v organizacijo vpeljejo novo kulturo in nove procese poslovanja. Zelo pomembno je, da zaposlene ustrezno usposobijo in pripravijo na tehnološke rešitve, sprejetje digitalnih procesov, ki postanejo nova delovna praksa za delo, komunikacijo in sodelovanje. Podjetniško izobraževanje bi bilo treba prilagoditi tudi digitalni preobrazbi, da bi zaposlene in delodajalce pripravili na digitalna delovna mesta (Hamburg, 2019).

Digitalna preobrazba je ključni vidik tekoče industrijske revolucije, ki v delovne procese vključuje nove tehnologije in orodja, kot so nova generacija senzorjev, »veliki podatki«, strojno učenje, umetna inteligenca, spletne storitve, mehatronika in napredna robotika, kibernetska varnost, aditivna proizvodnja, digitalni dvojček in napredna komunikacija (Branca in drugi, 2020).

Številne prednosti nove tehnologije v večini primerov presegajo cilje organizacije in vodstvu pomagajo pri načrtovanju in uvajanju politik, zaradi katerih bo organizacija premagala svoje izzive. Prednosti, ki nastanejo z implementacijo digitalne tehnologije v poslovanje, izboljšajo delovne procese in na nek način olajšajo delo zaposlenih. Novi digitalni procesi in uporaba novih tehnologij povečata produktivnost in sposobnost organizacije, kar pozitivno vpliva na organizacijo in zaposlene. Prednosti nove tehnologije so odvisne od poslanstva organizacije, vendar je eden od ključnih ciljev tehnologije na delovnem mestu izboljšana komunikacija. To lahko vključuje komunikacijo z vrstniki, višjimi strokovnjaki in celo kupci. Digitalni procesi torej izboljšajo komunikacijo v podjetju, olajšajo potek dela in pripomorejo k manj stresnemu okolju. V primeru, da organizacija sledi najboljšim praksam s proučevanjem tehnologije, preglednim razlaganjem prednosti svojim zaposlenim in pravočasnim usposabljanjem, je napredek v organizaciji zagotovljen. Digitalne spremembe lahko tudi hitreje pripeljejo na trg in razširijo nabor spretnosti zaposlenih. Ena izmed prednosti, ki jih prinaša digitalizacija, je tudi povečan obseg sodelovanja med zaposlenimi, poslovnimi partnerji in njihovimi strankami. Organizacije lahko prav tako z uporabo novih tehnologij razširijo potencialno skupino deležnikov, s katerimi sodelujejo prek različnih baz, platform in družbenih omrežij. Nova tehnologija pomaga organizacijam, da ostanejo bolj v stiku s svojim ciljnim segmentom, prinaša hitre spremembe v

gospodarskem okolju in dodatno izpolnjuje pričakovanja ter zahteve njihovih ciljnih skupin (Hickman, Rogers & Fisk, 2007).

Uporaba novih tehnologij je namenjena razvoju novih veščin in kompetenc, optimizaciji poslovnih modelov in doseganju konkurenčnosti na svetovnem trgu. Implementacija nove tehnologije izboljša produktivnost in učinkovitost podjetij zaradi večje medsebojne povezanosti, sodelovanja in izmenjave različnih virov. Z digitalizacijo podjetja rešujejo pomembne izzive v poslovanju kot so, zagotavljanje stalne odzivnosti za izpolnitev spreminjajočega se prihodnjega povpraševanja in zagotavljanje tržnega položaja, ohranjanje konkurenčnosti z učinkovitimi procesi ter prihranek stroškov in virov, doseganje višje kakovosti izdelkov, maksimiranje zmogljivosti obrata z zmanjšanjem vzdrževanja in nizke kapitalske blokade ter načrtovanje prilagodljive proizvodnje z zagotavljanjem pravočasnosti dobave (Branca in drugi, 2020).

Digitalno gospodarstvo ponuja podjetjem in organizacijam veliko novih priložnosti. Industrija po vsem svetu se globoko zavzema za vključitev koncepta digitalizacije v svojo proizvodnjo, organizacijo in poslovanje, saj le tako lahko dosega konkurenčno prednost v okviru globalizacije na svetovnem trgu. Digitalizacija delovnih procesov v podjetju optimizira obstoječe poslovne modele in spodbuja razvijanje novih, kar vodi v konkurenčno prednost podjetja. Uporaba digitalnih tehnologij omogoča izvajanje novih procesov v celotni vrednostni verigi s proizvodnjo in prodajo storitev. Digitalizacija predstavlja celostni pristop, ki zajema vsa področja in funkcije podjetja za izkoriščanje digitalnih potencialov in analizo vsake stopnje vrednostne verige. Zaradi tega je pomembno poudariti, da digitalizacija ni preprost prenos iz analognih v digitalne podatke in dokumente. Gre predvsem za mreženje med poslovnimi procesi, ustvarjanje učinkovitih vmesnikov ter integrirano izmenjavo in upravljanje podatkov (Branca in drugi, 2020).

2 VPLIV PANDEMIJE COVID-19 NA POSPEŠITEV DIGITALIZACIJE V PODJETJIH

Pandemija COVID-19 predstavlja velik izziv za celotno gospodarstvo. Mnoge organizacije so bile primorane sprejeti nove interne delovne prakse in posodobiti oz. digitalizirati svoje delovne procese. V različnih sektorjih so podjetja doživela globoke spremembe, ki so jim v zelo kratkem času sledile tudi rešitve, ki temeljijo na uporabi digitalne tehnologije. Spremembe pa niso vplivale le na poslovanje podjetja, ampak tudi na celoten delovni kader. Spremembe so prinesle tako pozitivne kot tudi negativne spremembe za zaposlene, zato so vodje morali posebno pozornost posvetiti svojim zaposlenim in timskega delu. Ključni dejavnik za uspeh timskega dela v času pandemije COVID-19 je vključevanje vseh članov ekipe v nastale spremembe in glavne izzive podjetja. Tukaj postane glavni izziv za podjetja učinkovit pretok informacij med zaposlenimi, ki je do sedaj potekal v fizičnem prostoru, sedaj pa prek digitalnih kanalov (Almeida, Santos & Monteiro, 2020).

S širjenjem pandemije so skoraj vse regije uvedle omejitve, s katerimi so se omejile različne dejavnosti, ki zahtevajo človeško zbiranje in interakcije, vključno s šolami, templji, pisarnami, letališči in železniškimi postajami. Sprejete omejitve so povzročile, da je internet za večino ljudi postal glavni komunikacijski kanal, prek katerega so komunicirali in nemoteno nadaljevali z opravljanjem službenih nalog od doma. Uporaba internetnih storitev se je povečala s 40 % na 100 % v primerjavi s stopnjami pred pandemijo in uveljavljanjem karantene. Razna podjetja, kot tudi fakultete so za komunikacijo, sestanke in predavanja uporabljale komunikacijska kanala Zoom in Teams. Storitve videokonference, kot sta Zoom in Teams, so posledično desetkrat povečale svojo uporabo, prav tako se je povečala dostava paketov, hrane ipd. Zaklepanje v državah je povzročilo povečanje uporabe informacijskih sistemov in omrežij z velikimi spremembami v vzorcih uporabe in vedenju. Zaposleni so se bili primorani prilagoditi novim pogojem dela, uporabi novih digitalnih orodij, komunikaciji in delu na daljavo. Te spremembe so doletele večino organizacij, bodisi v podjetju, družbi ali vladi. Ker veliko organizacij ni bilo pripravljenih na nenadne spremembe, je bilo potrebnega veliko prilagajanja, eksperimentiranja, organizacije so za nemoteno nadaljevanje dela morale najti načine, ki prej niso obstajali (Pandey & Pal, 2020).

2.1 Vpliv pandemije na digitalno preobrazbo poslovanja

Trenutna kriza nove pandemije COVID-19 je sprožila dramatične spremembe po vsem svetu. Nedavne spremembe, ki jih je prinesla svetovna pandemija, so pospešile prehod na digitalno poslovanje v podjetjih. V tem okviru so tako podjetja kot kupci takoj prešli na digitalne modele. COVID-19 je okrepil digitalno preobrazbo podjetij in številni delavci po vsem svetu so v zelo kratkem času bili primorani usvojiti potrebna znanja za uporabo tehnologij za nadaljevanje svojega dela na daljavo. Digitalne tehnologije omogočajo tako virtualno delo kot tudi avtomatizacijo nalog in sprejemanje odločitev. Pandemija je pokazala, da digitalne veščine predstavljajo največji izziv za večino različnega delovnega kadra (Sheppard, 2020).

Novi načini poslovanja so povzročili veliko sprememb v organizacijah, ki so postale neobhodne za nadaljnje poslovanje. Čeprav lahko ima nastala kriza, ki jo je povzročila pandemija COVID-19, začasen učinek, ki mu sledi delna vrnitev v običajne pogoje dela, je njen vpliv pustil velike posledice v gospodarstvu in poslovnem svetu. Nastale spremembe so zahtevale ponoven razmislek o pripravljenosti zdravstvenih storitev in optimizacijo dobavne verige, sestanki prek digitalnih kanalov in druga spletna srečanja so se uveljavila kot obvezna delovna praksa, virtualno nadaljevanje šolanja pa je postalo ključni kanal za izobraževanje. V tem primeru nastala kriza predstavlja začasno diskontinuiteto, po kateri se bodo nekateri vidiki vrnil v predhodno »normalno« stanje, medtem ko so se drugi za vedno spremenili. Nastale spremembe so s seboj prinesle veliko negativnih učinkov za organizacije, ki so se bile primorane prilagoditi in jih vpeljati v svoje poslovanje. Hkrati pa te ponujajo veliko priložnosti za razvoj organizacij in konkurenčnost na svetovnem trgu. Nekatere organizacije so nove načine poslovanja izkoristile za napredek in doseganje boljših

rezultatov, medtem ko so se druge organizacije srečevale z resnimi težavami pri nadaljnjem poslovanju (Pedersen, Ritter & Di Benedetto, 2020).

Raznovrstne težave, ki so se pojavile z novimi načini poslovanja, spodbujajo organizacije, da se odzovejo in prilagodijo spremembam ter temu primerno usmerjajo svoje zaposlene. V zadnjem času je pandemija COVID-19 oblikovala izredno zahtevne pogoje za upravljanje s človeškimi viri. Naloga vodij kadrovskih služb je, da svojim zaposlenim pomagajo, da se spoprimejo s hitrimi spremembami tako na delovnem mestu kot tudi v širši družbi. Poleg tega ima trenutna situacija velik vpliv na zaposlovanje in lahko povzroči karierni šok za prebivalstvo. Prav tako se morajo nadrejeni spoprijeti z naraščajočim stresom svoje delovne sile, ki so ga povzročile razne spremembe, kot so povečana uporaba digitalne tehnologije, komuniciranje prek digitalnih kanalov in delo od doma oz. na daljavo (Gigauri, 2020).

Težka realnost vpliva COVID-19 na gospodarstvo in preživetje ljudi je v ospredje postavila koncept digitalne preobrazbe. Zaradi nastale situacije so bila podjetja in organizacije primorane razviti in uvesti nove poslovne modele, ki temeljijo na uporabi novih tehnologij oz. digitalizaciji delovnih procesov. Izrazi, kot so delo na daljavo, delo od doma, navidezno delo, e-delo, e-vožnja, mobilno delo, digitalni nomadi, so uporabljeni za opis trenutnih načinov dela in za začetek digitalne preobrazbe v poslovanju. Pri digitalni preobrazbi gre za nove pristope v poslovanju, ustvarjanje povsem novega poslovnega modela, ki vključuje uporabo sodobnih informacij in računalniške tehnologije. Digitalna preobrazba izkorišča obstoječe znanje in v celoti spremeni bistvo organizacije, torej njeno kulturo, strategijo upravljanja in operativno postavitev. Implementacija digitalne tehnologije temelji na strategiji, ki postavlja kupca v središče, vključno z vsemi njegovimi odločitvami in dejanji. Spreminjanje poslovnih modelov in delovnih postopkov, povečanje uporabe sodobne informacijske tehnologije, potrebe po prilagoditvah organizacijske kulture ter spreminjanje vedenja, pričakovanj in vlog delovne sile so postala nova pravila igre v poslovanju večine podjetij in organizacij (Savić, 2020).

Vpliv virusa COVID-19 na delovno silo je viden na različnih področjih. To vključuje spremembo narave dela, njegovo raznolikost, obseg, hitrost in dodeljeno vrednost. Digitalna preobrazba je več kot le uvajanje nove tehnologije, saj je za njeno uporabo potrebno sprejetje digitalne miselnosti delovne sile. Digitalna miselnost vključuje globoko razumevanje, da lahko moč tehnologije demokratizira, prilagodi in pospeši vsako obliko delovanja in interakcije. Glavne značilnosti digitalne miselnosti so: številčnost, rast, gibčnost, udobje z dvoumnostjo, um raziskovalca, sodelovanje in sprejemanje raznolikosti (Adams-Prassl, Boneva, Golin & Rauh, 2020).

2.2 Digitalne spremembe poslovanja večine podjetij v času pandemije – delo od doma

Izbruh pandemije COVID-19 je podjetja po vsem svetu prisilil k inovacijam in povsem novemu načina dela. Pisarne so postale manj pomembne in delo od doma je postalo

neizogibno oz. obvezno. Ta nenadna potreba po delu na daljavo ali delu od doma je spodbudila razvoj digitalne preobrazbe podjetij in delovnega okolja z izjemno hitrostjo. Delo na daljavo je ena izmed ključnih sprememb, ki je prišla z nastalo pandemijo. Delo na daljavo, besedno zvezo, ki se pogosto uporablja od začetka pandemije COVID-19, lahko na splošno opredelimo kot delo, ki ga zaposleni opravljajo zunaj pisarn podjetja, v katerem so zaposleni (Savić, 2020).

Preobrazba poslovnega modela, podprta z digitalno tehnologijo, je v literaturi zapisana kot ena izmed strategij, ki jih organizacije uporabljajo za odzivanje na spremembe, ki jih je povzročila pandemija COVID-19. Strategija, ki temelji na uporabi digitalne tehnologije, organizacijam pomaga pri vpeljevanju in soočanju z novimi delovnimi procesi. Uporaba digitalne tehnologije je postala glavno orodje večine organizacij in podjetij za moteče spremembe, ki so v novodobnem poslovanju neizogibne. Vpliv pandemije je povsem drugačen in bolj dramatičen kot tradicionalen, nastale spremembe pa temeljijo na človeških inovacijah. V trenutnih razmerah se veliko upraviteljev v prvi vrsti osredotoča na to, kako rešiti podjetja pred bankrotom, kot pa na ustvarjanje trajnostne konkurenčne prednosti (Priyono, Moin & Putri, 2020).

Za digitalno preobrazbo sta značilni uporaba naprednih tehnologij ter integracija fizičnih in digitalnih sistemov. Digitalna preobrazba je v poslovanje vpeljala nove inovativne poslovne modele, nove proizvodne procese ter nadgradnjo izdelkov in storitev. Čeprav digitalizacija v poslovnem svetu ni nov pojav, se povezani izzivi in priložnosti nenehno spreminjajo. Pred pojavom virusa COVID-19 so bili izzivi digitalne preobrazbe osredotočeni le na četrto industrijsko revolucijo, povezano s koncepti industrije 4.0 in različnimi spletnimi storitvami. Glavni izzivi digitalne preobrazbe so bile razne motnje pri uporabi novih tehnologij, tehnične težave, slaba tehnološka ozaveščenost zaposlenih in hitrost digitalne preobrazbe. V času pandemije so bili izzivi, ki jih je prinesla digitalna preobrazba, dodatno izpostavljeni, vključevali pa so celotno organizacijo. Poleg tega je bila hitrost, s katero so se zgodile te spremembe na področju digitalne preobrazbe poslovanja, izjema. Organizacije so morale to storiti ne glede na svoje prejšnje pozicioniranje in izkušnje v procesih digitalne preobrazbe. Razne študije kažejo, da podjetja, tudi tista, ki so najbolj napredna v digitalni preobrazbi svojih dejavnosti in delovnih tokov, še niso popolnoma pripravljena na spopadanje z izzivi digitalne preobrazbe. Digitalizacija zahteva prestrukturiranje procesov, okrepitev podjetja, vlaganje v več organizacijskih struktur, krepitev standardizacije in avtomatizacije ter optimizacijo odzivnih sposobnosti do strank. COVID-19 je prinesel težke in negotove čase ter pospešil neizogibne procese digitalne preobrazbe (Almeida, Santos & Monteiro, 2020).

2.3 Uvajanje organizacijskih sprememb v času pandemije

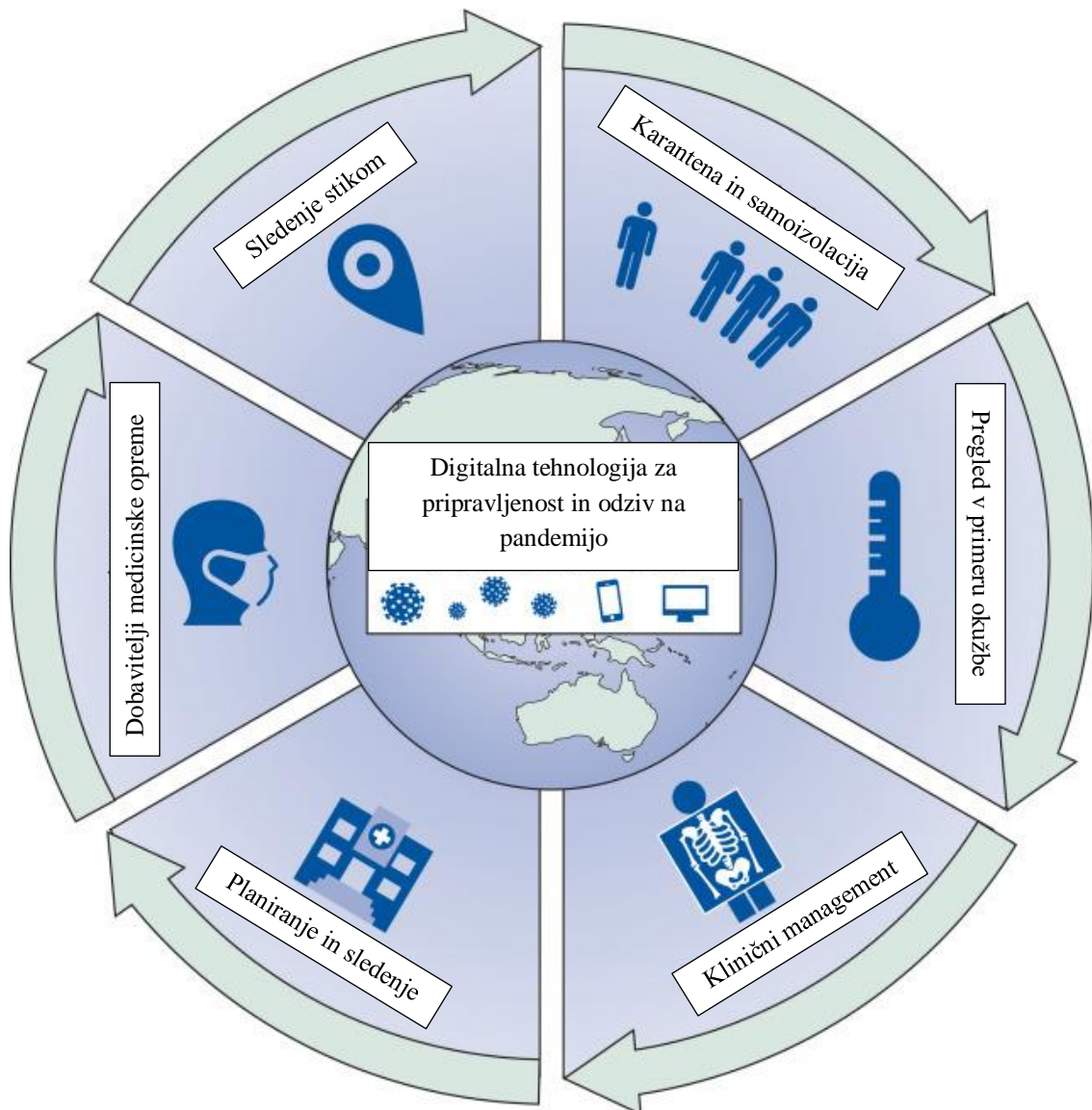
Pandemija COVID-19 je povzročila dramatične spremembe po vsem svetu. Nastale spremembe so pustile velik pečat tudi v gospodarstvu in poslovnem svetu. Zaradi vpliva pandemije so bila številna podjetja primorana uvesti organizacijske spremembe in povsem

preoblikovati svoje poslovne modele. Podjetja in organizacije so bile prisiljene k digitalni preobrazbi v najkrajšem možnem času, saj je bilo to nujno potrebno za nadaljevanje dela (Almeida, Santos & Monteiro, 2020).

