

Cum orchestram tehnologiile de automatizare și resursele umane pentru susținerea transformării digitale?



Mai mult decât un program de îmbunătățire a performanței organizațiilor, transformarea digitală descrie o mișcare la nivel de societate, o încorporare a tehnologiei în toate aspectele vieții personale și profesionale cu scopul de a accesa un nivel superior de conectare, flexibilitate, analiza și cunoaștere.

În acest context mai larg, tehnologiile de automatizare reprezintă un motor de creștere a gradului de transformare digitală prin impactul pe care îl au asupra modului în care oamenii se raportează la activitățile lor.

În mediul organizațional, acțiuni specifice factorului uman devin, într-o măsură tot mai mare, pretabile agenților virtuali reprezentați de roboți software care pot fi învățați să execute atât operațiuni repetitive, cât și acțiuni complexe de analiză a probabilităților și de determinare a deciziilor optime în anumite scenarii. Astfel, dintr-un instrument de lucru, tehnologia se transformă într-un coleg de birou cu propriile activități alocate, program de lucru și indicatori de performanță.

Acest lucru ridică noi provocări legate de redefinirea cadrului în care operează omul în raport cu tehnologia, pentru a valorifica acele atribute unice elementului uman și pentru a răspunde riscurilor ridicate de folosirea tehnologiilor de inteligență artificială. Deci, se poate spune că, deși tehnologia este asociată cu conceptul de transformare digitală, aceasta reprezintă doar unul dintre pilonii transformării, la fel de important precum oamenii, procesele și datele.

Oamenii ca promotori ai schimbării tehnologice

Un raport realizat de organizația SSON (Shared Services and Outsourcing Network) în prima jumătate a anului 2019 menționează managementul defectuos al schimbării ca principala cauză a eșecului în adoptarea tehnologiilor de automatizare. Crearea mediului adecvat pentru ca oamenii să lucreze în tandem cu tehnologia pentru atingerea obiectivelor organizaționale necesită o strategie concentrată în primul rând pe nevoile oamenilor. Înțelegerea contextului schimbării, a impactului și a planului de învățare a unor noi competențe sunt puncte critice în a minimiza rezistența la schimbare și anxietatea generată de aceasta.

Înlocuirea oamenilor cu roboți a devenit un leitmotiv contemporan, însă aceasta este o interpretare superficială a transformării forței de muncă necesare pentru a răspunde noilor nevoi ale pieței. Tehnologia nu are drept obiectiv să înlocuiască oamenii, ci să înlocuiască intervenția manuală repetitivă în procesele operaționale, ducând la o creștere a acurateții, a vitezei de execuție și a disponibilității. În consecință, se va crea o capacitate suplimentară de lucru pe care organizațiile o vor gestiona în conformitate cu strategia de creștere.

În studiul [EY CEO Imperative 2019](#), 57% din comitetele de conducere ale companiilor globale, care au răspuns studiului, au indicat ca prioritatea numărul unu pentru strategia lor este gestionarea pierderii locurilor de muncă în urma automatizării. Dispariția unor categorii profesionale este un efect de necontestat al dezvoltării tehnologiei, iar companiile și instituțiile guvernamentale joacă un rol important în a defini mecanisme de răspuns la aceste schimbări de pe piața muncii și la stimularea dezvoltării noilor categorii profesionale necesare utilizării noilor tehnologii, pentru a asigura un echilibru pe termen lung.

Procesele și datele - condiții prealabile automatizării

Conform unui studiu realizat de Forrester în 2019, 51% dintre companiile intervievate la nivel global, ce au început implementarea automatizării, nu au trecut de pragul de 10 roboți. Criteriile pentru determinarea potențialului de automatizare au scos la iveală probleme fundamentale în gradul de maturitate organizațională și tehnologică, făcând să fie necesară mai întâi o transformare a proceselor și o “curățare” a datelor înainte de a putea aplica soluții de automatizare.

Un nivel ridicat de management al proceselor de afaceri îl reprezintă soluțiile dedicate BPM (Business Process Management), care sunt complementare cu tehnologiile de automatizare, dezvoltând o platformă de orchestrare a activităților automate și manuale.

Pentru a determina într-un mod cât mai exact care sunt activitățile potrivite automatizării, se pot utiliza soluții software de Process Mining, prin care sunt analizate volume mari de date extrase din acțiunile utilizatorilor în sistemele folosite.

Toate procesele de afaceri se folosesc de date și/sau le generează. Calitatea și integritatea datelor joacă un rol critic în automatizare, astfel încât acestea să reprezinte o bază solidă pentru analiză, învățare și luare a deciziilor. Soluțiile de data analytics pe baza de machine learning pot extrage valoare din date, furnizând analize detaliate pentru diverse scenarii. Însă, calitatea analizei este direct proporțională cu calitatea datelor utilizate.

Un aspect important ce trebuie avut în vedere de către organizații este gestionarea noilor riscuri aduse de inteligența artificială. Modul în care tehnologia este “învațată” să imite caracteristicile umane în interpretarea unor informații poate ridica provocări cu privire la corectitudinea setului de date utilizat în construirea modelelor predictive (având în vedere că au fost supuse riscului de eroare în judecata umană), sau la responsabilitatea asupra acțiunilor realizate de programele software. O analiză realizată de Gartner estimează că 85% din rezultatele proiectelor de inteligență artificială implementate până în 2020 vor fi eronate. Și asta deoarece inteligența artificială încă este într-un stadiu incipient de dezvoltare.

Tehnologia ca platformă flexibilă și scalabilă pentru integrarea soluțiilor digitale

În contextul unei palete largi de opțiuni de combinare a tehnologiilor pentru crearea de soluții adecvate fiecărei organizații, este critică asigurarea flexibilității de integrare a diverselor componente. Conform studiului Forrester, 55% dintre organizațiile care au implementat automatizări estimează că în următorii 3 ani vor lucra cu cel puțin 3 furnizori de software de automatizare.

Piața de servicii este, de asemenea, în curs de dezvoltare pentru a oferi opțiuni de externalizare a dezvoltării, monitorizării și managementului fluxurilor automatizate. Acest lucru poate reprezenta o opțiune pentru companii care nu au o scară suficient de mare care să justifice crearea unor echipe interne de automatizare.

Desigur că sunt încă multe necunoscute în acest spațiu al tehnologiilor care vor prelua din munca specifică oamenilor, însă cu siguranța organizațiile care au un grad mai ridicat de toleranță la ambiguitate sunt deschise acestei transformări fundamentale în mediul lor de lucru.

Este necesar ca strategia legata de tehnologie sa fie dezvoltata în armonie cu strategia de resurse umane pentru a valorifica complementaritatea resurselor umane și digitale.