

Program

Digitalna transformacija robotiziranih tovarnih prihodnosti

DIGITOP

Rezultat 1.5

Strategija izbranega podjetja

Projekt/RRP	RRP1
Vrsta dokumenta	Strategija izbranega podjetja
Verzija dokumenta	1.0
Sodelujoči partnerji	Rudolfovo
Avtorji	doc. dr. Urša Lamut
Datum priprave	23. 1. 2026

• UVOD

Digitalizacija delovnih mest predstavlja enega ključnih razvojnih izzivov sodobnih podjetij, zlasti v tehnološko in razvojno usmerjenih organizacijah, kjer so znanje, inovacije in učinkoviti procesi temelj konkurenčnosti. Digitalne tehnologije ne vplivajo več zgolj na tehnološke rešitve, temveč vse bolj preoblikujejo načine dela, organizacijsko kulturo, vlogo zaposlenih in odnose med posamezniki, oddelki ter zunanjimi partnerji.

Podjetje L-tek kot razvojno-proizvodno podjetje, ki deluje v mednarodnem okolju in sodeluje z zahtevnimi partnerji, je že v veliki meri digitalizirano. Kljub temu pa nadaljnji razvoj digitalnih delovnih mest zahteva premišljen in strateški pristop, ki presega zgolj uvajanje novih tehnologij in vključuje tudi ljudi, procese, organizacijsko kulturo ter trajnostni vidik poslovanja.

Namen te strategije je oblikovati celovit okvir za razvoj in implementacijo digitalizacije ter digitalnih tehnologij na delovnih mestih zaposlenih v podjetju L-tek. Strategija temelji na empiričnih podatkih, pridobljenih s fokusno skupino zaposlenih, ki ponuja vpogled v dejansko stanje digitalizacije, zaznane prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje ter odnos zaposlenih do digitalnih sprememb.

V prvem delu dokumenta je predstavljena SWOT analiza, ki identificira ključne notranje in zunanje dejavnike razvoja digitalnih delovnih mest v podjetju. Sledi SWOT sinteza, ki povezuje ugotovljene prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje ter predstavlja izhodišče za oblikovanje strateških usmeritev. V nadaljevanju dokument opredeljuje strateške cilje digitalnih delovnih mest, ki so neposredno povezani z ugotovitvami analize in specifičnim kontekstom podjetja L-tek. Na podlagi ciljev so oblikovani strateški stebri, ki predstavljajo temeljne razvojne usmeritve strategije. Zaključni del dokumenta predstavlja akcijski načrt po strateških stebrih, v katerem so opredeljeni konkretni ukrepi, nosilci, časovni okviri in kazalniki uspešnosti za implementacijo strategije.

Dokument je zasnovan kot praktično orodje za usmerjanje digitalne transformacije podjetja v prihodnjem obdobju.

1. SWOT ANALIZA

• 1.1 PREDNOSTI

1. Visoka stopnja sprejetosti digitalizacije med zaposlenimi

Zaposleni digitalizacijo delovnih mest večinoma razumejo kot **nepogrešljiv del sodobnega dela**, ki prispeva k večji učinkovitosti, preglednosti in olajšanju vsakodnevnih nalog. Digitalna orodja niso zaznana kot zunanja prisila ali dodatno breme, temveč kot orodja, ki omogočajo boljše upravljanje dela, hitrejša procesa in večjo kakovost izvedbe nalog.

Pomembno je, da zaposleni digitalizacijo pogosto opisujejo kot nekaj, brez česar si dela v prihodnosti ne znajo več predstavljati, kar kaže na **visoko stopnjo notranje motivacije in sprejetosti sprememb**. Tak odnos predstavlja trdno osnovo za nadaljnji razvoj in nadgradnjo digitalnih rešitev v podjetju.

2. Razvita interna digitalna infrastruktura

Podjetje razpolaga z lastnim, centraliziranim internim informacijskim sistemom, ki povezuje ključne poslovne in podporne procese. Ta sistem zaposlenim omogoča enoten dostop do podatkov, boljše sledljivost aktivnosti ter hitrejši pretok informacij med oddelki.