Tehnologija je grška beseda, ki izhaja iz sinteze dveh besed: »techine« (ki pomeni umetnost) in logos (ki pomeni logika ali znanost). Tehnologija zajema tako oprijemljive izdelke, kot so računalniki, kot tudi neopredmetena sredstva, na primer znanje o postopkih in metodah, ter tehnologijo množične proizvodnje. Če podjetja želijo postati konkurenčna na svetovnem trgu ter zadovoljiti želje in potrebe svojih strank, se morajo prilagoditi nenehno spreminjajočemu se okolju. Za ohranjanje konkurenčne prednosti se morajo organizacije nenehno razvijati in posodabljati svoje delovne procese, ki temeljijo na uporabi novih tehnologij, saj je to ključ do dolgoročnega uspeha. Spremembe te vrste lahko organizaciji prinesejo veliko koristi, lahko pa tudi številne izzive. Organizacije morajo postati spretni pri uvajanju novih tehnologij in obvladovanju izzivov, če želijo priti do pozitivnih rezultatov. Največkrat se pojavijo težave, ko organizacije poskušajo vpeljati nove tehnologije in delovne procese v poslovanje brez ustreznega usposabljanja svojih zaposlenih. Za nekatere zaposlene je to še posebej stresno, saj sta digitalizacija delovnih procesov in uporaba novih tehnologij prekinili njihovo dolgoletno rutino dela (Bayo, 2019).

Pri vpeljevanju organizacijskih sprememb največji izziv za podjetja predstavlja prilagoditev njihovih zaposlenih. Za prilagoditev organizacijskim spremembam in novemu načinu dela so se zaposleni primorani naučiti uporabljati novo tehnologijo in ostale digitalne veščine. Veliko zaposlenih se ne more spoprijeti z vsemi izzivi, ki jih je prinesla nedavna pandemična kriza, ter potrebujejo pomoč nadrejenih in kadrovske strokovnjakov. Digitalna preobrazba predstavlja največji izziv za starejše zaposlene, ki so navajeni tradicionalnih sistemov poslovanja in niso ustrezno vpeljeni v digitalno dobo. Nekateri programi so jim tuji, kar lahko povzroča težave za nadaljevanje njihovih poklicev. Optimizacija delovnih procesov zahteva dodatna izobraževanja za vse zaposlene, veliko prilagoditev in novih potrebnih znanj (Gigauri, 2020).

Slika 1: Digitalna tehnologija kot orodje za pripravljenost in odziv na pandemijo



Vir: Whitelaw, Mamas, Topol & Van Spall (2020).

Države po vsem svetu so se na različne načine lotile obvladovanja pandemije COVID-19. Kljub temu da se večina držav zanaša na sistem javnega zdravstva, jim je bila v veliko pomoč uporaba digitalne tehnologije in digitalnih orodij. Zgornja slika prikazuje nove digitalne metode, ki so namenjene izboljšanju strategije zdravstvenega sistema in odziva na pandemijo na načine, ki jih je težko doseči ročno. To stališče zagotavlja okvir za uporabo digitalnih tehnologij pri obvladovanju in odzivu na pandemijo ter poudarja načine, na katere so uspešne države sprejele in integrirale digitalno tehnologijo za načrtovanje ukrepov proti pandemiji, nadzor, testiranje, sledenje stikov, karanteno in zdravstveno varstvo (Whitelaw, Mamas, Topol & Van Spall, 2020).

2.4 Prednosti in priložnosti digitalnega poslovanja

Pomen digitalnih tehnologij v sodobnem svetu je težko definirati oziroma oceniti. Večina informacij, s katerimi se ukvarjamo, je predstavljenih v elektronski obliki. Digitalizacija je namenjena poenostavitvi našega življenja in vključuje prednosti, kot so: možnost naročanja storitev na spletu, prodaja in nakup blaga prek interneta, sposobnost spletnega bančništva, dostop do številnih raznolikih informacij, možnost komunicirati z ljudmi z različnih delov sveta, visoka hitrost obdelave in shranjevanja informacij, možnost izobraževanja in dela na daljavo, dostop do spletne zabave, elektronsko upravljanje dokumentov itd. Prav tako so digitalizirani procesi postali neobhodni tudi v poslovnem svetu (Hryhorak & Molchanova, 2021).

Digitalno tehnologijo lahko opredelimo kot programabilno, naslovljivo, prenosljivo, sledljivo in smiselno povezano. Glede na te spretnosti lahko digitalizacija ali digitalna preobrazba podjetjem pomagata pridobiti in ohraniti konkurenčne prednosti z izboljšanjem njihove organizacijske prožnosti, odpornosti ter z izboljšanjem njihovih dinamičnih zmogljivosti. Digitalizacija delovnih procesov izboljšuje tudi dinamično sposobnost podjetij. Najprej lahko izpostavimo, da digitalizacija pomaga podjetjem zaznati razne spremembe v podjetju, na trgu in v širšem okolju. Velika prednost digitalnih virov v obsegu, hitrosti, raznolikosti in vrednosti podjetjem omogoča, da zbirajo ali pridobivajo informacijske vire v zunanjem okolju po nižji ceni. Poleg tega uporaba sistemov za analizo velikih podatkov in tehnologij podjetjem pomaga pri vrednotenju informacij s hitrim računalništvom, tako da lahko do neke mere zaznajo in vnaprej napovedo spremembe v okolju. Digitalizacija podjetjem prav tako omogoča, da preoblikujejo svoje vire za odzivanje na nastale krize. Digitalizacija izboljša razpoložljiva sredstva podjetij v obsegu in prilagodljivosti. Na primer tehnologija lahko pripomore k zmanjševanju stroškov in usklajevanju dejavnosti v podjetjih ter spodbuja prilagodljivost glede dodeljevanja sredstev. Podjetja in organizacije so z uporabo digitalne tehnologije bistveno preoblikovale poslovne procese, izdelke in storitve ter odnose med podjetji, kar je močno zmanjšalo težave in stroške preusmerjanja virov. V času izbruha pandemije COVID-19 so podjetja z visoko stopnjo digitalizacije lahko hitro preoblikovala svoj način poslovanja ter bistveno zmanjšala negativne učinke ali jih celo pretopila v korist (Guo, Yang, Huang & Guo, 2020).

Hitrost in obseg digitalizacije današnje globalne informacijske družbe odpirata veliko novih priložnosti in izzivov za podjetja. V zadnjih letih so podjetja v skoraj vseh panogah izvedla številne pobude za raziskovanje novih digitalnih tehnologij in izkoriščanje njihovih prednosti. To pogosto vključuje transformacije ključnih poslovnih procesov ter vpliva na proizvode in storitve ter organizacijske strukture in koncepte upravljanja. Podjetja morajo za upravljanje teh zapletenih transformacij vzpostaviti nove delovne prakse upravljanja. Pomemben pristop je oblikovanje strategije digitalne transformacije, ki služi kot osrednji koncept za celotno usklajevanje, določanje prednostnih nalog in izvajanje digitalnih transformacij. Izkoriščanje in vključevanje digitalnih tehnologij pogosto vpliva na različna področja v podjetjih in celo presega njihove meje, tako da vpliva na izdelke, poslovne

processe, prodajne poti in dobavne verige. Potencialne koristi digitalizacije so raznolike in med drugim vključujejo povečanje prodaje, večjo produktivnost, inovacije pri kreiranju vrednosti in nove oblike interakcije s kupci. Kot rezultat je mogoče celotne poslovne modele preoblikovati ali zamenjati. Zelo pomembno je, da strategijo digitalne transformacije povežejo oz. uskladijo s strategijo poslovanja znotraj podjetja (Matt, Hess & Benlian, 2015).

2.5 Slabosti in negativne posledice digitalizacije delovnih procesov

Digitalizacija zraven številnih prednosti prinaša tudi slabosti in grožnje. Kot eno izmed groženj lahko izpostavimo varnost podatkov. Z uporabo digitalne tehnologije se shranjuje ogromno informacij oz. dokumentov (dopisi, besedila, slike, video posnetki itd.). Nekateri podatki, ki so shranjeni v digitalnih oblakih, so strogo zaupni in zelo pomembni za organizacije, podjetja ali posameznike. V primeru slabega varovanja podatkov lahko ti pridejo v roke kriminalcem, teroristom ali drugim sovražnikom, kar lahko povzroči veliko škodo lastnikom ukradenih podatkov. Druga pomanjkljivost digitalizacije je socialna izolacija. Digitalni svet omogoča stik prek spleta (socialnih omrežij, različnih aplikacij.) z veliko več ljudmi kot v resničnem življenju. Posledično digitalizacija zmanjšuje osebni stik in druženje v resničnem življenju. Večina ljudi, predvsem mladih, veliko prostega časa preživi pred računalnikom z brskanjem po internetu ali družabnih omrežjih. Zaradi trenutne situacije, učenja in dela od doma oz. na daljavo vsem primanjkuje skupinska komunikacija in druženje v živo. Nekateri so se tako navadili na digitalno komuniciranje, da je to skoraj edini vir komunikacije, ki ga uporabljajo. Pandemija je omejila tudi druženja, kar povzroča depresijo in zmanjšuje motivacijo. Kot naslednjo pomanjkljivost digitalizacije v poslovnem svetu lahko izpostavimo številne nadure in posledično preobremenjenost zaposlenih. Zaposleni so bili primorani čez noč usvojiti veliko novih metod in delovnih praks, saj so le tako lahko nemoteno nadaljevali z opravljanjem svojega dela (Gigauri, 2020).

Preobremenjenost z delom in številne nadure so tudi ena izmed pomanjkljivosti digitalizacije. Zaposleni se soočajo z ogromno količino informacij, ki jih je treba obdelati. Organiziranje velike količine podatkov, kot so zapisniki sestankov, izobraževalni videoposnetki, fotografije in poročila, zahteva veliko dodatnega delovnega časa. Manipulacija z digitalnimi mediji je pogostejša kot prej, kar povečuje možnost lažnih poročil in povzroči večjo zmedo med lažnimi novicami in resničnostjo. Digitalni mediji velikokrat objavijo različne lažne informacije, poročila ali rezultate, ki povzročajo veliko zmedo glede prvotnih idej in misli avtorja ali ustvarjalca. Obstaja veliko orodij, ki lahko z izvirnimi podatki manipulirajo v nekaj novega, kar ustvarja zmedo glede izvirnih idej in misli pisca ali ustvarjalca. Za poslovne organizacije po vsem svetu lahko ena od groženj digitalizacije postane nezmožnost sprejemanja in posledično prestrukturiranje poslovnih procesov ter posledično zmanjšanje konkurenčnosti. Vse navedene pomanjkljivosti so povzročile korenite spremembe v gospodarstvu, poslovnem svetu in poslovanju posameznih podjetij ali organizacij (Hryhorak & Molchanova, 2021).

2.6 Vloga vodij v digitalni poslovni preobrazbi

Z začetkom pandemije COVID-19 je večina organizacij sprejelo nov slogan »Vse, kar je mogoče digitalizirati, bo digitalizirano!«. Proces digitalizacije vpliva na skoraj vse vidike današnjih organizacij in nanje pritiska, da v svoje poslovanje uvedejo spremembe. Glavno vlogo pri procesu digitalizacije ima vodilni kader. Za uspešno vpeljevanje novih procesov poslovanja je zelo pomembno, da vodilni razumejo posledice digitalne preobrazbe za organizacijo in njene zaposlene. Digitalizacija ne spreminja samo načina dela, temveč tudi pospešuje hitrost sprememb, s katerimi se soočajo podjetja. Za to, da bi vodilni razumeli postopek digitalizacije delovnih procesov, pa so potrebne nove veščine in kompetence, nove oblike vodenja ter nove organizacijske sposobnosti (Larjovuori, Bordi & Heikkilä-Tammi, 2018).

Čeprav ima digitalizacija velik vpliv na poslovni svet, njena vsebina in usmeritev zahtevata vodstvene usmeritve. Vodje in menedžerji morajo vedno več pozornosti posvečati digitalizaciji, ki se v poslovnem svetu obravnava kot novo orodje za poslovanje in konkurenčno prednost. V prvi vrsti je pomembno, da upravitelji razvijejo in izkoristijo vse prednosti, ki jih prinaša digitalizacija. Da bi to lahko storili, morajo podrobno analizirati dimenzije digitalizacije, tj. podatke, dovoljenja in analitike. V praksi so te dimenzije pogosto v lasti različnih funkcionalnih upraviteljev znotraj organizacij, npr. direktor informacijske tehnologije je odgovoren za podatke, pravna služba je zadolžena za dovoljenja, glavni analitik pa je odgovoren za analizo podatkov. Če želijo podjetja razviti prednosti z digitalizacijo delovnih procesov, morajo vse funkcije znotraj poslovanja biti usklajene in medsebojno sodelovati. Za doseg uspešnih rezultatov z digitalno transformacijo je treba digitalizacijo uskladiti s celotnim poslovnim modelom. To pomeni, da je zmožnost digitalizacije osnova za nadaljnjo komercializacijo podatkov, ki se izraža v digitalnih predlogih in demonstracijah vrednosti. Prav zaradi tega sta zelo pomembna sodelovanje in usklajevanje strategij vseh funkcij v podjetju, npr. prodajne in tržne funkcije. Digitalizacija zaradi številnih priložnosti, ki so povezane z uporabo tehnologij in aplikacij, predstavlja ključni izziv za vodstvene položaje v podjetjih. Vodje in menedžerji morajo podrobno proučiti uporabo digitalnih tehnologij in vedeti, na katera področja se morajo osredotočiti in kako lahko najboljše dosežejo prednosti, ki jih prinaša digitalna preobrazba (Ritter & Pedersen, 2020).

Podjetja, ki se odločijo za organizacijske spremembe in digitalno preobrazbo, se soočajo z velikimi izzivi za uresničitev pričakovanih poslovnih koristi. Obvladovanje organizacijskih sprememb v podjetjih velja za ključni dejavnik uspeha kateregakoli programa digitalne preobrazbe in zajema štiri glavna področja (Larjovuori, Bordi & Heikkilä-Tammi, 2018):

- usklajevanje vodstva (npr. digitalna vizija, vzornišтво),
- mobilizacijo celotne organizacije ali podjetja (npr. komunikacija),
- izgradnjo zmogljivosti (npr. digitalne veščine) in
- zagotavljanje trajnosti.

Naloga vodij in menedžerjev v digitaliziranih podjetjih je proučiti delovanje novih delovnih praks, vključiti svoje zaposlene v proces redefiniranja njihovih delovnih nalog in biti pripravljeni na spremembe v poslovanju in vodenju. Vodje in menedžerji morajo za digitalno preobrazbo podjetja upoštevati naslednje tri elemente (Larjovuori, Bordi & Heikkilä-Tammi, 2018):

- uporabniške izkušnje (razumevanje strank, rast na vrhu, stične točke kupcev),
- operativni procesi (digitalizacija, implementacija novih tehnologij, vključevanje delovnega kadra v proces digitalizacije in upravljanje uspešnosti),
- poslovni modeli (digitalno spremenjena podjetja, nova digitalna podjetja in digitalna globalizacija poslovanja).

Na osnovi predhodno omenjenih konceptualizacij mora obseg vodenja pri digitalni preobrazbi zajemati širok spekter vprašanj, od izkušenj strank do razvoja človeških virov ter njihovih tehnoloških temeljev. Vodje in menedžerji morajo dobro analizirati prednosti in slabosti digitalne preobrazbe ter vplive na poslovanje podjetij. Prav tako morajo usvojeno znanje prenesti tudi na svoje zaposlene in jih pravilno vključiti v proces ter ustrezno pripraviti na novosti v poslovanju. V večini poslovnih modelov je najprej omenjena prednostna naloga, ki se navezuje na potrebe strank, saj so pričakovanja strank pogosto glavno gonilo digitalizacije. Sposobnost komuniciranja in celo soustvarjanja s potencialnimi odjemalci in drugimi zainteresiranimi je postala ključna sposobnost vsake sodobne organizacije. Dokazano je, da organizacije, ki imajo bolj odprto in k strankam usmerjeno kulturo, hitreje napredujejo v svojih digitalnih preobrazbah (Larjovuori, Bordi & Heikkilä-Tammi, 2018).

3 SOOČANJE STAREJŠIH ZAPOSLENIH Z DIGITALIZACIJO DELOVNIH PROCESOV

Pandemija COVID-19 je še posebno prizadela starejše prebivalstvo. Zaradi nesorazmerno visokih stopenj zdravstvenih zapletov in smrtnosti med starejšim prebivalstvom je prišlo do različnih podpornih odzivov širše javnosti, kot so določene ure za nakupovanje, delo od doma, pomoč starejšim s strani mladih in druge prilagoditve. Starejše prebivalstvo je bilo posledično zelo izpostavljeno, kar je privedlo do pozitivnih in negativnih odzivov. Pozitivni odzivi zagotavljajo varnost za starejše prebivalstvo, vključujejo razne privilegije in olajšave za starejše, izboljšajo oz. utrdijo medgeneracijske odnose ter blagodejno vplivajo na njihovo duševno in fizično zdravje. Pozitivni odzivi, kot so socialno distanciranje, ki so namenjeni za obvarovanje starejšega prebivalstva pred okužbo z virusom COVID-19, lahko nehote privedejo do negativnih odzivov. Med negativne odzive uvrščamo povečanje depresije, osamljenost, duševne in zdravstvene težave, prav tako je trenutna situacija povzročila masovno odpuščanje, predvsem starejših zaposlenih (Barth, Davis, Freeman & McElheran, 2022).

Interakcija s tehnologijo oblikuje človeško družbo že od njenega nastanka. V zadnjem času je digitalizacija zajela vse vidike našega življenja in nam omogočila nove načine poslovanja, komuniciranja ter razvoj novih poslovnih in družbenih vezi. Te spremembe danes oblikujejo naše vsakdanje življenje, poseben vpliv pa imajo na življenje starejših prebivalcev. Številni dejavniki lahko vzbujajo pomisleke, da so starejši odrasli izključeni iz novodobnih procesov in v nevarnosti za socialno izolacijo. Starejši odrasli se težje privadijo na digitalne spremembe v sodobnem svetu, saj niso odraščali z njimi, hkrati pa jim te spremembe prinesejo veliko ugodnosti in prilagoditev. Čeprav starejši odrasli uporabljajo tehnologijo v povprečju manj kot druge starostne skupine, se stopnja uporabe interneta in drugih tehnologij v tej starostni skupini povečuje. Pri uporabi novih tehnologij so še vedno prisotne socialno-demografske razlike ter odstopanja med starejšimi in mlajšimi uporabniki (Hülür & Macdonald, 2020).

3.1 Vpliv digitalne preobrazbe na starejše zaposlene

Trenutna pandemija je nesorazmerno prizadela različne starostne skupine prebivalstva. Statistika kaže, da so najbolj ogrožena starostna skupina starejši odrasli, ki so najbolj dovzetni za negativne posledice pandemije COVID-19. Nastale spremembe močno vplivajo na družbene vezi in kakovost starejšega prebivalstva. Starejši odrasli hkrati v manjši meri izkoriščajo priložnosti, ki jih omogočajo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT), kot so pametni telefoni, tablice in hitre internetne storitve. To je zato, ker se starejši odrasli običajno odločijo, da ne bodo uporabljali interneta, si ne morejo privoščiti dostopa do interneta ali IKT-naprav, nimajo tehnologij, s katerimi bi lahko uporabljali aplikacije za video klepet, za virtualno povezovanje z ljudmi, ali nimajo spretnosti za uporabo IKT, tudi če imajo dostop. **Starejšim odraslim**, v ustanovah za dolgotrajno oskrbo, lahko fizične ali kognitivne omejitve preprečijo, da bi IKT sploh lahko uporabljali sami brez pomoči skrbnikov. Pri starejših odraslih obstajajo znatne razlike v sposobnostih, pripravljenosti in dostopu do uporabe IKT. Osredotočamo se na starejše odrasle v skupnosti, da bi osvetlili ključne izzive, s katerimi se lahko sooča vsaka skupina med COVID-19 in drugimi podobnimi situacijami. Starejši odrasli, ki so šibki in niso na spletu, se borijo z dvojnim bremenom socialne izključenosti. To manjkajoče sodelovanje vpliva tudi na to, ali lahko starejši odrasli dostopajo do spletnih storitev in vsebin, kot so zdravstvene informacije, digitalni družabni dogodki, družabna omrežja in spletno nakupovanje. Nesodelovanje v digitalnem svetu lahko povzroči, da starejši odrasli občutijo socialno izključenost v času fizičnega distanciranja (Seifert, Cotten & Xie, 2020).

Kljub pozitivnim izidom digitalne udeležbe ljudi po vsem svetu v času pandemije COVID-19 se večina starejših prebivalcev počuti izključeno. Najprej zaradi fizičnih stikov in drugič zaradi digitalne izključenosti iz družbe, v kateri prevladuje uporaba digitalne tehnologije. S sociološkega vidika je socialna izključenost večdimenzionalen, relacijski proces progresivne družbene neangažiranosti, ki ima medsebojno povezane negativne posledice za kakovost življenja in dobro počutje posameznika. Digitalna izključenost

pomeni izključitev iz družbe, v kateri prevladujeta internet in uporaba druge digitalne tehnologije na številnih področjih vsakdanjega življenja. Izključitev iz sodelovanja na teh digitalnih področjih lahko včasih povzroči subjektivne občutke družbene izključenosti. Celotna družba starejše odrasle, ki ne uporabljajo interneta, socialnih omrežij in drugih digitalnih kanalov, velikokrat obravnava kot tujce, zraven že prevladujočega mnenja, da so starejši veliko bolj ogroženi in morajo biti fizično izolirani zaradi pandemije COVID-19. Ker vse več ponudnikov različnih storitev ponuja storitve in pomembne informacije samo na spletu (v nasprotnem primeru pa zaračunavajo dodatno pristojbino za storitve brez povezave), so posledično ljudje, ki ne uporabljajo interneta, vedno bolj izključeni. Če vključenost v trenutno družbo pomeni aktivno sodelovanje v digitalnem svetu, potem starejši odrasli, ki niso aktivni na spletu in ne uporabljajo digitalne tehnologije, tvegajo, da bodo socialno izključeni. Družba mora zato sodelovati, da bi čim bolj zmanjšala tveganje socialne izključenosti v primerjavi z digitalnimi vsebinami na internetu, zlasti za pomembne zdravstvene informacije ali pobude za družbeno udeležbo v času fizičnega distanciranja (Seifert, Cotten & Xie, 2020).

3.2 Vpeljevanje starejših zaposlenih v nov sistem poslovanja

Interakcija s tehnologijo oblikuje človeško družbo že od njenega nastanka. V zadnjem času je digitalizacija zajela vse vidike našega življenja in nam omogočila nove načine poslovanja, komuniciranja ter razvoj novih poslovnih in družbenih vezi. Te spremembe danes oblikujejo naše vsakdanje življenje, poseben vpliv pa imajo na življenje starejših prebivalcev. Številni dejavniki lahko vzbujajo pomisleke, da so starejši odrasli izključeni iz novodobnih procesov in v nevarnosti za socialno izolacijo. Starejši odrasli se težje privadijo na digitalne spremembe v sodobnem svetu, saj niso odraščali z njimi, hkrati pa jim te spremembe prinesejo veliko ugodnosti in prilagoditev. Čeprav starejši odrasli uporabljajo tehnologijo v povprečju manj kot druge starostne skupine, se stopnja uporabe interneta in drugih tehnologij v tej starostni skupini povečuje. Pri uporabi novih tehnologij so še vedno prisotne socialnodemografske razlike ter odstopanja med starejšimi in mlajšimi uporabniki. Pri smiselnosti uporabe digitalne tehnologije s strani starejšega prebivalstva so si avtorji zastavili tri ključna vprašanja (Hülür & MacDonald, 2020).

Nastajajoče inovacije lahko olajšajo ali ovirajo uspeh starejše delovne sile, od katere se pričakuje, da bo delovala v vse bolj visokotehnoškem okolju. Digitalizacija je razvila razna orodja in tehnološke procese, ki starejšim odraslim pomagajo izkoristiti svoje prednosti in premagati starostne omejitve glede delovnega spomina, fizične moči, ostrine vida in gibljivosti. Poleg tega lahko tehnologija deluje tako, da zmanjša starostno diskriminacijo in izboljša priložnosti za usposabljanje, socialno podporo in mreženje. Tehnologija lahko kljub svojemu potencialu povzroča tudi nove težave in tako prispeva k izzivom, s katerimi se soočajo starejši delavci. Takšne težave lahko izvirajo iz pomanjkanja uporabnosti in vedenjskih ovir za sprejemanje tehnologije. Oblikovanje tehnologije in usposabljanje sta kritični področji, ki ju je treba upoštevati za reševanje teh vprašanj. Pozornost na teh zadevah

bo pospešila uspeh starejših odraslih, ki ostanejo v delovni sili, in olajšala ponovno vključevanje tistih, ki iščejo ponovno zaposlitev po upokojitvi (Thompson & Mayhorn, 2012).

Digitalizacija v poslovanju in uporaba digitalne tehnologije sta na svetovnem trgu ustvarili nove in razvijajoče se zahteve po izobraževanju in usposabljanju skozi vse življenje. Čeprav obstaja velika raznolikost digitalne pismenosti v starostnih skupinah, se starejši delavci pogosteje soočajo z izzivi, povezanimi z zastarelostjo spretnosti, in pogosto potrebujejo nadaljnje izobraževanje za dosego želene ravni. V zvezi s tem vse več odraslih, starih 40 let in več, obiskuje šole v skupnosti, da bi izboljšali svoje sposobnosti ter digitalne spretnosti in svojo zaposljivost (Arbogast, Cummins & McGrew, 2018).

Rezultati in postopki zaposlenih v digitalnem ekonomskem okolju so vedno bolj odvisni od programov in programske opreme, s katero poslujejo. Digitalizacija s seboj prinaša izboljšave v programski opremi, optimizacijo delovnih procesov in napredek na področju uporabe umetne inteligence. V zadnjih nekaj letih digitalno transformirana podjetja presegajo avtomatizacijo rutinskih poslovnih dejavnosti in vedno bolj omogočajo raznim programom, da opravljajo nerutinsko kognitivno delo. Tukaj se pojavi pomembno vprašanje, kako se znajdejo delavci različnih starostnih skupin v digitalno posodobljenem okolju. Po eni strani imajo mladi delavci več znanja na področju digitalizacije in uporabe digitalnih orodij, vendar jim primanjkuje modrosti in izkušenj. Po drugi strani pa so z uporabo vse bolj poenostavljenih programov spretnosti starejših delavcev bolj dragocene (Barth, Davis, Freeman & McElheran, 2022).

3.3 Prednosti in priložnosti uporabe sodobne tehnologije za starejše zaposlene

Tehnologija in nenehni digitalni napredki so vključeni v večino vidikov našega življenja. Digitalna tehnologija spreminja delo, igro, komunikacijo, upravljanje financ in upravljanje drugih rutinskih dejavnosti, vse pogosteje pa se uporablja tudi v zdravstvu. V nov življenjski slog je vključeno tako mlajše kot starejše prebivalstvo. Mlajši prebivalci so se z digitalno tehnologijo rodili in za njih predstavlja nekaj povsem vsakdanjega, starejši odrasli pa imajo velikokrat težave pri uporabi novih digitalnih procesov. Digitalna tehnologija za starejše odrasle ponuja veliko potencialnih koristi v smislu upravljanja zdravja, dobrega počutja, varnosti in zaščite (Czaja & Plude, 2018).

V svetu neprestanih sprememb je težko slediti nenehno spreminjajočemu se napredku v tehnologiji. Velikokrat pride do razočaranja in preobremenjenosti starejših odraslih v poskusih dohajanja novosti na trgu in uporabe digitalnih tehnologij. Čeprav brez uporabe novih metod v tehnološkem svetu več ne gre, to še vedno predstavlja veliko obremenitev za starejše prebivalstvo in posledično tudi za njihove najbližje. Tehnološki trendi predstavljajo velik izziv za starejše, hkrati pa obstaja veliko načinov, kako lahko tehnologija pomaga starejšim pri ohranjanju enostavnejšega in bolj izpolnjenega življenja (Bouwman, Nikou, Molina-Castillo & Reuver, 2018).

Poznamo dva konkurenčna pogleda na to, kako lahko programska oprema vpliva na delavce različnih starosti. Prvi je ta, da bi morali mlajši delavci, ki so v času izobraževanja opravili različne tečaje programiranja in računalništva ter odraščali z najnovejšimi programi za pametne telefone ali igre, boljše poznati novo programsko opremo kot starejši delavci. Mlajši zaposleni bi morali na osnovi pridobljenih izkušenj in znanja dopolnjevati programsko opremo, tako da bi bila uporaba programske opreme krivulja dela v korist mlajših delavcev ter bi vplivala na zvišanje njihovih plač in zaposlitev. Z drugega vidika pa novodobne generacije s poenostavljenimi uporabniškimi vmesniki in pametnejšo zaledno tehnologijo zmanjšujejo specializirano znanje, ki je potrebno za izvajanje in interpretacijo pridobljenih rezultatov. V tem primeru so glavni upravičenci do uporabe programske opreme starejši zaposleni, ki bi lahko z drugim znanjem, ki temelji na njihovih izkušnjah, dopolnjevali programsko opremo in sodobne tehnološke procese. Industrije z visokimi plačami so programsko bolj intenzivne, v panogah pa so podjetja z visokimi plačami programsko intenzivnejša. Kljub povečanju uporabe tehnologije med starejšimi in napredku pri oblikovanju se številni odrasli srečujejo s številnimi izzivi pri dostopu in uporabi digitalnih tehnologij (Barth, Davis, Freeman & McElheran, 2022).

3.4 Izzivi in težave, s katerimi se srečujejo starejši zaposleni

Razne recesije povzročajo zmanjšanje zaposlovanja in zaslužkov, povečanje števila zgodnjih zahtevkov za socialno varnost, zmanjšanje pokojninskih prihrankov in povečano revščino v starosti. Recesije pogosto prizadenejo starejše, pa tudi mlajše zaposlene. Trenutna pandemija COVID-19 in nastala recesija, ki je pustila negativen pečat po vsem svetu, ustvarjata dodatna tveganja predvsem za starejši delovni kader. Kot prvo točko lahko izpostavimo, da se bodo starejši zaposleni soočili s še slabšim pokojninskim zavarovanjem glede na zmanjšanje pokojninskih varčevalnih računov in drugega premoženja ter zmanjšano sposobnost za daljše delo. Veliko starejših se bo posledično predhodno upokojilo, kot bi si to sami želeli, kar bistveno zmanjša njihov mesečni dohodek s širjenjem socialne varnosti in drugih prihrankov v daljšem časovnem okviru. Brez plačanega dopusta starostniki in stari starši tvegajo, da bodo zboleli. Nekateri se lahko bojijo, da bodo izgubili svoje delovni mesto v primeru, da bodo to storili. Posledično brez omejitev opravljajo delo, ki lahko poslabša njihovo zdravje ali prenese bolezen tudi na druge (Bui, Button & Picciotti, 2020).

Starejši zaposleni predstavljajo velik delež tistih, ki opravljajo poklice, izpostavljene okužbi, čeprav so veliko bolj dovzetni kot mlajši delavci, da resno zbolijo s COVID-19. V večini primerov pa nimajo druge izbire, saj so raziskave pokazale, da kar 40 % starejših zaposlenih nima pravično plačane bolniške odsotnosti. Veliko starejših je zaposlenih tudi v zdravstveni stroki in s tem še dodatno tvegajo možnost okužbe v trenutni pandemiji. Prav tako veliko delovnih mest ne zagotavlja dovolj dobre zaščite, ki bi jih obvarovala pred okuženostjo. Dolgoročno bi razširitev plačanih bolniških odsotnosti ter pravilna zaščita na delovnem mestu, ki bi zagotovila varnost delovnega kadra, hitro olajšala učinke prihodnjih pandemij. Hkrati bi učinkovite subvencije plač in zaščita sindikatov zmanjšale vpliv prihodnjih recesij

in starostne diskriminacije na delovnih mestih. Oba pristopa sta potrebna za učinkovit ekonomski odziv na katastrofe v javnem zdravju in na ekonomsko recesijo (Halvorsen & Yulikova 2020).

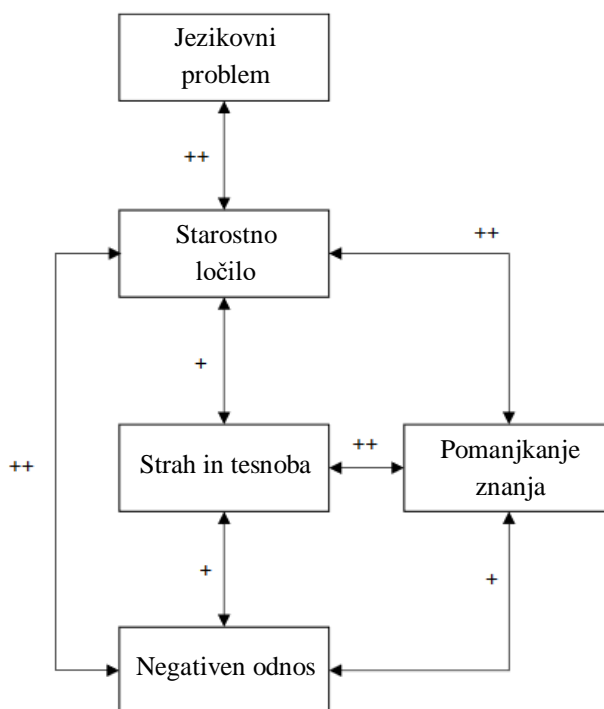
Halvorsen in Yulikova (2020) izpostavljata naslednje ključne točke, ki bi jih morali delodajalci v prihodnje upoštevati za zaščito starejšega delovnega kadra:

- starejši delavci so bolj izpostavljeni tveganju okužbe s koronavirusom kot mlajši delavci,
- starejši zaposleni nesorazmerno delajo na območjih z visoko izpostavljenostjo in možnostjo okužbe s koronavirusom,
- starejši zaposleni so bolj dovzetni in lahko resno zbolijo s COVID-19,
- zvezna zakonodaja bi morala vsem delavcem plačati bolniško odsotnost za javno zdravje in jim zagotoviti ustrezno zaščito na delovnem mestu.

Pandemija COVID-19 je starejše odrasle izključila iz družbe, ki temelji na fizičnem socialnem stiku. Ranljive populacije, kot so starejši odrasli, so tudi običajno izključene iz digitalnih storitev, ker se odločijo, da ne bodo uporabljale interneta, nimajo ustreznih naprav in omrežne povezljivosti ali nimajo izkušenj z uporabo tehnologije. Starejši odrasli, ki so zdravstveno šibki in jim je uporaba digitalnih kanalov tuja ter jih je tudi veliko v ustanovah za dolgotrajno oskrbo, se spopadajo z dvojnimi bremenom socialne in digitalne izključenosti (Barth, Davis, Freeman & McElheran, 2022).