Zaposleni poudarjajo, da je prav centralizacija podatkov ena največjih prednosti, saj zmanjšuje podvajanje dela, izgubo informacij in čas, porabljen za iskanje podatkov. Digitalna infrastruktura tako ne predstavlja zgolj tehnične podpore, temveč **strateško orodje za optimizacijo delovnih procesov in odločanja**.

3. Močna in kompetentna IT-podpora znotraj podjetja

Ena ključnih prednosti podjetja je prisotnost lastnega IT-oddelka, ki aktivno sodeluje pri razvoju, vzdrževanju in nadgradnji digitalnih rešitev. Zaposleni IT-oddelek ne dojemajo zgolj kot tehnično podporo, temveč kot **razvojnega akterja**, ki razume procese podjetja in jih zna prilagoditi specifičnim potrebam.

IT-oddelek ima pomembno vlogo tudi pri povezovanju internih sistemov z zunanjimi tehnologijami, kar je ključno pri sodelovanju s partnerji in strankami. Ta notranja kompetenca zmanjšuje odvisnost od zunanjih ponudnikov in omogoča hitrejša ter bolj prilagojene rešitve.

4. Razvita kultura sodelovanja z zunanjimi partnerji

Podjetje L-tek aktivno sodeluje z drugimi podjetji, strankami in raziskovalnimi institucijami, kar zaposleni prepoznajo kot pomemben vir znanja, izkušenj in novih idej. Sodelovanje z zunanjimi partnerji omogoča vpogled v različne prakse, standarde in tehnološke pristope, ki jih podjetje lahko prilagodi lastnim potrebam.

Takšno sodelovanje spodbuja odprtost do sprememb in omogoča, da digitalizacija ne poteka izolirano, temveč v dialogu z okoljem. Zaposleni poudarjajo, da je ravno sodelovanje pogosto sprožilec za optimizacijo procesov in uvajanje novih digitalnih rešitev.

5. Mednarodna usmerjenost podjetja

Velik delež sodelovanja podjetja poteka z mednarodnimi partnerji, kar zahteva visoko stopnjo digitalne zrelosti. Mednarodno okolje narekuje uporabo digitalnih komunikacijskih orodij, projektnih platform ter sistemov za izmenjavo podatkov in dokumentacije.

Zaposleni zaznavajo, da so zahteve mednarodnih partnerjev pogosto višje, kar podjetje spodbuja k stalnemu izboljševanju digitalnih procesov. Mednarodna usmerjenost tako deluje kot **stalni pritisk k razvoju**, hkrati pa krepi konkurenčnost podjetja na globalnem trgu.

6. Visoka stopnja samoiniciativnosti in pripravljenosti na učenje

Zaposleni v podjetju izkazujejo visoko stopnjo samoiniciativnosti pri uporabi in učenju novih digitalnih orodij. Pogosto sami iščejo rešitve, se učijo skozi prakso in si medsebojno pomagajo pri reševanju težav. Tak način učenja kaže na razvito **neformalno učno kulturo**, ki omogoča hitro prilagajanje spremembam.

Čeprav zaposleni opozarjajo na pomanjkanje sistematičnih izobraževanj, njihova pripravljenost na samostojno učenje predstavlja pomembno notranjo prednost, saj omogoča učinkovito uvajanje novih tehnologij tudi v dinamičnih in časovno omejenih okoliščinah.

7. Dobra interna komunikacija pri uvajanju digitalnih orodij

Pri uvajanju novih digitalnih rešitev podjetje praviloma zagotovi osnovna interna izobraževanja, skupne dogovore o načinu uporabe ter možnost povratnih informacij zaposlenih. Zaposleni cenijo, da lahko sodelujejo pri prilagajanju orodij in predlagajo izboljšave.

Pomembna prednost je tudi dostopnost dokumentacije in možnost neposrednega stika z odgovornimi osebami, kar zmanjšuje negotovost in olajša prehod na nove načine dela. Čeprav zaposleni vidijo prostor za izboljšave, ocenjujejo obstoječo komunikacijo kot solidno osnovo za nadaljnji razvoj.

8. Pozitivna naravnost vodstva do digitalizacije

Vodstvo podjetja digitalizacijo prepoznava kot pomemben strateški element razvoja podjetja. Zaposleni zaznavajo, da podjetje kontinuirano vloga v razvoj digitalnih rešitev in da digitalizacija ni zgolj odziv na zunanje pritiske, temveč del dolgoročne usmeritve podjetja.