Na sliki 2 je konceptualni model, ki prikazuje vzroke digitalne izključenosti starejšega delovnega kadra. Iz modela je razvidnih pet ključnih dejavnikov, zaradi katerih imajo starejši odrasli občutek, da so izključeni na delovnem mestu, kot tudi v vsakdanjem življenju. Avtorji so v svoji raziskavi ugotovili, da je strah pred uporabo digitalne tehnologije eden izmed najpogostejših razlogov, ki pripeljejo do digitalne izključenosti. Na strah pred uporabo digitalne tehnologije vplivajo znanje in izkušnje o uporabi digitalne tehnologije. Najpomembnejši dejavnik za zmanjšanje digitalne izključenosti je zmanjšanje strahu starejših državljanov pred uporabo digitalne tehnologije, kar je samoumevno, ko se izboljšajo znanje in izkušnje z uporabo takšne tehnologije. Poleg tega je pomanjkanje znanja in izkušenj močno povezano z občutkom biti prestar za prilagajanje digitalni tehnologiji. Očitno je, da lahko preprečevanje strahu pred uporabo digitalne tehnologije v kombinaciji z zavedanjem, da se lahko višja starost obravnava kot ločilo, pomembno poveča znanje starejših državljanov o digitalni tehnologiji. Po drugi strani je občutek, da se počutijo prestari za učenje nove digitalne tehnologije, tretji največji vzrok za digitalno izključenost in se nanaša predvsem na jezikovne težave, pri katerih starejši državljani doživljajo, da težko razumejo novo tehnologijo, kar se posledično nanaša na pomanjkanje znanja zaradi nezmožnosti slediti napredku v digitalni družbi (Holgersson & Söderström, 2019).

Slika 2: Model kategorij dojemljanja starejših o vzrokih za digitalno izključenost



Vir: Holgersson & Söderström (2019).

3.4.1 Vpliv medgeneracijskih razlik med zaposlenimi

Medgeneracijske neenakosti pri vpeljevanju novih tehnoloških procesov privedejo tudi do starostne diskriminacije. Že leta 1967 je bil sprejet Zakon o starostni diskriminaciji, ki se potencira kot kaznivo dejanje in prepoveduje takšno vedenje. To kršitev uveljavlja in ureja agencija za civilne pravice pri ministrstvu za delo. Starostna diskriminacija nikakor ni omejena na nobeno starostno skupino in se lahko pojavi v katerikoli organizaciji in katerikoli panogi. Težave, s katerimi se srečujejo starejši delavci, vključujejo vprašanja neenakosti pri ocenjevanju delovne uspešnosti in zmanjšujejo možnost napredovanja. Opredeljena so tudi vrednotenja tehničnih in preteklih delovnih izkušenj ter priložnosti za usposabljanje pri uvajanju novih aplikacij. Pri vpeljevanju novih digitalnih procesov v poslovanje in usposabljanju delovnega kadra velikokrat primanjkuje podpora vodstva. Naloga vodilnih je, da svojim zaposlenim ustrezno predstavijo nove načine delovanja v podjetju. Za ustrezno izpeljavo tega morajo organizirati sestanke, usposabljanja za različne starostne skupine, seminarje in ustrezna izobraževanja. V nasprotnem primeru se velikokrat pojavi starostna diskriminacija, saj starejšim zaposlenim kljub dolgoletnim izkušnjam primanjkuje tehnično znanje (McIntosh, 2020).

Starejši zaposleni pa niso le v večji meri izpostavljeni negativnim učinkom virusa, ampak jih spremljajo tudi druge omejitve na delovnem mestu. Svetovne raziskave ponazarjajo, da

leta 2018 40 % zaposlenih, starih 50 let in več, ni imelo plačane bolniške v primerjavi z 38 % delavcev, mlajših od 50 let. Štirideset odstotkov predstavlja precejšen delež starejšega delovno aktivnega prebivalstva, zlasti glede na razmeroma visok delež starejših delavcev, ki delajo v industriji zdravstvene, osebne nege in distribucijske infrastrukture. Plačana bolniška je še posebej redka pri nekaterih poklicih, kot so zdravstveni poklici, pomočniki na domu, poklicni in fizikalni terapevti, saj ti zahtevajo redne stike z okuženimi ali drugimi bolniki, kar pa lahko ima pomembne posledice za javno zdravje. Plačani bolniški dnevi tako delodajalcem kot tudi njihovim delavcem in družinam prinašajo številne koristi (Ghilarducci & Farmand, 2020).

Avtorji trdijo, da nas je COVID-19 na nek način tudi zbližal. Ljudje so bili prisiljeni spremeniti vsakdanje navade in se prilagoditi trenutni situaciji. Ogromno zaposlenih je moralo popolnoma spremeniti delovno prakso z opravljanjem poklica od doma, starši so se preizkusili v vlogah učiteljev, otroci so se prilagodili na šolanje na daljavo, starejše prebivalstvo pa se je moralo vpeljati v svet digitalne tehnologije. Medtem ko so se določeni zbližali, so nekateri starejši prebivalci, ki nimajo interneta in digitalnega znanja, občutili vpliv digitalne vrzeli in bili izključeni iz raznih vsakdanjih dejavnosti, kot so digitalna komunikacija, spletno nakupovanje in priložnosti za izboljšanje duševnega zdravja, medtem ko so srednješolci ostareli otroci iz revnih skupnosti izključeni iz spletnega izobraževanja, kar lahko vpliva na njihove prihodnje gospodarske priložnosti (D'cruz & Banerjee, 2020).

3.4.2 Uporaba tehnologije za reševanje starostnih izzivov

V zgodovini poslovanja in sprejemanja tehnološkega napredka so bile organizacijske sposobnosti pogosto prezrte. Na primer zgodba o digitalizaciji je tista, v kateri so se organizacije osredotočile na strategijo, procese in tehnologije pogosto brez merjenja perspektiv zaposlenih, opolnomočenja zaposlenih ali vlaganja v veščine in znanje, ki zagotavljajo njihov napredek. Z drugimi besedami, komponenta ljudi, ki je ključna za uspešno uvedbo strategije digitalizacije, je bila pogosto spregledana. V praksi pa lahko izkušnje zaposlenih spremenijo način, kako zaposleni in delodajalci pristopajo k delu v digitalni dobi. Konsenz je, da je obvladovanje konkurenčne potrebe po preoblikovanju v organizacijo, ki je osredotočena na zaposlene, bistvenega pomena za rast podjetja, zadrževanje zaposlenih, blagovno znamko delodajalca in produktivnost. Izkušnje zaposlenih so torej ključ za uspešno digitalizacijo v organizaciji (Meret, Fioravanti, Iannotta & Gatti, 2018).

4 SPREMEMBE, S KATERIMI SE SREČUJEJO ZAPOSLENI NA DELOVNEM MESTU V ČASU PANDEMIJE COVID-19

Novi trendi in hitri tehnološki napredki sorazmerno vplivajo na staranje delovne sile, včasih namerno in včasih nepričakovano. Za razumevanje teh interakcij je pomembno upoštevati nekatere fizične, kognitivne in zaznavne spremembe, ki spremljajo kronološko starost. Na

primer s starostjo pride tudi do zmanjšane cirkulacijske sposobnosti, ki jo spremlja degenerativna izguba mišične mase, ki pogosto povzroči zmanjšanje telesne moči in motorične koordinacije. Prav tako lahko starostne spremembe v anatomiji senzoričnih sistemov, kot je očesna leča, povzročijo zmanjšano ostrino vida. Poleg tega lahko razširjene kognitivne zmožnosti, kot je delovni spomin, zmanjšajo sposobnost hkratnega shranjevanja in obdelave informacij. Vse te spremembe, ki pridejo s starostjo in se jim je nemogoče izogniti, lahko negativno vplivajo na opravljanje nalog starejših zaposlenih. Zmanjšana trdnost in motorične sposobnosti lahko omejijo zaposlene, ki opravljajo fizične poklice. Zmanjšana ostrina vida lahko privede do napak na različnih delovnih mestih, lahko pride do napačnega razumevanja informacij, napak pri izbiri izdelkov, nezmožnosti branja navodil in podobno. Vse negativne posledice, ki pridejo s starostjo delovne sile, lahko v podjetju rešijo z implementacijo digitalne tehnologije. Digitalni procesi poenostavijo poslovanje zaposlenih in lahko nekatere naloge opravijo namesto njih (McIntosh, 2020).

Strah in grožnja, ki sta se razvila iz pandemije COVID-19, sta močno vplivala na podjetja in skupnosti na vseh celinah sveta. Pandemija je povzročila korenite spremembe za organizacije in podjetja pri opravljanju in nadaljevanju dela. Z vidika strateškega upravljanja je ključnega pomena, da vodstveni kader oceni vpliv in učinek, ki ga bo imela vsaka sprememba na neprekinjenost poslovanja in strateške cilje, loči potrebne takojšnje in dolgoročne ukrepe, da oceni, v kolikšni meri so novi trendi spremenili strategijo, ki jo je podjetje izvajalo pred izbruhom pandemije. Delovna sila po vsem svetu je bila čez noč prisiljena sprejeti nove delovne pogoje, bodisi na fronti/nujni uslužbenci, zaposleni so začeli opravljati svoje delo na daljavo, veliko pa jih je bilo tudi odpuščenih zaradi zaklepanja držav in zaprtja meja. Ker se je večina organizacij med sezono pandemije preusmerila na delo na daljavo, se je od oblikovalcev strategij pričakovalo, da bodo pripravljene prilagoditi strategije izkušnj zaposlenih in zagotoviti, da imajo zaposleni kompetence za sodelovanje na daljavo in znajo uporabljati digitalno tehnologijo. To je spodbudilo oblikovalce strategij, da razmislijo o spremembi določanja ciljev, uspešnosti podjetja in vpeljevanju dela od doma oziroma dela na daljavo. Z nastankom pandemije COVID-19 je postal koncept delo od doma/delo na daljavo ena izmed najbolj priljubljenih delovnih strategij po vsem svetu (Pennington & Stanford, 2020).

4.1 Delo na daljavo oziroma delo od doma

Delo na daljavo lahko opredelimo kot delo od drugod kot v prostorih delodajalca. Za izvajanje dela na daljavo morajo delodajalci in njihovi zaposleni uporabljati sodobno tehnologijo za medsebojno komunikacijo in sodelovanje. Delo na daljavo od delodajalca zahteva, da svojim zaposlenim zagotovi vsaj računalnike, mobilne telefone, dostop do službenega e-poštnega računa ter druge potrebne platforme, kot je videokonferenčna tehnologija. Spomladi 2020 je delo na daljavo zaradi izbruha COVID-19 hitro postalo »nova normalnost«. Podjetja po vsem svetu so že navajena delati na daljavo, vendar je treba nekatere javne storitve, kot sta gostinstvo in oskrba s hrano, izvajati neposredno. Od

razvitosti gospodarstev je odvisno tudi, kako hitro se družbe lahko prilagajajo delu na daljavo, še posebej, če upoštevamo večino ljudi hkrati. Zaradi razmer v zvezi s pandemijo so podjetja po vsem svetu bolj seznanjena z delom na daljavo kot kadarkoli prej in verjetno se je izkazalo, da ni tako zahtevno ali neučinkovito, kot so ljudje prej verjeli. Ne da bi vedeli, kdaj bodo omejitve popolnoma izginile, se lahko zgodi, da bodo zaposleni po vsem svetu še kar nekaj časa delali na daljavo in se tega vse bolj navadili. To sili organizacije, da oblikujejo in izvajajo nenehno boljše prakse in politike za nemoteno opravljanje dela na daljavo, da bi bilo čim bolj učinkovito in priročno, kar se lahko šteje za pozitivno posledico v težkih časih (Nell, Foss, Klein & Schmitt, 2021).

Delo na daljavo lahko v praksi opredelimo kot digitalno preobrazbo, ki prinaša veliko prednosti in slabosti v katerikoli poslovni organizaciji. Za natančno prepoznavanje prednosti in slabosti digitalne preobrazbe bi morale poslovne organizacije upoštevati naslednje dejavnike (Karunarathne, 2021):

- dostop zaposlenih do podatkov podjetja za opravljanje dela na daljavo,
- dovoljenja na ravni uporabnika, dana v datoteke in dokumente,
- razširljivost in prilagodljivost trenutne IT-infrastrukture za povezavo ali nadgradnjo obstoječih rešitev,
- združljivost poslovnih sistemov na različnih platformah,
- raven varnostnih ukrepov za notranje in zunanje grožnje,
- vlaganje v tehnologije, ki podpirajo agilnost in mobilnost delovne sile,
- kako uporaba digitalne tehnologije vpliva na zaposlene,
- število platform in aplikacij, ki jih povprečen zaposleni dnevno uporablja,
- ali se programske rešitve dobro usklajujejo,
- prisotnost obstoječega sistema za sprejemanje odločitev na osnovi podatkov in
- razpoložljivost najnovejše tehnologije za prilagajanje spremembam novih sistemov poslovanja.

Če želijo organizacije ugotoviti in podrobno raziskati prednosti, slabosti, priložnosti ter grožnje, ki jih prinaša delo na daljavo, morajo opraviti nepristransko raziskovanje panoge, v kateri delujejo, strukturo organizacije in njihovega ciljnega trga. Naloga poslovnih organizacij ter vodilnega kadra je ugotoviti, ali bo stalni prehod na delo na daljavo donosen in vzdržen za nadaljnje poslovanje, kar pa lahko dosežejo le z zanesljivo in kritično oceno trenutnega položaja in uspešnosti poslovanja organizacije (Karunarathne, 2021).

4.2 SWOT-analiza dela na daljavo

Strah in grožnja sta se razvila z začetkom pandemije COVID-19, pandemija je na desetine milijonov svetovne delovne sile pozvala k delu od doma, kar je bil način dela, ki se je pred pandemijo redko uveljavljal v praksi. V tej »novi normalnosti« obstaja pomembna težnja, da se delo na daljavo prisiljeno nadaljuje na dolgi rok, kar od organizacij zahteva, da strateško načrtujejo in izvajajo novo kulturo dela. Za številne organizacije po vsem svetu so

se pojavile številne prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti z vpeljavo novega načina dela, ki so prikazane v SWOT-analizi v tabeli 1 (Karunarathne, 2021):

Tabela 1: SWOT-analiza dela na daljavo oz. dela od doma

	Delo od doma
PREDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> – Bolj prilagodljiv delovni čas, – boljše ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, – večja produktivnost in odgovornost ter prihranki pri stroških (prevoz, električna itd.), – povečano zadovoljstvo pri delu s strani zaposlenih, – zmanjšana odsotnost na delovnem mestu, – zmanjšane prometne gneče in onesnaževanje zraka, – povečano zaupanje nadrejenih, – povečana zaznana avtonomija, – večja časovna fleksibilnost med službo in družino.
PRILOŽNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> – Možnost razporeditve delovnega časa in dela v najbolj produktivnem času, – primernost delovnega mesta doma, – prihranek časa zaradi skrajšanega časa za pot na delo, – produktiven čas zaradi skrajšanega časa za komunikacijo s sodelavci, – subjektivne karijerne možnosti, – večja organizacijska zavezanost, – zaposleni imajo priložnost, da usvojijo oziroma nadgradijo znanje na področju digitalne tehnologije, – dostop do visoke tehnologije in boljše opreme.
SLABOSTI	<ul style="list-style-type: none"> – Težave pri sodelovanju na daljavo s sodelavci, – težnja po večji intenzivnosti dela, – vzpostavitev in delovanje tehnologije – tehnične težave (predvsem pri starejših zaposlenih), – nezmožnost pravočasnega dostopa do pomembnih informacij, – težave z organizacijo časa, – nagnjenost k daljšemu delu, – negativni učinki na subjektivno počutje, – zmanjšan socialni stik kot posledica osamljenosti, – poslabšanje samozavesti in motivacije.
NEVARNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> – Poslabšanje že obstoječih neenakosti na trgu dela za različne starostne skupine, – večja intenzivnost dela, – nezmožnost ločevanja poklicnega in domačega življenja, – motnje pri opravljanju dela (otroki, neprimerno delovno okolje, slaba internetna povezava, nezadostna tehnološka oprema itd.), – dolgoročno pomanjkanje organizacijske in menedžerske podpore, – zdravstvene težave, – manj vpogleda delodajalcev v poštenost pri pregledu uspešnosti zaposlenih.

Vir: Karunarathne (2021).

4.2.1 Prednosti

Empirično dokazane prednosti dela na daljavo, kot so bolj fleksibilen delovni čas, boljše ravnovesje med poklicnim življenjem, večja produktivnost in odgovornost, prihranki stroškov, večje zadovoljstvo pri delu, manjša odsotnost z dela, večje zadrževanje, manjša prometna gneča in onesnaževanje zraka, večje zaupanje med nadrejenim in podrejenim, povečana avtonomija zaposlenih in večja fleksibilnost v času med delom in družino, je mogoče opredeliti kot prednosti na osnovi njihove podobne narave zagotavljanja pozitivnih izkušenj za zaposlene, delodajalce in druge deležnike (Karunarathne, 2021).

4.2.2 Slabosti

Negativne posledice dela na daljavo, kot so nagnjenost k dolgemu delu, težave pri sodelovanju s sodelavci, nagnjenost k večji intenzivnosti dela, omejitve pri vzpostavitvi in delovanju tehnologije, nezmožnost dostopa do pravočasnih informacij, težave pri organizaciji časa, negativni učinki na subjektivno počutje, zmanjšan socialni stik, posledično osamljenost, poslabšanje samozavesti in motivacije so opredeljeni pod temo 'slabosti' iz tematske analize, saj prinašajo negativne učinke oz. slabosti za zaposlene v določeni poslovni organizaciji (Karunarathne, 2021).

4.2.3 Priložnosti

Iz prednosti ali koristi dela na daljavo je tematska analiza poskušala izluščiti koristi, ki jih je mogoče izkusiti dolgoročno in ki zajemajo širši obseg, vključno z zunanjim okoljem, in opredelila takšne koristi/prednosti kot »priložnosti«. Možnost dela v najbolj produktivnem času, primernost delovne lokacije doma, prihranek časa zaradi skrajšanega časa za pot na delo, produktiven čas zaradi zmanjšanja časa, sicer porabljenega za druženje s sodelavci, subjektivne karijerne priložnosti, možnost skrbi za vzdrževane osebe doma kot alternativa za ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih iz generacije Y, večja organizacijska zavezanost, omogočanje subjektom, da se nadgradijo v smislu tehnologije, zaposleni imajo možnost dostopa do sofisticirane visoke tehnologije in boljše tehnične opreme – so dejavniki, opredeljeni v temi »priložnosti« (Karunarathne, 2021).

4.2.4 Grožnje

Izzivi dela na daljavo, ki so bolj zunanje narave in dolgotrajno izkušeni, so razvrščeni pod temo »grožnje«. Takšne zdravstvene težave zaposlenih, ki povzročajo večje intenziviranje dela, bi lahko poslabšale že obstoječe neenakosti na trgu dela, nezmožnost ločevanja poklicnega in domačega življenja, različne motnje v domačem okolju, vključno z otroki, prostorna stiska, slaba internetna povezava, dolgoročno pomanjkanje organizacijske in vodstvene podpore in manj vpogleda v poštenost pri pregledu uspešnosti (Karunarathne, 2021).

4.3 Spopadanje starejših zaposlenih s spremembami

Pandemija COVID-19, ki je na milijone delavcev in študentov prignala v delo in izobraževanje na daljavo, je razjasnila, kako pomemben je dostop do digitalnih veščin za upravljanje tehnologije. Digitalne veščine so postale bistvenega pomena pri krmarjenju v skoraj vseh vidikih življenja, od upravljanja različnih poklicev, obiska zdravnika, šolanja in izobraževanja do nakupovanja. Pandemija je še posebej prizadela starejše zaposlene, ki se soočajo z največjimi zdravstvenimi tveganji pri delu, ki ga ni mogoče opravljati na daljavo. Nekatere raziskave kažejo, da so bili negativni učinki pandemije za zaposlovanje koncentrirani v poklicih, kjer delo na daljavo ni izvedljivo. Pospešek prehoda na virtualno učenje ter delo na daljavo prinaša nove priložnosti, pa tudi potencial za nadaljnje neenakosti na svetovnem trgu dela. Starejši delavci, skupina, ki je nesorazmerno ogrožena zaradi COVID-19, ki je med pandemijo doživela tudi večje povečanje dolgotrajne brezposelnosti kot drugi delavci, bodo imeli velike koristi od razširjenega dostopa, ki ga zagotavljata spletno učenje ter učenje in delo na daljavo. To še posebej velja glede na naraščajoče povpraševanje po digitalnih veščinah na trgu dela. Še pred pandemijo je vse večja digitalizacija dela dajala prednost digitalnim spretnostim, ki so bile pogosto potrebne za sodelovanje pri usposabljanju in izobraževanju; za iskanje in prijavo na delovna mesta ter za uspeh na teh delovnih mestih in za povezovanje z drugimi podporami, socialnimi omrežji, novicami in informacijami ter javnimi koristmi (Kooji, 2020).

5 EMPIRIČNA ANALIZA O VPLIVU DIGITALIZACIJE DELOVNIH PROCESOV NA STAREJŠE ZAPOSLENE

Empirično analizo izvajamo zato, da bi z njo dobili subjektivno mnenje oziroma stališče starejše starostne skupine prebivalstva in ugotovili, kakšen vpliv imajo spremembe, kot je digitalizacija delovnih procesov za starejše zaposlene. Preden smo začeli z empirično raziskavo, smo v teoretičnem delu magistrskega dela podrobno proučili strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev. Glede na proučeno strokovno literaturo smo ugotovili, da je pandemija COVID-19 pustila največje posledice na starejši starostni skupini prebivalcev. Najprej lahko izpostavimo, da starejši prebivalci spadajo med najbolj ogroženo skupino z zdravstvenega stališča. Prav tako je veliko avtorjev v svojih študijah dokazalo, da so starejši prebivalci bili najmanj pripravljeni na spremembe v poslovanju, nove sisteme poslovanja, implementacijo digitalnih delovnih procesov in drugih digitalnih veščin, ki so neobhodne tako v poslovnem svetu kot tudi v zasebnem življenju.

Z analizo različne strokovne literature smo ugotovili, da implementacija digitalne tehnologije v poslovanje podjetij do neke mere predstavlja grožnjo za zaposlene. Zaposleni imajo občutek, da jih v organizaciji ne bodo več potrebovali, ker bo njihovo delo nadomeščeno z digitalno tehnologijo (umetno inteligenco, roboti, novimi programi itd.), posledično pa bodo izgubili delovno mesto. V praksi še vedno ni tako, digitalna tehnologija

je v prvi meri namenjena temu, da zaposlenim poenostavi delo, pospeši delovne procese in doseže večjo stopnjo učinkovitosti ter konkurenčne prednosti podjetja ali organizacije.

5.1 Namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Namen naše raziskave je s pomočjo kvalitativne metode raziskovanja analizirati odgovore zaposlenih nad 45. letom starosti o tem, kako se spopadajo z digitalizacijo delovnih procesov v času pandemije COVID-19. Za analizo smo uporabili anketni vprašalnik, s katerim smo pridobili vpogled v stališče proučevane skupine in informacije iz prve roke.

Cilj empirične raziskave študije primera je ugotoviti, kakšen vpliv ima digitalizacija delovnih procesov na starejše zaposlene v Sloveniji. Cilj kvalitativno zasnovane raziskave je prav tako ugotoviti stališča starejšega delovnega kadra v digitalni dobi in kako se z digitalizacijo ter uporabo nove tehnologije soočajo v praksi.

Na začetku magistrskega dela smo si zastavili tri ključna vprašanja, odgovore nanje pa smo pridobili z analizo strokovne literature domačih in tujih avtorjev ter kvalitativno raziskavo. Vprašanja so naslednja:

- Kako se z digitalizacijo poslovanja in virtualnim delom od doma soočajo starejši zaposleni?
- Ali je vodstveni kader dovolj dobro uvedel starejši delovni kader v nove procese poslovanja?
- Kakšne izzive, prednosti in slabosti je prinesla digitalna preobrazba v poslovanje podjetij?

5.2 Metodologija izvedene raziskave

V empiričnem delu magistrskega dela smo kot metodo raziskovanja uporabili kvalitativno raziskavo. Podatke za kvalitativno raziskavo smo pridobili s pomočjo anketnega vprašalnika v spletni obliki. Odločili smo se za anketni vprašalnik v elektronski obliki zaradi trenutne situacije, pandemije COVID-19. Prvotni načrt je bil izvajati ankete na spletu in v fizični obliki na terenu, vendar nam trenutna situacija tega ni dopuščala. Za raziskavo smo izbrali profitne in neprofitne organizacije, ki so v času pandemije nadaljevale svoje delo na daljavo oziroma od doma. Osredotočili smo se na vse zaposlene, ki v času pandemije delo opravljajo od doma in se srečujejo s pospešeno digitalno transformacijo delovnih procesov. Obravnavani vzorec pa so predstavljali zaposleni, ki so stari 45 let ali več. Analiza temelji na neslučajnostnem namenskem vzorcu. Proučili bomo torej le nekaj enot, ki so tipični dejavniki izbrane populacije.

Glede na to, da v času pandemije COVID-19 večina delovnih procesov poteka virtualno, smo za empirično analizo in zbiranje podatkov uporabili spletno anketo, MojaAnketa.si. Anketo smo poslali v določena podjetja in delili na socialnem omrežju Facebook. V anketi

je bilo jasno opredeljeno, da je namenjena zaposlenim, ki jih uvrščamo v skupino starejši zaposleni (nad 45 let). Prejeli smo 160 popolno izpolnjenih anket, primernih za nadaljnjo analizo. Če bi anketo ponovno izvedli, je ne bi delili na socialnih omrežjih, saj so jo izpolnili tudi mlajši zaposleni. Posledično določene ankete niso bile relevantne za našo raziskavo.

Na začetku smo sodelujoče povprašali po osnovnih podatkih kot so, spol, starost, prebivališče in izobrazba. V nadaljevanju ankete smo ciljni skupini zaposlenih postavili petnajst vprašanj. Prvotno nas je zanimalo ali menijo, da se jim je delo v času pandemije COVID-19 spremenilo, kako so se soočili z novimi delovnimi procesi ter ali so jim nove metode poslovanja povzročale težave. Nato je sledilo vprašanje odprtega tipa, kjer so anketiranci napisali s kakšnimi težavami so se srečevali zaradi novih načinov poslovanja. Zanimalo nas je ali so anketirani imeli digitalno podporo s strani podjetja, v katerem so zaposleni, ter kako so jih nadrejeni pripravili na nove načine poslovanja.

Sledilo je vprašanje v kolikšni meri se strinjajo z določenimi trditvami glede digitalizacije delovnih procesov, kjer so sodelujoči označili ali se strinjajo, oziroma sploh ne strinjajo z določenimi trditvami. Prav tako nas je zanimalo kako so zadovoljni z novimi digitalnimi načini poslovanja. Anketo smo zaključili z vprašanjem odprtega tipa, kjer so anketirani podali predloge za izboljšavo in vključitev zaposlenih v digitalno preobrazbo. Pridobljene podatke oziroma popolno rešene ankete smo izvozili v program Microsoft Excel, jih statistično obdelali ter ustrezno grafično ponazorili pridobljene podatke.

5.3 Opredelitev kvalitativne raziskave in predstavitev pridobljenih rezultatov ter ugotovitve

Za kvalitativno raziskavo smo uporabili metodo anketiranja in izdelali anketni vprašalnik. V anketnem vprašalniku smo uporabili kombinirana vprašanja, torej odprtega in zaprtega tipa, odgovori na zastavljena vprašanja bodo anonimni. Za vsako vprašanje v sklopu anketnega vprašalnika smo naredili primerjavo med pridobljenimi odgovori in povzeli rezultate, ki smo jih tudi grafično ponazorili. Za podrobno analizo pridobljenih podatkov smo uporabili statistični program SPSS, jih ustrezno obdelali in povzeli pridobljene rezultate.

Prejeli smo 160 popolnoma izpolnjenih anket. V vzorec smo vključili zaposlene na različnih delovnih mestih, ki so stari med 45 in 70 let. Anketiranci v naši raziskavi so v povprečju stari 51,5 leta. Polovica anketirancev je torej stara manj kot 52 let, druga polovica pa več kot 52 let.

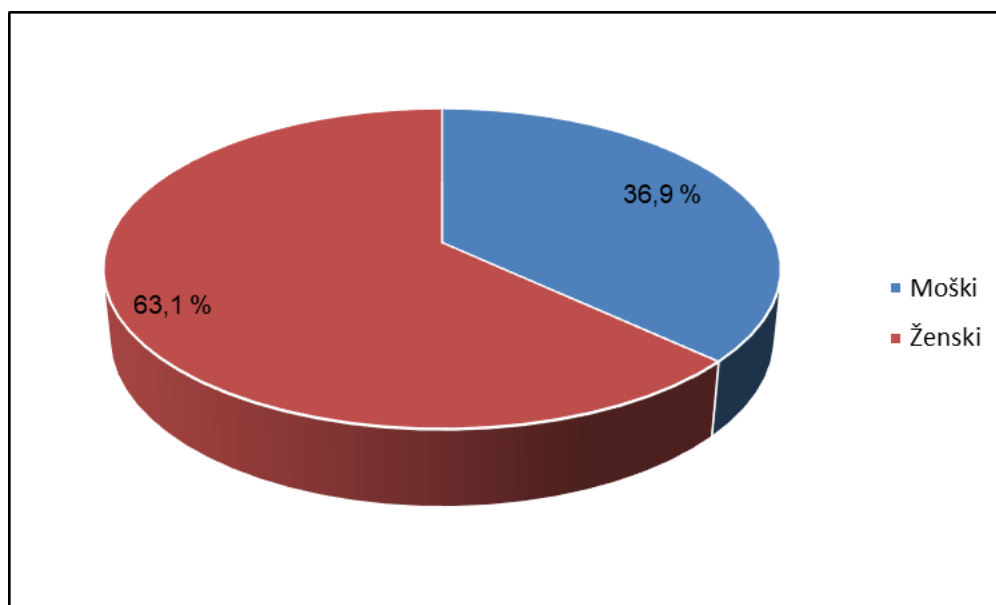
Tabela 2: Starost sodelujočih v anketi

Starost		
N	Veljavni	160
	Manjkajoči	0
Povprečna starost		51,94
Mediana		52,00
Modus		45
Standardni odklon		5,470
Minimalna starost		45
Maksimalna starost		70

Vir: lastno delo.

Kot prikazuje slika 3, je anketni vprašalnik izpolnilo več žensk kot moških. Moški so izpolnili 59 vprašalnikov (36,9 %), ženske pa 101 vprašalnik (63,1 %).

Slika 3: Diagram glede na spol (v %)



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju smo anketirance razdelili glede na njihovo lokacijo oz. kraj bivanja. Največ anketirancev prihaja iz Maribora, torej 58 anketiranih, kar predstavlja 36,2 %. Drugi največji delež predstavljajo anketiranci iz Ljubljane. Petinštirideset stanujočih v Ljubljani je sodelovalo v anketi, kar predstavlja 28,1 %. Ostali anketiranci prihajajo iz manjših občin.

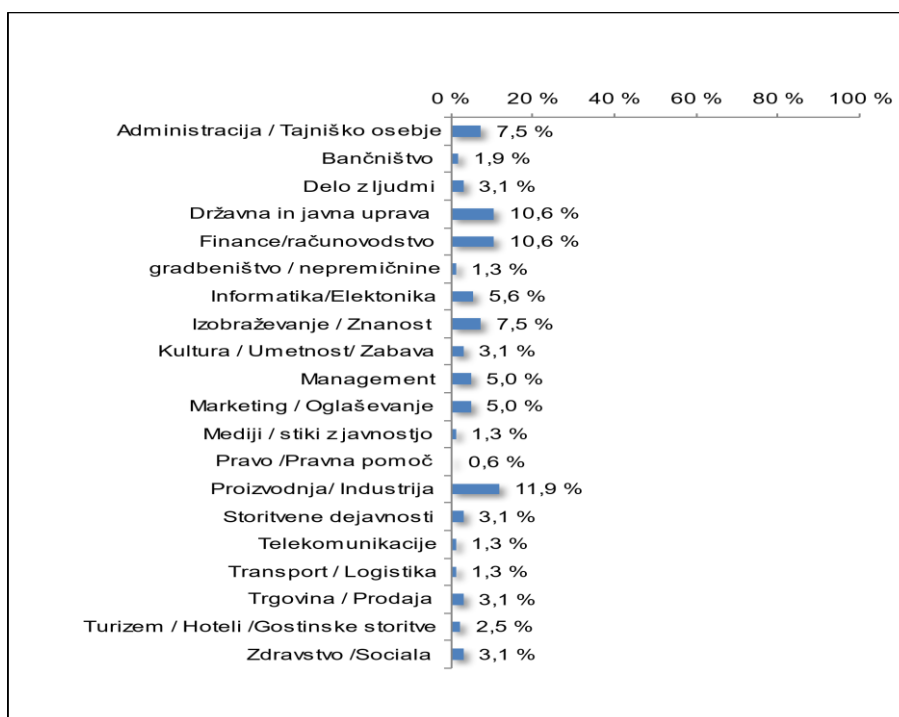
Tabela 3: Kraj bivanja anketiranih

Lokacija (kraj bivanja)			
		F	f %
Veljavni	Ajdovščina	1	0,6
	Bakovci	1	0,6
	Bitola	1	0,6
	Brežice	1	0,6
	Celje	1	0,6
	Ceršak	1	0,6
	Domžale	2	1,3
	Dravograd	1	0,6
	Duplek	3	1,9
	Grosuplje	1	0,6
	Hoče	1	0,6
	Ivančna Gorica	1	0,6
	Izola	1	0,6
	Koper	1	0,6
	Kranj	1	0,6
	Kungota	1	0,6
	Limbuš	1	0,6
	Ljubljana	45	28,1
	Maribor	58	36,3
	Medvode	1	0,6
	Miklavž na Dravskem polju	3	1,9
	Novo mesto	2	1,3
	Poljčane	1	0,6
	Portorož	1	0,6
	Ptuj	8	5,0
	Radomlje	1	0,6
	Rogoza	1	0,6
	Sp. Duplek	7	4,4
	Šentilj	1	0,6
	Šmarje Sap	1	0,6
	Trebnje	1	0,6
	Velenje	1	0,6
	Velika Loka	1	0,6
	Vurberk	1	0,6
Zagorje ob Savi	1	0,6	
Zg. Duplek	3	1,9	
Zg. Korena	2	1,3	
Skupaj	160	100,0	

Vir: lastno delo.

V naslednjem koraku smo preverjali, kateri poklic opravljajo anketirane osebe. Največ sodelujočih v naši anketi dela v javni upravi in financah oz. računovodstvu. Osemnajst anketiranih je zaposlenih v javni upravi, prav tako 18 anketiranih je zaposlenih v financah, natančneje v računovodstvu, kar predstavlja 11,9 % vseh zaposlenih.

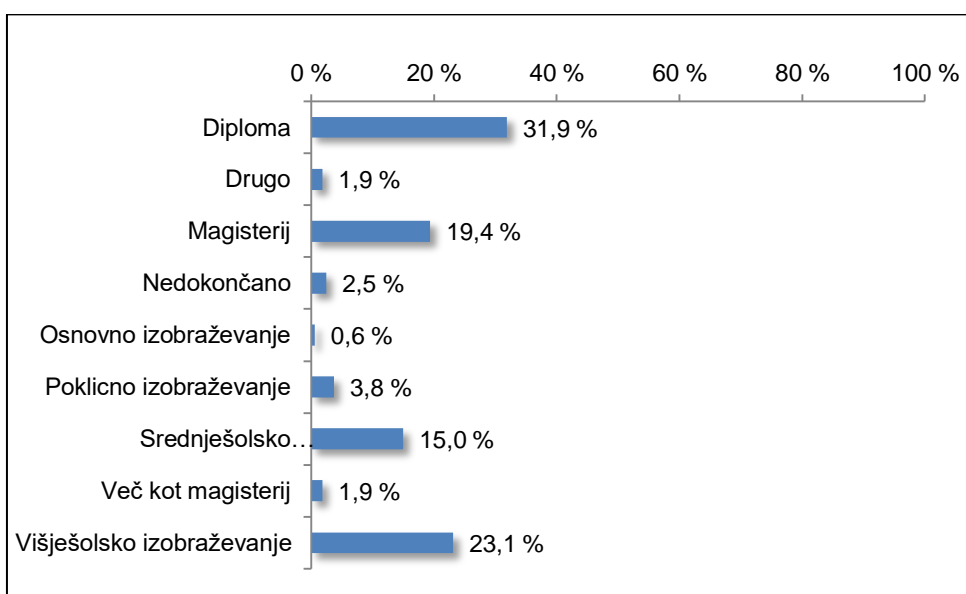
Slika 4: Struktura vzorca glede na poklic anketiranih



Vir: lastno delo.

Preverjali smo tudi stopnjo izobrazbe anketiranih. Sodelujoči v anketi so se razlikovali glede na stopnjo dosežene izobrazbe, največ anketiranih ima diplomo oz. višjo stopnjo. Diplomo ima 51 anketirancev, kar predstavlja 31,9 % vseh anketiranih. Najmanj oziroma samo eden izmed anketirancev ima končano samo osnovno šolo (0,6 %).