Takšna naravnost vodstva ustvarja okolje, v katerem so spremembe pričakovane in sprejete kot del razvoja, kar zmanjšuje odpor in povečuje pripravljenost zaposlenih na sodelovanje pri digitalnih pobudah.

9. Digitalizacija kot podpora ključnim vrednotam zaposlenih

Digitalna orodja v podjetju podpirajo vrednote, ki jih zaposleni prepoznavajo kot ključne za kakovostno delo, kot so učinkovitost, organiziranost, fleksibilnost, preglednost in zanesljivost. Digitalizacija omogoča boljše upravljanje časa, nalog in informacij ter s tem prispeva k večji avtonomiji zaposlenih.

Večina zaposlenih ocenjuje, da je digitalizacija v splošnem skladna z njihovimi osebnimi in poklicnimi vrednotami, kar pomeni, da digitalne spremembe ne delujejo v nasprotju z njihovimi pričakovanji, temveč jih v veliki meri podpirajo.

• 1.2 SLABOSTI

1. Pomanjkanje sistematičnega in strukturiranega usposabljanja

Ena najpogostejše izpostavljenih slabosti je pomanjkanje rednih, sistematično načrtovanih izobraževanj s področja digitalnih tehnologij. Čeprav zaposleni izkazujejo visoko stopnjo samoiniciativnosti, je učenje novih orodij v veliki meri prepuščeno posameznikom, kar vodi v neenakomerno raven znanja med zaposlenimi.

Zaposleni izražajo željo po bolj strukturiranih, ciljno usmerjenih in praktično naravnanih usposabljanjih, ki bi bila prilagojena njihovim dejanskim delovnim nalogam. Trenutni način učenja, ki temelji predvsem na samostojnem raziskovanju in občasnih internih predstavitvah, je sicer funkcionalen, vendar dolgoročno omejuje sistematičen razvoj digitalnih kompetenc.

2. Časovne omejitve pri uvajanju novih digitalnih orodij

Zaposleni pogosto poudarjajo, da je največja ovira pri uvajanju novih digitalnih rešitev pomanjkanje časa. Novi sistemi in orodja se uvajajo ob hkratnem izvajanju rednih delovnih nalog, brez jasnega časovnega prostora za učenje in prilagajanje. Zaradi tega se uvajanje novih tehnologij lahko zazna kot dodatna obremenitev, kar vpliva na učinkovitost in zmanjšuje motivacijo za poglobljeno uporabo novih orodij. Slabost ni v nepripravljenosti zaposlenih, temveč v organizacijskih okvirih, ki ne omogočajo zadostnega časa za učenje.

3. Zasičenost z digitalnimi orodji in kompleksnost izbire

Zaposleni opozarjajo na poplavo digitalnih orodij in tehnologij, ki otežujejo odločanje, katera rešitev je najbolj primerna. Prevelika izbira lahko vodi v zmedo, fragmentacijo orodij in neenotne prakse med oddelki.

Ta zasičenost povečuje kognitivno obremenitev zaposlenih, saj se morajo nenehno prilagajati novim vmesnikom, sistemom in načinom dela. Namesto poenostavitve procesov lahko prekomerna uporaba različnih orodij vodi v nasproten učinek – zmanjšanje učinkovitosti.

4. Neenakomerna raven digitalnih kompetenc med zaposlenimi

Fokusna skupina razkriva razlike v digitalnih kompetencah med zaposlenimi, ki so deloma povezane z generacijskimi razlikami in predhodnimi izkušnjami. Mlajši zaposleni se praviloma hitreje prilagajajo novim tehnologijam, medtem ko starejši potrebujejo več časa in dodatne podpore.

Čeprav je medsebojna pomoč prisotna, pomanjkanje strukturirane podpore lahko vodi v frustracije, občutek negotovosti ali počasnejšo prilagoditev pri določenih skupinah zaposlenih.

5. Pomanjkanje jasne meje med delom in zasebnim časom

Digitalizacija omogoča večjo fleksibilnost, hkrati pa briše mejo med delovnim in zasebnim življenjem. Zaposleni opozarjajo, da jih digitalna orodja pogosto naredijo stalno dosegljive, tudi izven delovnega časa, kar lahko vodi v občutek preobremenjenosti.