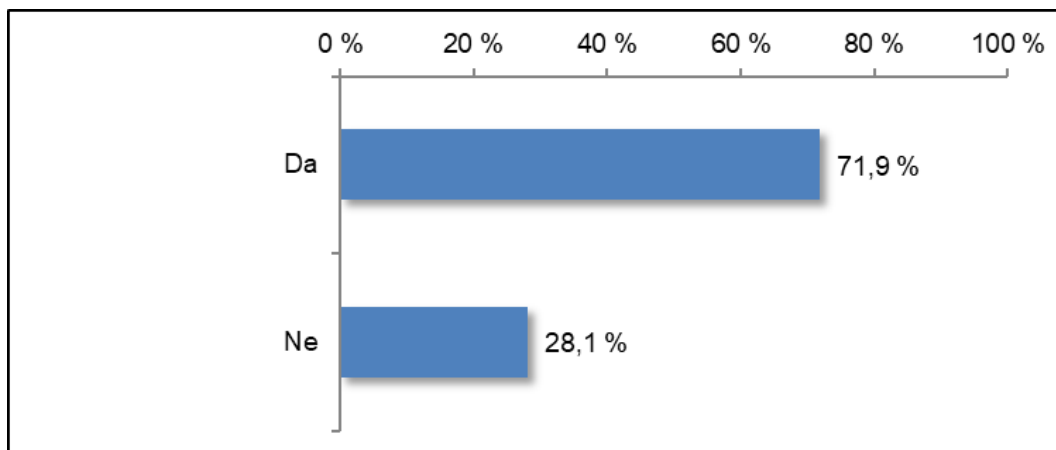
Slika 5: Struktura vzorca glede na stopnjo izobrazbe



Vir: lastno delo.

Prvo vprašanje, ki smo ga zastavili zaposlenim, starim nad 45 let, se je glasilo, ali se je njihovo delo v času epidemije COVID-19 spremenilo. Kot je razvidno na sliki 6, je največ anketiranih, kar 71,9 %, odgovorilo, da se je njihovo delo v času epidemije spremenilo. 28,1 % starejših zaposlenih pa meni, da se njihovo delo ni spremenilo oziroma je ostalo enako.

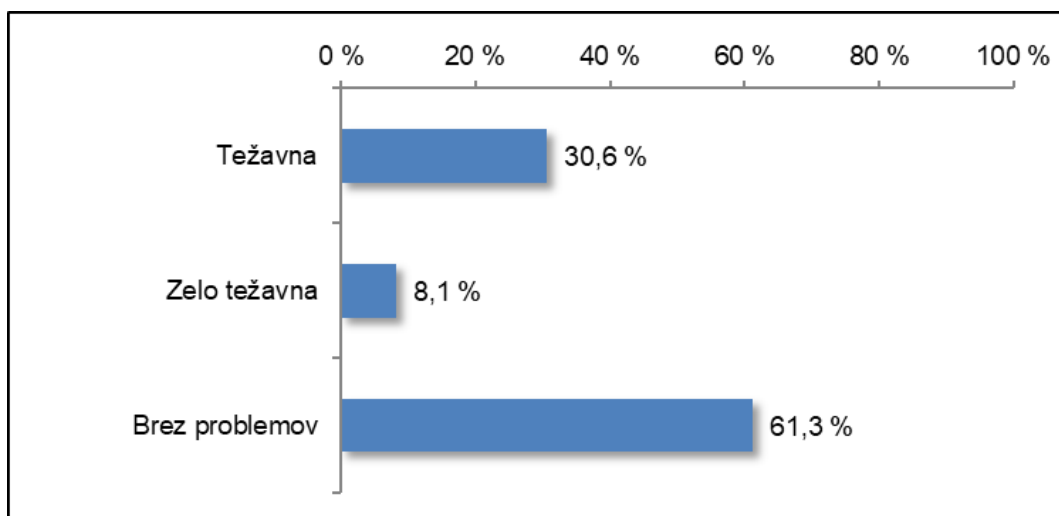
Slika 6: Struktura vzorca glede na spremembe dela v času epidemije COVID-19



Vir: lastno delo.

Večini anketirancev (61,3 %) se nov način poslovanja ter posledične spremembe, ki temeljijo na digitalni preobrazbi, niso zdele težavne oziroma so spremembe sprejeli brez težav, kot prikazuje slika 7. Manj kot polovica zaposlenih, torej 30,6 %, je ovrednotila spremembe kot težavne. Manjšemu deležu zaposlenih (8,1 %) pa so se spremembe zdele zelo težavne.

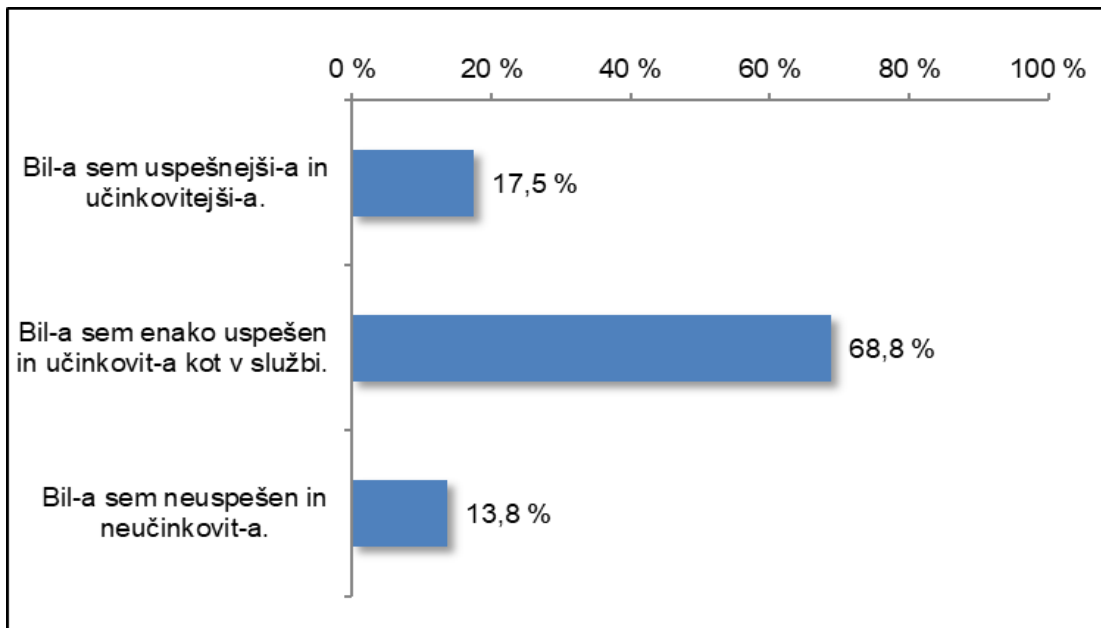
Slika 7: Težavnost in spremembe na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Naslednjo vprašanje je bilo namenjeno tistim zaposlenim, ki so v času pandemije svoje delo opravljali na daljavo ali od doma. Zanimalo nas je, ali so delo na daljavo opravljali uspešnejše in učinkovitejše kot na delovnem mestu; enako kot na delovnem mestu ali neuspešno in neučinkovito. Večina anketirancev (68,8 %) je odgovorila, da so svoje delo opravljali enako kot v službi. Nekateri zaposleni so bili v času epidemije in dela na daljavo uspešnejši ter učinkovitejši, za 13,8 % pa lahko sklepamo, da so imeli pri delu na daljavo težave, saj so svoje delo opravljali neuspešno.

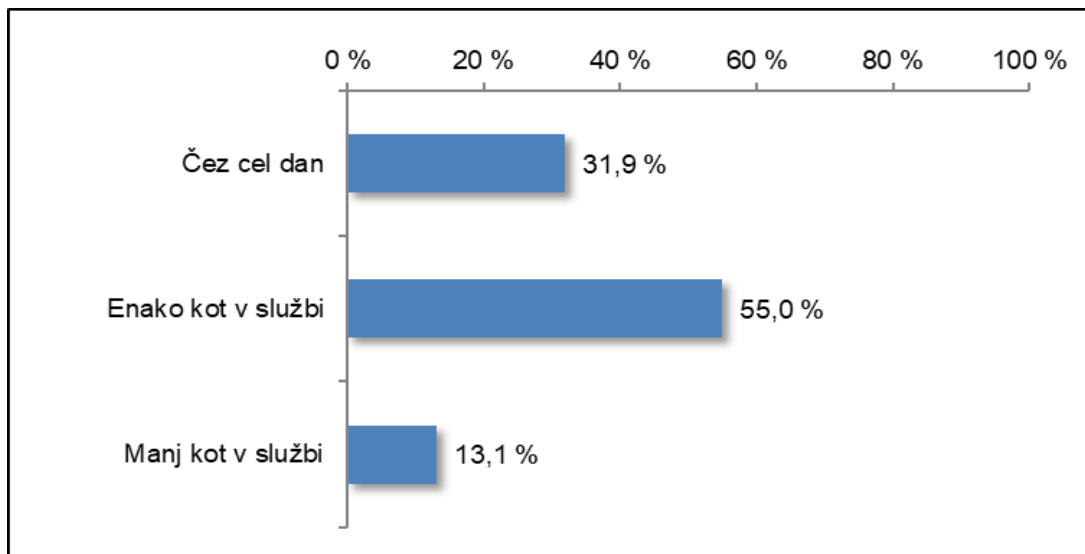
Slika 8: Kakovost in uspešnost starejših zaposlenih pri delu od doma



Vir: lastno delo.

Več kot polovica zaposlenih (55 %), ki so delo v času pandemije opravljali na daljavo, meni, da so imeli doma enako razporeditev delovnega časa kot v službi. Medtem si je 31,9 % starejšega delovnega kadra svoje delo razporedilo preko celotnega dne. Le 21 anketiranih, kar predstavlja 13,1 % vseh anketirancev, je ocenilo, da imajo v času dela na daljavo manj dela kot v službi.

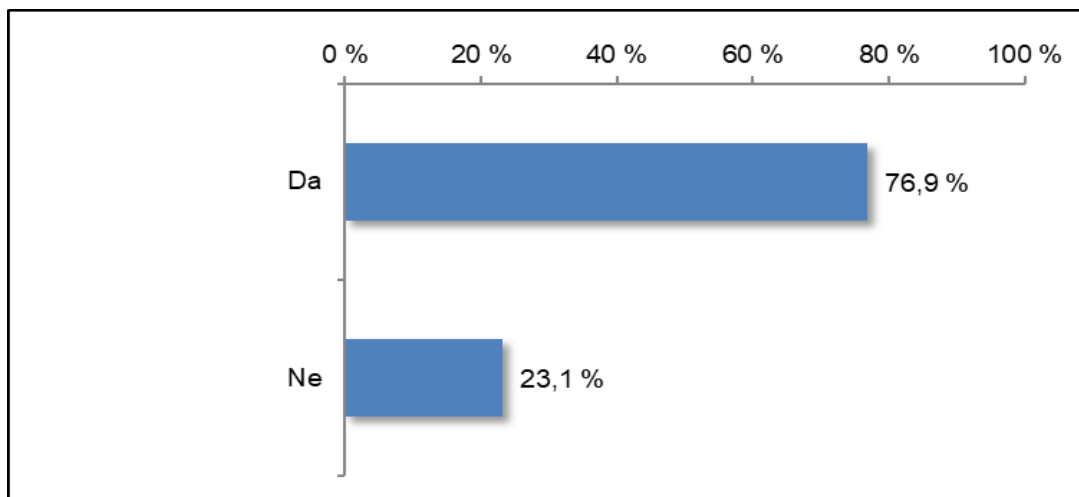
Slika 9: Razporeditev dela na daljavo oziroma dela od doma



Vir: lastno delo.

Kot je prikazano na sliki 10, je velika večina anketiranih, natančneje 76,9 %, pogrešala svoje sodelavce in osebne interakcije. Ostali sodelujoči (23,1 %) pa so na zastavljeno vprašanje odgovorili z »ne«, kar pomeni, da niso pogrešali osebnih interakcij v času dela na daljavo.

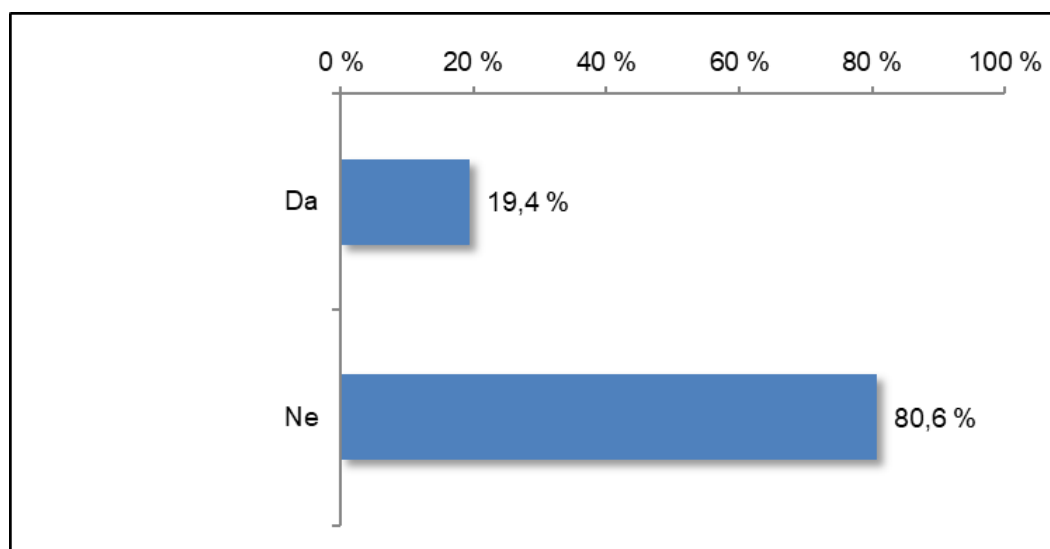
Slika 10: Odnos s sodelavci in osebne interakcije v času pandemije



Vir: lastno delo.

Več sodelujočih v naši raziskavi, kot smo pričakovali, ni imelo težav pri uporabljanju novih tehnologij. Iz slike 11 je razvidno, da zaposlenim nad 45 let digitalizacija delovnih procesov v veliki večini ni delala težav. 80,6 % sodelujočih je označilo, da jim digitalizacija delovnih procesov in novi načini poslovanja niso povzročali težav. Le 19,4 % zaposlenih, torej 31 anketiranih, je imelo težave pri novih sistemih poslovanja.

Slika 11: Težave pri digitalizaciji delovnih procesov



Vir: lastno delo.

Čeprav je večina anketiranih na šesto vprašanje, ali jim je digitalizacija delovnih procesov povzročala težave, odgovorilo z »ne«, smo analizirali, s kakšnimi težavami so se srečevali tisti, ki so odgovorili z »da«. Težave so bile naslednje:

- pomanjkanje znanja s tega področja,
- težave pri uporabi novih programov,
- slaba računalniška oprema,
- nezadostna podpora vodstva,
- nobenih dodatnih izobraževanj ali seminarjev na temo digitalizacije,
- preobremenjenost,
- neprimerno delovno okolje,
- slaba internetna povezava,
- osebna stiska zaradi pomanjkanja druženja in osebnih stikov.

V večini primerov so se vsi zaposleni srečevali s podobnimi težavami v času pandemije COVID-19. Nekateri niso imeli primerne okolja za delo od doma in so imeli slabo računalniško opremo, medtem ko je drugim primanjkovalo znanje za uporabo novih programov.

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali se ocena priprave na nove načine poslovanja statistično pomembno razlikuje glede na digitalno podporo zaposlenim, ki so jo prijeli od podjetja. S Kolmogorov-Smirnovim testom smo ugotovili, da spremenljivka ni normalno porazdeljena ($p < 0,05$; priloga 2), zato smo uporabili Mann-Whitneyjev U-test.

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali se ocena priprave na nove načine poslovanja statistično pomembno razlikuje glede na digitalno podporo zaposlenim, ki so jo prijeli od podjetja. S

Kolmogorov-Smirnovim testom smo ugotovili, da spremenljivka ni normalno porazdeljena ($p < 0,05$; priloga 2), zato smo uporabili Mann-Whitneyjev U-test.

Tabela 4: Ocena priprave na nove načine poslovanja glede na digitalno podporo podjetja in rezultat Mann-Whitneyjevega testa

8) Vam je podjetje, v katerem ste zaposleni, zagotovilo digitalizacijsko podporo?		N	Povprečje	Standardni odklon	Mediana	Povprečni rang	Mann-Whitney U	P
12) Ocenite od 1 do 5, kako dobro Vas je vodstveni kader v podjetju pripravil na nove načine poslovanja?	Da	135	3,59	0,99	4,00	88,26	640,000	0,000
	Ne	25	2,28	1,02	2,00	38,60		
	Skupaj	160						

Vir: lastno delo.

Rezultat Mann-Whitneyjevega U-testa je pokazal ($U = 640,00$; $p = 0,000$), da se ocena priprave na nove načine poslovanja statistično pomembno razlikuje glede na digitalno podporo zaposlenim, ki so jo prijeli od podjetja. Iz tabele 5 je razvidno, da so boljšo oceno priprav na nove načine poslovanja podali anketirani, ki jim je podjetje zagotovilo digitalno podporo.

Tabela 5: Ocena priprave na nove načine poslovanja glede na digitalno podporo podjetja in rezultat Mann-Whitneyjevega testa

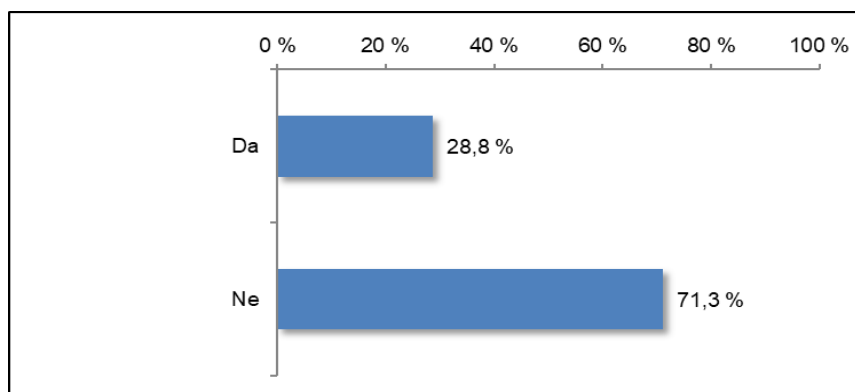
8) Vam je podjetje, v katerem ste zaposleni, zagotovilo digitalizacijsko podporo?		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Da	12) Ocenite od 1 do 5, kako dobro Vas je vodstveni kader v podjetju pripravil na nove načine poslovanja?	0,248	135	0,000	0,881	135	0,000
Ne	12) Ocenite od 1 do 5, kako dobro Vas je vodstveni kader v podjetju pripravil na nove načine poslovanja?	0,200	25	0,011	0,871	25	0,005

Vir: lastno delo.

Kot prikazuje slika 12, večina anketiranih (114; 71,3 %) meni, da so imeli na delovnem mestu v času epidemije COVID-19 organizirana dodatna usposabljanja in izobraževanja za

izzive, ki jih povzroča digitalizacija. Ostali del anketiranih (46; 28,8 %) ni imel organiziranih izobraževanj ter dodatnih usposabljanj, ki bi jih pripravili na izzive, ki jih povzročajo novi digitalni sistemi poslovanja. Ker starejši zaposleni v večini niso ustrezno pripravljeni na novo digitalno poslovanje in uporabo digitalne tehnologije, je zelo pomembno s strani delodajalca, vodij ter celotne organizacije, da organizirajo dodatna izobraževanja in usposabljanja. V nasprotnem primeru lahko nezadostno znanje pri uporabi digitalne tehnologije povzroča velike težave starejšemu delovnemu kadru in ovira opravljanje njihovega poklica.

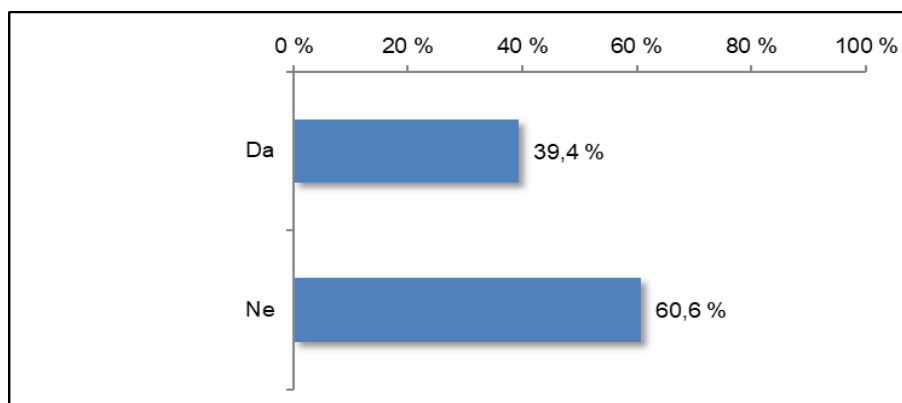
Slika 12: Dodatna usposabljanja in izobraževanja za uporabo novih digitalnih procesov



Vir: lastno delo.

Manj kot polovica udeležencev v naši raziskavi, natančneje 39,4 %, trdi, da so jim dodatna izobraževanja in usposabljanja, ki temeljijo na uporabi digitalne tehnologije in digitalnih delovnih procesov, koristila za nemoteno nadaljevanje njihovega poklica. Za ostale sodelujoče lahko sklepamo, da niso bili deležni dodatnih izobraževanj ali se jim niso zdeli koristna.

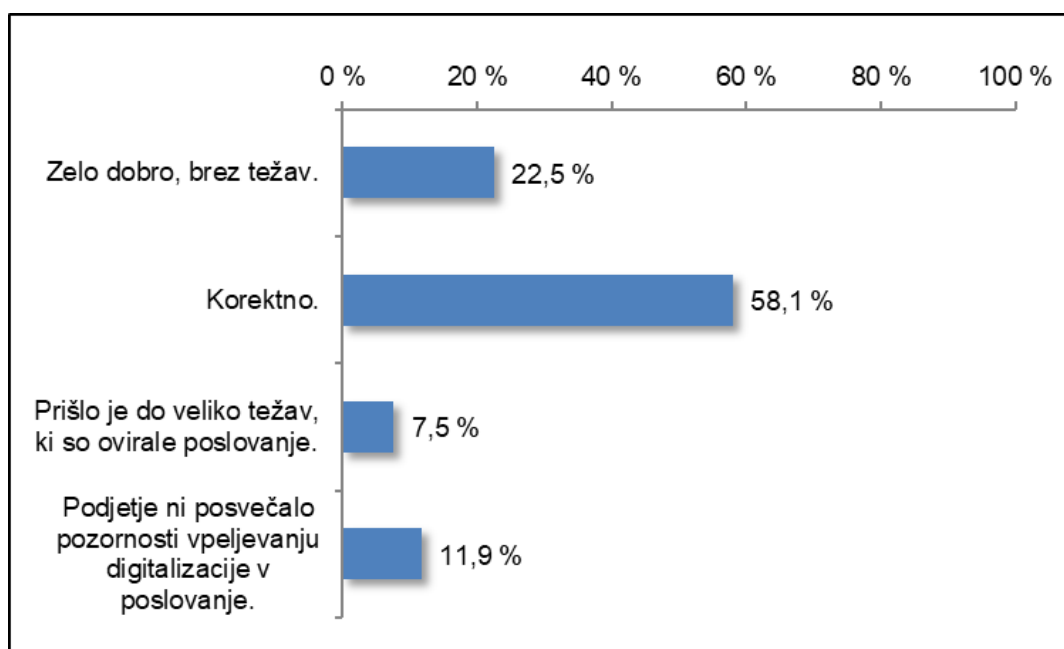
Slika 13: Koristnost dodatnih izobraževanj in usposabljanj za nadaljevanje poklica



Vir: lastno delo.

Eden izmed ključnih ciljev naše raziskave je raziskati stališče starejšega delovnega kadra glede digitalizacije delovnih procesov. Ugotovili smo, da večina anketiranih (58,1 %) meni, da je bilo vpeljevanje novih digitalnih procesov v podjetju, v katerem so zaposleni, korektno. Manjši delež sodelujočih, natančneje 36 (22,5 %), je ocenilo, da je vpeljevanje novih digitalnih procesov v organizaciji, v kateri so zaposleni, potekalo zelo dobro, brez težav. Nekateri so opazili, da je prišlo pri digitalizaciji poslovanja in uporabi novih tehnologij do težav, ki so ovirale poslovanje. 19 anketirancev, kar predstavlja 11,9 % vseh anketiranih, pa trdi, da podjetje, v katerem so zaposleni, vpeljevanju digitalizacije v poslovanje ni posvečalo dovolj pozornosti.

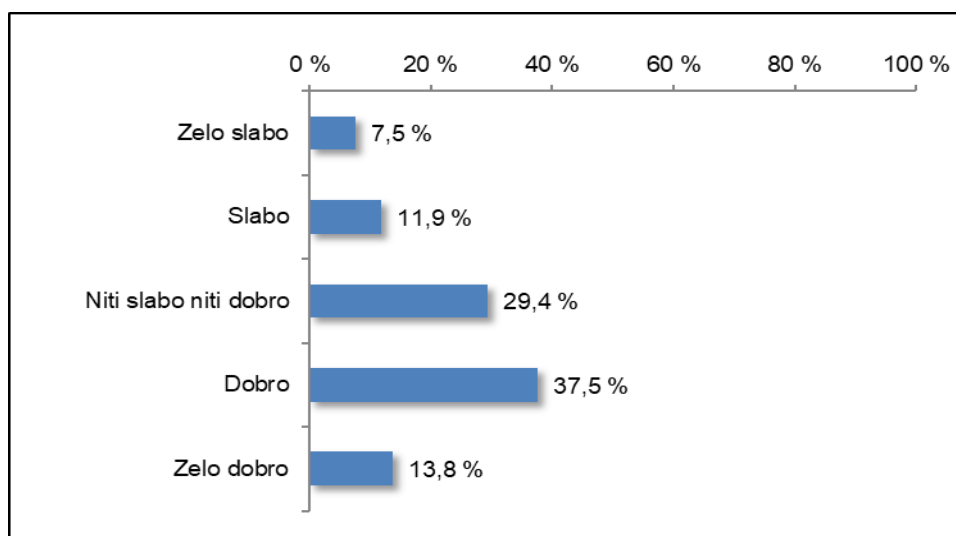
Slika 14: Ovrednotenje vpeljevanja novih digitalnih procesov s strani zaposlenih



Vir: lastno delo.

Glavno vlogo pri vpeljevanju novih digitalnih procesov v poslovanje imajo ljudje na vodilnih položajih v podjetju. Bistvenega pomena za vpeljavo digitalizacije in uporabo novih tehnologij je, kako vodstveni kader pripravi svoje zaposlene na nove načine poslovanja. Njihova naloga je svojim zaposlenim ustrezno predstaviti nove načine poslovanja, jih uvesti in organizirati dodatna izobraževanja ter usposabljanja, če je to potrebno. Temu je sledilo vprašanje o zadovoljstvu anketiranih glede vpeljevanja v nove načine poslovanja s strani vodstva. Največ anketiranih (60; 37,5 %) meni, da jih je vodstveni kader dobro pripravil na nove načine poslovanja, najmanj jih meni, da jih je vodstveni kader zelo slabo pripravil na nove načine poslovanja (5; 3,1 %).

Slika 15: Ocenitev vpeljevanja v nove načine poslovanja s strani vodstva



Vir: lastno delo.

Anketirani so na trditve s področja digitalizacije delovnih procesov odgovarjali na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Iz tabele 6 je razvidno, da se anketirani v povprečju najbolj strinjajo, da digitalizacija delovnih procesov povečuje produktivnost in učinkovitost zaposlenih (povprečje = 3,49; standardni odklon = 1,14), najmanj pa se v povprečju strinjajo, da digitalizacija delovnih procesov zaposlenim prinaša težave in otežuje njihovo delo (povprečje = 2,68; standardni odklon = 1,12).

Tabela 6: Vpliv digitalizacije delovnih procesov na poslovanje

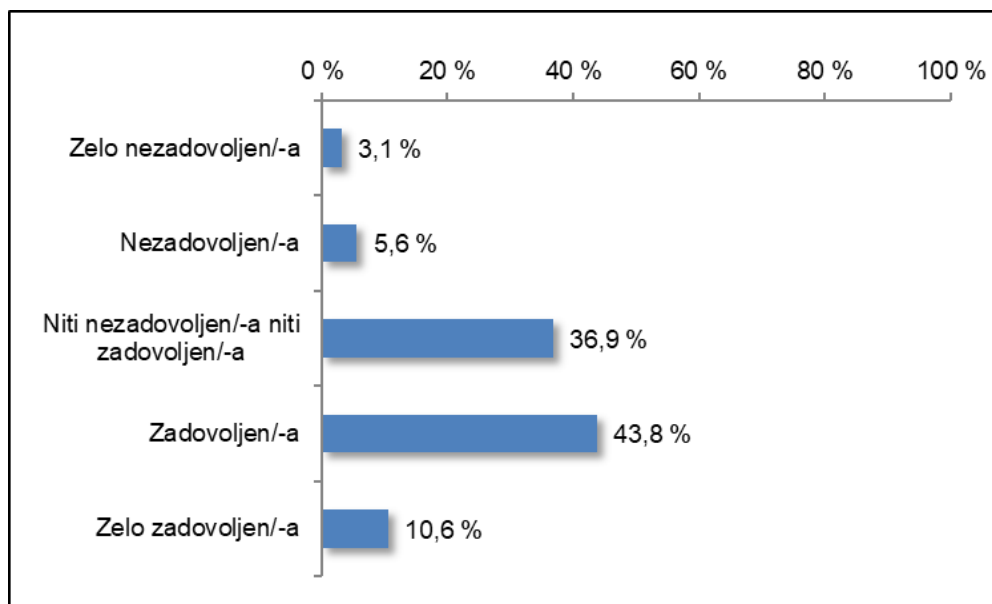
	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Digitalizacija delovnih procesov izboljšuje poslovanje celotnega podjetja.	160	1	5	3,70	1,04
Digitalizacija delovnih procesov povečuje produktivnost in učinkovitost zaposlenih.	160	1	5	3,49	1,14
Digitalizacija delovnih procesov izboljšuje moje poslovne rezultate.	160	1	5	3,48	1,10
Digitalizacija delovnih procesov prinaša težave zaposlenim in otežuje njihovo delo.	160	1	5	2,68	1,12

Vir: lastno delo.

V raziskavi smo analizirali, kako so se starejši zaposleni soočili z implementacijo digitalne tehnologije in kako zadovoljni so z novimi digitalnimi načini poslovanja. Zadovoljstvo zaposlenih smo ocenjevali z lestvico, ki je obsegala odgovore od zelo zadovoljen do zelo nezadovoljen. Anketirani so zadovoljstvo z novimi digitalnimi načini poslovanja ocenili s

povprečno oceno $3,53 \pm 0,88$. Največ anketiranih (70; 43,8 %) je z novimi digitalnimi načini poslovanja zadovoljnih, najmanj sodelujočih (5; 3,1%) pa je zelo nezadovoljnih z novimi načini digitalnega poslovanja.

Slika 16: Struktura zadovoljstva zaposlenih z novimi digitalnimi načini poslovanja



Vir: lastno delo.

Anketo smo zaključili s predlogi in izboljšavami za vključitev zaposlenih v digitalno preobrazbo. Sodelujoči v naši anketi so predlagali naslednje:

- izobraževanja o uporabi novih digitalnih tehnologij za zaposlene,
- redno virtualno pomoč zaposlenim,
- tedenske sestanke prek programa Teams in izmenjevanje znanja, idej,
- tečaje in seminarje, namenjene spoznavanju novih sistemov in digitalnih procesov,
- več razumevanja vodstva,
- boljšo računalniško opremo,
- team building celotne ekipe.

5.4 Povzetek zaključnih rezultatov in ugotovitev

S pomočjo ankete smo ugotovili, da so starejši zaposleni digitalizacijo in virtualno delo od doma zelo hitro sprejeli in se v večini hitro prilagodili. Delodajalci so jim v veliki meri ustrezno predstavili nove načine poslovanja, vpeljevanje novih digitalnih procesov je bilo korektno. Organizirana so bila dodatna usposabljanja in izobraževanja za izzive, ki jih povzročajo novi digitalni sistemi poslovanja. Starejšim delavcem novi digitalni način dela ni delal preglavic, pogrešali pa so sodelavce in osebne interakcije.

Dve izmed največjih prednosti za delodajalce sta zagotovo nižji stroški in večja produktivnost zaposlenih. Kot največji problem pa se je izkazal nadzor nad potekom dela.

Prednosti dela od doma za delavce pa sta bila prihranek časa za pot v službo in večja produktivnost. Podobnosti najdemo tudi pri slabostih, kjer se največkrat pojavi podaljšanje delovnega časa in pomanjkanje socialnih stikov.

Ugotavljamo, da so bila podjetja v Sloveniji dobro pripravljena na delo od doma, starejšim zaposlenim pa so nudila vso digitalno podporo in jih vodila skozi vse procese digitalizacije in jim s tem olajšala delo od doma. Glede na rezultate raziskave predvidevamo, da bodo nekatera podjetja zaposlenim omogočala delo od doma oz. kombinirano delo (dom – služba) tudi, ko ne bo pandemije.

6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE IN VKLJUČITEV STAREJŠIH ZAPOSLENIH V DIGITALNO PREOBRAZBO

Nastajajoče novosti lahko olajšajo ali ovirajo uspeh starejših delavcev, ki naj bi delovali v vedno bolj visoko tehnološkem okolju. Z digitalizacijo so bila razvita različna orodja in tehnologije, ki pomagajo starejšim odraslim izkoristiti svoje prednosti in premagati starostne omejitve glede delovnega spomina, telesne moči, ostrine vida in gibljivosti. Poleg tega lahko tehnologija deluje tako, da zmanjša starostno diskriminacijo in izboljša usposabljanje, socialno podporo in možnosti mreženja. Kljub potencialu lahko tehnologija povzroča tudi nove težave in s tem prispeva k izzivom, s katerimi se soočajo starejši zaposleni. Tovrstne težave lahko izvirajo iz pomanjkanja uporabnosti in drugih ovir za sprejemanje ter uporabo digitalne tehnologije. Druge tehnologije lahko delujejo za zmanjšanje starostne diskriminacije in izboljšanje usposabljanja, socialne podpore in možnosti mreženja. Prednosti tehnologije pa se bodo uresničile le, če se starejši odrasli počutijo vključene pri uporabi inovacij, namenjenih njihovi pomoči. Tehnološko načrtovanje in usposabljanje sta ključni področji, ki ju je treba upoštevati pri reševanju teh izzivov. Pozornost na teh zadevah lahko v prihodnje pospeši uspeh starejših odraslih, ki ostajajo na svojih delovnih položajih, ter olajša ponovno vključitev tistih, ki iščejo zaposlitev po upokojitvi (Halvorsen & Yulikova, 2020).

Poznamo štiri vrste strategij samoregulacije, ki jih starejši zaposleni uporabljajo za vzdrževanje ali obnovitev svojega dela. To velja prav tako za odzivanje na ukrepe, ki so se pojavili s pandemijo COVID-19. Prva strategija je proaktivno vključevanje in usmeritev k zastavljenim ciljem, ki se nanaša na samoiniciativno, vnaprej predvideno ukrepanje za dosego ciljev, na primer, ko starejši delavci nadgrajujejo svoje sposobnosti in kompetence na področju digitalne tehnologije. Mnogim starejšim zaposlenim je bilo zaradi ukrepov, ki so nastali zaradi virusa COVID-19, odrejeno delo od doma, kar v večini primerov povečuje obseg uporabe digitalne tehnologije. Posledično so imeli starejši zaposleni priložnost izkoristiti trenutno situacijo za nadgraditev do sedaj usvojenih tehnoloških sposobnosti, ki

presegajo trenutno potrebo za predvidevanje prihodnjega tehnološkega napredka na njihovem delovnem mestu. Druga strategija je proaktivno ločevanje ciljev, ki se nanaša na samoiniciativno, predvideno ukrepanje, in je namenjena zaščiti motivacijskih virov. Kot primer lahko izpostavimo, ko starejši zaposleni uporabljajo trenutne razmere za razmislek o preteklih poklicnih izkušnjah. Tretja vrsta strategije temelji na prilagodljivosti ciljev in se nanaša na obvladovanje, spopadanje ali učinkovit odziv na že doživete spremembe osebnih virov ali delovnega okolja s prizadevanjem za doseganje ciljev. Na primer, ko starejši delavci prosijo svoje kolege na delovnem mestu za podporo pri reševanju tehnoloških vprašanj. Kot četrta strategija je navedena prilagoditvena razveljavitev ciljev, ki se nanaša na učinkovit odziv na že doživete spremembe osebnih virov ali delovnega okolja za zaščito motivacijskih virov, na primer, ko starejši delavci znižajo pomen uporabe vseh tehnoloških pripomočkov ali značilnosti sistemov, ki so na voljo (Kooji, 2020).

6.1 Pet načinov za vpeljevanje digitalne preobrazbe

Candito (2017) izpostavlja pet načinov, kako podjetja lahko pomagajo starajoči se delovni sili sprejeti digitalno preobrazbo.