Pravica do odklopa in skrb za dobrobit zaposlenih nista sistematično naslovljeni, kar predstavlja pomembno slabost z vidika trajnostne digitalizacije delovnih mest.

6. Tveganje zmanjšanja kritičnega razmišljanja ob uporabi naprednih tehnologij

Zaposleni izražajo skrb, da prekomerna uporaba orodij, zlasti umetne inteligence, lahko vodi v zmanjšanje lastnega kritičnega razmišljanja in poglobljenega razumevanja problemov. Hitri odgovori in avtomatizirane rešitve sicer povečujejo učinkovitost, vendar lahko dolgoročno zmanjšujejo razvoj strokovnih kompetenc.

Ta slabost ne izhaja iz tehnologije same, temveč iz pomanjkanja jasnih smernic za odgovorno in reflektirano uporabo digitalnih orodij.

7. Odpor in negotovost ob uvajanju sprememb

Čeprav je splošna naravnost do digitalizacije pozitivna, zaposleni priznavajo, da se ob uvajanju novih orodij pogosto pojavi odpor. Ta odpor je povezan predvsem z negotovostjo, strahom pred izgubo kompetenc ali delovnega mesta ter z nerazumevanjem namenov sprememb.

Slabost se kaže predvsem tam, kjer spremembe niso dovolj jasno predstavljene ali kjer zaposleni ne razumejo, kako bodo nove tehnologije vplivale na njihovo delo.

8. Odvisnost od zunanjih digitalnih rešitev in oblčnih storitev

Zaposleni opozarjajo na vse večjo odvisnost od oblčnih rešitev in zunanjih ponudnikov digitalnih orodij. Ta odvisnost odpira vprašanja glede lastništva podatkov, varnosti informacij in zanesljivosti delovanja v primeru izpada internetne povezave.

Čeprav so te rešitve funkcionalne in učinkovite, pomanjkanje nadzora nad podatki in sistemi predstavlja potencialno slabost z vidika dolgoročne stabilnosti.

9. Nezagotovljena sistemska podpora pri iskanju in izbiri izobraževanj

Zaposleni navajajo, da podjetje nima jasno določene osebe ali strukture, ki bi sistematično spremljala trg izobraževanj, izbirala kakovostne vsebine in jih prilagajala potrebam podjetja. Posledično so zaposleni pogosto prepuščeni sami sebi pri iskanju relevantnih usposabljanj.

To vodi v nizko udeležbo na izobraževanjih ter v neenakomeren prenos znanja v organizacijo, kljub obstoječemu interesu zaposlenih za dodatno izpopolnjevanje.

• 1.3 PRILOŽNOSTI

1. Nadaljnji razvoj pametnih, povezanih in IoT rešitev

Podjetje L-tek že deluje na področjih, ki vključujejo razvoj kompleksnih elektronskih sistemov, povezovanje naprav in integracijo programske opreme, kar predstavlja trdno osnovo za nadaljnji razvoj pametnih in IoT rešitev. V širšem okolju se povpraševanje po takšnih rešitvah hitro povečuje, zlasti v industriji, avtomatizaciji in diagnostiki.

Fokusna skupina kaže, da zaposleni že danes intenzivno delajo z integracijo različnih tehnologij, zunanjih sistemov in API-jev, ter da je podjetje sposobno graditi centralne sisteme, ki povezujejo več virov podatkov. To pomeni, da podjetje ne izhaja iz začetne faze digitalizacije, temveč ima že razvite ključne kompetence, ki jih lahko nadgradi v smeri novih, tržno zanimivih digitalnih rešitev.

2. Poglobljena internacionalizacija poslovanja s podporo digitalnih tehnologij

Mednarodno sodelovanje je v podjetju že močno prisotno, zaposleni pa ga zaznavajo kot enega pomembnejših dejavnikov, ki spodbuja digitalizacijo delovnih mest. Fokusna skupina jasno pokaže, da sodelovanje s tujimi partnerji zahteva intenzivno uporabo digitalnih komunikacijskih orodij, projektčnih platform in sistemov za izmenjavo podatkov.

Priložnost se kaže v nadaljnji krepitvi digitalne podpore mednarodnemu poslovanju, saj so zaposleni že navajeni delati v digitalnem, razpršenem okolju. Digitalizacija tako ne predstavlja ovire, temveč konkurenčno prednost pri delu z zahtevnimi tujimi partnerji in pri vstopu na nove trge.