6.1.1 Ustvarite preproste, a učinkovite programe usposabljanja

Ustvarjanje preprostih in hkrati učinkovitih programov usposabljanja je eden od najučinkovitejših načinov, kako starejše zaposlene vpeljati v procese digitalne preobrazbe. Zaposleni v 20. letih so odraščali v digitalni dobi in so navajeni uporabljati stvari, kot so Google, socialne platforme in druga digitalna omrežja. Zaposlene v 30. letih lahko uvrstimo v enako skupino, čeprav je morda nekaj takih, ki potrebujejo delno usposabljanje. Najverjetneje bi moralo biti usposabljanje posebej namenjeno zaposlenim v 40., 50. in 60. letih, ki so bili morda nekoliko izpostavljeni današnjim platformam za sodelovanje, vendar potrebujejo več časa, da jih temeljito proučijo za vsakdanjo uporabo. Ključni vidik tega usposabljanja je, da starejšim zaposlenim vtisnejo pomen prehoda na digitalno tehnologijo, vrzeli, ki jih bo zapolnila, in naravo njihove lastne vloge v ospredju tega premika. Prav tako jim je treba razložiti, zakaj starejša orodja, metode in načini poslovanja niso več izvedljivi (Candito, 2017).

6.1.2 Povežite digitalno preobrazbo s poklicno rastjo

Eden izmed najboljših načinov, kako spodbuditi starejše zaposlene, da skočijo na digitalni trak, je povezati digitalno preobrazbo s poklicno rastjo in poklicnimi cilji. Kot primer lahko izpostavimo starejšega zaposlenega, ki dela na delovnem mestu vodje prodaje. Predstaviti mu je treba pomen novih digitalnih komunikacijskih platform, ki spodbujajo preglednost in razgrajujejo silose na delovnem mestu. Te platforme tako olajšajo simbiotičen pretok vpogledov in podatkov med oddelki, kar bo v prihodnosti pripomoglo k večji prodaji. Drugi

primer je vodja trženja, za katerega mora podjetje poskrbeti, da bo ta oseba razumela, kako digitalne platforme spodbujajo inovacije in olajšajo trženje izdelkov (Candito, 2017).

6.1.3 Spodbujajte sodelovanje podjetij

Združitev komunikacije brez povezave in spleta zaposlenim omogoča povezavo prek njihovih mobilnih naprav in zagotavlja dostop do orodij ter poslovnih informacij »kjerkoli in kadarkoli«. To ne pomaga le pri združevanju zaposlenih različnih starosti, ampak zaposlene ohranja v podjetjih in njihovih poklicnih poteh v podjetjih, kar posledično spodbuja zadrževanje in zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako vsi na svojih napravah pričakujejo enostavno izkušnjo brez trenja, na enak način kot s sistemi, ki jih uporabljajo pri delu. Programska oprema je zmeraj na enak način pripravljena za uporabo. Namesto da bi se podjetja obnašala zgolj kot vratar tehnologije, morajo v svoje poslovanje vključiti digitalna orodja, ki poenostavljajo potek dela in uporabnikom hkrati zmanjšujejo ovire (Candito, 2017).

6.1.4 Podpirajte navidezna delovna okolja

Delovna okolja bi morala zaposlenim omogočati, da ostanejo povezani na porazdeljenih in navideznih delovnih mestih, hkrati pa uravnotežijo zasebnost strank in podjetij ter operativno tveganje. Takšna okolja dajejo starejšim zaposlenim svobodo, ki jo potrebujejo za življenje, obenem pa so povezani z ostalimi zaposlenimi in cilji podjetja. Ko se zaposleni starajo, običajno iščejo več svobode pri mizi in v pisarni. Zaposlenim je treba pomagati sprejeti dejstvo, da današnja digitalna orodja zagotavljajo tako svobodo kot tudi večjo učinkovitost na delovnem mestu. S tem scenarijem lahko starejši zaposleni ostanejo dlje in ko bodo odšli, bodo pustili znanje, ki so ga nabrali skozi delovno dobo (Candito, 2017).

6.1.5 Opolnomočite svoje zaposlene s pravimi orodji

Ko zaposleni dobijo digitalna orodja, ki jih potrebujejo za opravljanje svojih delovnih nalog, jih je treba pooblastiti, da si lahko z njimi pomagajo na svoji karierni poti in se počutijo vključene v delovne procese. Platforme, ki omogočajo enostaven dostop do vpogledov in podatkov, omogočajo zaposlenim, da so spretni pri svojem delu, prav tako pa omogočajo tudi veliko boljše zapisovanje znanja in delovnih izkušenj. Če imajo zaposleni ta orodja, se bodo počutili dragocene. Če se počutijo dragocene, ne bodo želeli oditi, ko odidejo, pa bodo z veseljem delili svoja spoznanja in znanje s pomočjo iste tehnologije, ki jim je omogočila, da so svoje delo opravljali učinkovito (Candito, 2017).

SKLEP

Magistrsko delo lahko sklenemo z ugotovitvijo, da uporaba novih tehnologij in digitalizacija delovnih procesov ter ostale inovacije na nenehno spreminjajočem se trgu v bistveni meri olajšajo delovno uspešnost starejših zaposlenih, lahko pa jo tudi ovirajo. V poslovanju podjetij je implementacija digitalne tehnologije namenjena zmanjšanju starostne diskriminacije med zaposlenimi in poenostavitvi določenih procesov. Različna digitalna orodja in tehnološki programi so namenjeni starejšim zaposlenim kot pomoč pri delu, za premagovanje starostnih omejitev glede delovnega spomina, telesne moči, ostrine vida in gibljivosti. V veliko primerih delo starejšim zaposlenim zaradi pomanjkanja digitalne pismenosti in drugih znanj pri delu predstavlja velik izziv. Digitalizacija se hitro in močno razvija in biti v koraku s časom z vedno novimi usposabljanji za starejšega zaposlenega ni lahko. V uvodu magistrskega dela smo si zastavili tri vprašanja:

- Kakšen vpliv ima pandemija COVID-19 na pospešitev digitalizacije delovnih procesov v podjetjih po vsem svetu?
- Kako se z digitalizacijo poslovanja in virtualnim delom od doma soočajo starejši zaposleni?
- Kakšne izzive, prednosti in slabosti je prinesla digitalna preobrazba v poslovanje podjetij?

Na prvo zastavljeno vprašanje smo odgovorili s pomočjo strokovne literature domačih in tujih avtorjev. Ugotovili smo, da ima pandemija COVID-19 velik vpliv na pospešitev digitalizacije delovnih procesov v podjetjih po vsem svetu. Podjetja ter organizacije so bile primorane spremeniti način poslovanja in vključiti uporabo različnih digitalnih delovnih procesov. Zaradi različnih sprejetih restrikcij, prepovedi druženja in omejitev poslovnih potovanj, je večina podjetij poslovala virtualno. V veliko primerih se je pokazala celo večja produktivnost zaposlenih.

S pomočjo ankete smo ugotovili, da so starejši zaposleni digitalizacijo in virtualno delo od doma zelo hitro sprejeli in se v večini hitro prilagodili. Delodajalci so poskrbeli, da je bilo vpeljevanje novih procesov korektno, v veliki meri pa so jim ustrezno predstavili nove načine poslovanja. Organizirana so bila dodatna usposabljanja in izobraževanja za izzive, ki jih povzročajo novi digitalni sistemi poslovanja. Starejšim delavcem novi digitalni način dela v večini ni delal preglavic, pogrešali pa so sodelavce in osebne interakcije.

Za delodajalca sta dve izmed največjih prednosti zagotovo večja produktivnost zaposlenih in nižji stroški. Kot največji problem pa se je izkazal nadzor nad potekom dela.

Prednosti dela od doma za delavce pa sta bila prihranek časa za pot v službo in večja produktivnost. Podobnosti najdemo tudi pri slabostih, kjer se največkrat pojavi podaljšanje delovnega časa in pomanjkanje socialnih stikov.

Ugotavljamo, da so bila podjetja v Sloveniji dobro pripravljena na delo od doma, starejšim zaposlenim pa so nudila vso digitalno podporo in jih vodila skozi vse procese digitalizacije ter jim s tem olajšala delo od doma. Glede na rezultate raziskave predvidevamo, da bodo nekatera podjetja zaposlenim omogočala delo od doma oz. kombinirano delo (dom – služba) tudi, ko ne bo pandemije.

Namen magistrskega dela je bil podati koristna izhodišča za podjetja in organizacije glede tega, kako starejše zaposlene uvesti v digitalne delovne procese ter prispevati k boljšemu razumevanju obravnavanih področij. Proučevana tematika je že nekaj časa ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti na svetovnem trgu, sedaj pa je zaradi pandemije COVID-19 obvezna za nadaljnje poslovanje podjetij.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M. & Rauh, C. (2020). Inequality in the impact of the coronavirus shock: Evidence from real time surveys. *Journal of Public Economics*, 189, 104245.
2. Almeida, F., Santos, J. D. & Monteiro, J. A. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97–103.
3. Arbogast, A., Cummins, P. & McGrew, K. (2018). Older workers and digitalization: opportunities and challenges for lifelong learning. *Innovation in Aging*, 2(Suppl 1), 398.
4. Ayalon, L. (2020). There is nothing new under the sun: Ageism and intergenerational tension in the age of the COVID-19 outbreak. *International Psychogeriatrics*, 32(10), 1221–1224.
5. Barth, E., Davis, J. C., Freeman, R. B., & McElheran, K. (2022). Twisting the demand curve: digitalization and the older workforce. *Journal of Econometrics*.
6. BAYO, P. L. (2019). Technological Challenges in Management of Organizations. *International Journal of Business & Law Research*, 7(2), 99-111.
7. Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J. & de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*.
8. Branca, T. A., Fornai, B., Colla, V., Murri, M. M., Streppa, E. & Schröder, A. J. (2020). The challenge of digitalization in the steel sector. *Metals*, 10(2), 288.
9. Brennen, J. S. & Kreiss, D. (2016). *Digitalization*. The international encyclopedia of communication theory and philosophy, 1–11.
10. Bui, T. T. M., Button, P. & Picciotti, E. G. (2020). Early Evidence on the Impact of Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) and the Recession on Older Workers. *Public Policy & Aging Report*, 30(4), 154–159.
11. Candito, N. (2017). *5 Ways to Help Your Aging Workforce Embrace Digital Transformation*. Pridobljeno 4. avgusta 2021 iz <https://www.entrepreneur.com/article/297084>

12. Czaja, S. J. & Plude, D. (2018). The benefits and challenges of technology for older adults: lessons from create. *Innovation in Aging*, 2(suppl_1), 213–213.
13. D'cruz, M., & Banerjee, D. (2020). 'An invisible human rights crisis': The marginalization of older adults during the COVID-19 pandemic—An advocacy review. *Psychiatry research*, 113369.
14. Ghilarducci, T. & Farmand, A. (2020). Older workers on the COVID-19-frontlines without paid sick leave. *Journal of Aging & Social Policy*, 32(4–5), 471–476.
15. Gigauri, I. (2020). *Effects of covid-19 on human resource management from the perspective of digitalization and work-life-balance. International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31).
16. Guo, H., Yang, Z., Huang, R. & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 1–25.
17. Halvorsen, C. J. & Yulikova, O. (2020). Older workers in the time of COVID-19: The senior community service employment program and implications for social work. *Journal of Gerontological Social Work*, 1–12.
18. Hamburg, I. (2019). Implementation of a digital workplace strategy to drive behavior change and improve competencies. *Strategy and Behaviors in the Digital Economy*.
19. Hickman, J. M., Rogers, W. A. & Fisk, A. D. (2007). Training older adults to use new technology. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 62(Special_Issue_1), 77–84.
20. Holgersson, J., & Söderström, E. (2019). Bridging the gap: Exploring elderly citizens' perceptions of digital exclusion. In *27th European Conference on Information Systems (ECIS), Stockholm & Uppsala, Sweden, June 8-14, 2019*. Association for Information Systems.
21. Hülür, G. & Macdonald, B. (2020). Rethinking social relationships in old age: Digitalization and the social lives of older adults. *American Psychologist*, 75(4), 554.
22. Hryhorak, M., & Molchanova, K. (2021). Disadvantages of Digitalization of Logistics. *Scientific collection Interconf*.
23. Ilcus, A. M. (2018). Impact of digitalization in business world. *Revista de - Management Comparat Internațional*, 19(4), 350–358.
24. Karunaratne, P. D. (2021). A SWOT Analysis of Remote Working Based on Review of Literature. *International Journal of Business, Technology and Organizational Behavior (IJBTOB)*, 1(4), 253–262.
25. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63.
26. Kooij, D. T. (2020). The impact of the Covid-19 pandemic on older workers: The role of self-regulation and organizations. *Work, Aging and Retirement*, 6(4), 233–237.
27. Larjovuori, R. L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Leadership in the digital business transformation. *V Proceedings of the 22nd international academic mindtrek conference, (str. 212–221)*. New York, MindTrek Conference.

28. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59(4), 301–308.
29. Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57(5), 339–343.
30. McIntosh, T. (2020). *The Impact of Technological Advances on Older Workers* (Doctoral dissertation). Minneapolis, Walden University.
31. Meret, C., Fioravanti, S., Iannotta, M. & Gatti, M. (2018). The digital employee experience: Discovering generation Z. *Digital technology and organizational change*, 241–256.
32. Neamțu, D. M., Hapenciuc, C. V. & Bejinaru, R. (2019). The impact of digitization on business sector development in the knowledge economy. *Sciendo*, 13(1), 479–491.
33. Nell, P. C., Foss, N. J., Klein, P. G. & Schmitt, J. (2021). Avoiding digitalization traps: Tools for top managers. *Business Horizons*, 64(2), 163–169.
34. Pandey, N., & Pal, A. (2020). Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102171.
35. Parry, E. & Battista, V. (2019). The impact of emerging technologies on work: a review of the evidence and implications for the human resource function. *Emerald Open Research*, 1(5), 5.
36. Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63–77.
37. Pedersen, C. L., Ritter, T. & Di Benedetto, C. A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314.
38. Pennington, A. & Stanford, J. (2020). Working from home: Opportunities and threats (Briefing paper). Pridobljeno 10. septembra 2021 iz https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/theausinstitute/pages/3288/attachments/original/1586714739/Working_From_Home_Opportunitites_and_Risks_April2020.pdf?1586714739
39. Priyono, A., Moin, A. & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104.
40. Ritter, T. & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190.
41. Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101–104.
42. Seifert, A., Cotten, S. R. & Xie, B. (2020). A double burden of exclusion? Digital and social exclusion of older adults in times of COVID-19. *The Journals of Gerontology: Series B*.

43. Sheppard, B. (2020). *A guide to thriving in the post-COVID-19 workplace*. Pridobljeno 30. junija 2021 iz <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/workers-thrive-covid-19-skills/>
44. Shpak, N., Kuzmin, O., Dvulit, Z., Onysenko, T. & Sroka, W. (2020). Digitalization of the marketing activities of enterprises: Case study. *Information*, 11(2), 109.
45. Thompson, L. F., & Mayhorn, C. B. (2012). Aging workers and technology. V J. W. Hedge & W. C. Borman (ur.), *The Oxford handbook of work and aging* (str. 341–361). United Kingdom, Oxford University Press
46. Whitelaw, S., Mamas, M. A., Topol, E., & Van Spall, H. G. (2020). Applications of digital technology in COVID-19 pandemic planning and response. *The Lancet Digital Health*, 2(8), e435-e440.

PRILOGA

Priloga 1: Vpliv digitalizacije v času pandemije COVID-19 na starejše zaposlene

Spoštovani,

moje ime je Tea Kolednik in zaključujem magistrski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Z naslednjo anketo želim analizirati, kako se z digitalizacijo poslovanja in virtualnim delom od doma soočajo starejši zaposleni, zato Vas bi vljudno prosila, da si vzamete nekaj časa za izpolnitev vprašalnika, ki je oblikovan povsem anonimno.

Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč pri raziskavi magistrskega dela. Vnaprej se vam zahvaljujem za čas, ki ga boste namenili reševanju vprašalnika.

Informacije za anketirance:

Spol:

Starost:

Lokacija:

Stopnja izobrazbe:

Poklic:

1. Ali se je Vaše delo v času pandemije COVID-19 spremenilo?

Da.

Ne.

2. Ali se Vam je sprememba delovnega procesa »čez noč« zdelo:

Težavna.

Zelo težavna.

Brez problemov.

Drugo

3. Če ste delali od doma, kakšni sta bili kakovost in uspešnost dela od doma?

Bil/-a sem uspešnejši/-a in učinkovitejši/-a.

Bil/-a sem enako uspešen/-na in učinkovit/-a kot v službi.

Bil/-a sem neuspešen/-na in neučinkovit/-a.

4. Kako ste si razporedili delo od doma?

Čez cel dan.

Enako kot v službi.

Manj kot v službi.

5. Ali ste pogrešali svoje sodelavce in osebne interakcije?

- Da.
- Ne.
- Drugo

6. Vam je digitalizacija delovnih procesov povzročala težave?

- Da.
- Ne.
- Drugo

7. V primeru, da ste na predhodno vprašanje odgovorili z »da«, prosim napišite, s kakšnimi težavami ste se srečevali zaradi novih načinov poslovanja?

8. Vam je podjetje, v katerem ste zaposleni, zagotovilo digitalizacijsko podporo?

9. Ali ste imeli na delovnem mestu v času pandemije COVID-19 organizirana dodatna usposabljanja in izobraževanja za izzive, ki jih povzroča digitalizacija?

- Da.
- Ne.
- Drugo

10. So Vam dodatna izobraževanja s področja digitalizacije koristila pri nadaljevanju vašega poklica?

- Da.
- Ne.
- Drugo

11. Kako bi ovrednotili vpeljevanje novih digitalnih procesov v podjetju, v katerem ste zaposleni?

- Zelo dobro, brez težav.
- Korektno.
- Prišlo je do veliko težav, ki so ovirale poslovanje.
- Podjetje ni posvečalo pozornosti vpeljevanju digitalizacije v poslovanje.
- Drugo

12. Ocenite od 1 do 5, kako dobro Vas je vodstveni kader v podjetju pripravil na nove načine poslovanja?

1 2 3 4 5

Slabo Izvrstno

13. Navedite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. Digitalizacija delovnih procesov:

	Sploh se ne strinjam	Pretežno se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Pretežno se strinjam	Popolnoma se strinjam
Izboljšuje poslovanje celotnega podjetja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Povečuje produktivnost in učinkovitost zaposlenih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Izboljšuje moje poslovne rezultate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prinaša težave zaposlenim in otežuje njihovo delo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Kako ste zadovoljni z novimi digitalnimi načini poslovanja?

- Zelo nezadovoljen.
- Nezadovoljen.
- Povprečno.
- Zadovoljen.
- Zelo zadovoljen.

15. Prosim, napišite Vaše predloge za izboljšave in vključitev zaposlenih v digitalno preobrazbo.