3. Uporaba umetne inteligence in podatkovne analitike kot podpornega orodja

Širše poslovno okolje vse bolj spodbuja uporabo umetne inteligence in napredne analitike za podporo odločanju, optimizacijo procesov in razvoj novih storitev. Fokusna skupina kaže, da so zaposleni že seznanjeni z orodji, kot je umetna inteligenca, in jih tudi uporabljajo pri svojem delu.

Pomembna priložnost je v tem, da zaposleni do AI pristopajo relativno zrelo in kritično – ne kot nadomestilo za lastno znanje, temveč kot podporno orodje. To omogoča podjetju, da umetno inteligenco strateško vpelje na način, ki krepi učinkovitost, hkrati pa ohranja razvoj strokovnih kompetenc in kritičnega razmišljanja.

4. Izraba nacionalnih in evropskih podpornih mehanizmov za digitalizacijo

Na ravni Slovenije in Evropske unije obstajajo številni programi, namenjeni spodbujanju digitalne transformacije podjetij. Podjetje L-tek ima zaradi svoje razvojne naravnosti in obstoječih kompetenc dobro izhodišče za vključevanje v takšne projekte.

Fokusna skupina kaže, da zaposleni zaznavajo pomanjkanje sistematičnih izobraževanj, hkrati pa izražajo veliko pripravljenost za učenje. To pomeni, da bi podjetje lahko z zunanjimi programi in financiranjem hkrati naslovilo razvoj digitalnih kompetenc zaposlenih in tehnološki razvoj podjetja.

5. Nadaljnja digitalna transformacija proizvodnih in podpornih procesov

Kot proizvodno-razvojno podjetje ima L-tek pomemben potencial za nadaljnjo digitalizacijo procesov v smeri Industrije 4.0. Fokusna skupina kaže, da je podjetje že veliko vložilo v razvoj internih sistemov, ki povezujejo proizvodnjo, nabavo, prodajo in razvoj.

Priložnost se kaže v nadgradnji teh sistemov z naprednejšimi funkcionalnostmi, kot so boljša analitika, avtomatizacija odločitev in optimizacija delovnih tokov. Zaposleni zaznavajo, da digitalizacija že zdaj pomembno prispeva k učinkovitosti, kar pomeni, da obstaja dobra podlaga za nadaljnje izboljšave.

6. Krepitev sodelovanja z raziskovalnimi in izobraževalnimi institucijami

Podjetje že sodeluje z univerzami in raziskovalnimi institucijami, predvsem v okviru projektov in razpisov. Fokusna skupina kaže, da zaposleni takšno sodelovanje vidijo predvsem kot priložnost za širjenje znanja in dostop do specifičnih kompetenc, ki jih podjetje samo ne razvija.

Priložnost je v tem, da se to sodelovanje bolj sistematično poveže z razvojem digitalnih tehnologij in kompetenc zaposlenih, kar lahko vodi v inovacije, razvoj novih produktov in večjo konkurenčnost podjetja.

7. Krepitev informacijske varnosti in zaupanja v digitalne rešitve

V širšem okolju postaja informacijska varnost vse pomembnejši dejavnik poslovanja. Fokusna skupina izpostavlja zavedanje zaposlenih o tveganjih, povezanih z oblaknimi storitvami, lastništvom podatkov in odvisnostjo od zunanjih ponudnikov.

To zavedanje predstavlja priložnost, saj lahko podjetje z dodatnimi vlaganji v varnost, standarde in ozaveščanje zaposlenih okrepi zaupanje v digitalne rešitve ter se diferencira kot zanesljiv in odgovoren partner.

8. Razvoj digitalnih kompetenc zaposlenih kot strateške prednosti

Fokusna skupina jasno kaže, da zaposleni cenijo učenje, razvoj znanja in samoiniciativnost. Digitalizacija je pri tem razumljena kot orodje, ki omogoča lažji dostop do informacij in hitrejše učenje.

Priložnost se kaže v vzpostavitvi sistematičnega modela razvoja digitalnih kompetenc, ki bi povezal potrebe podjetja in osebni razvoj zaposlenih. S tem lahko podjetje dolgoročno gradi svojo konkurenčnost na znanju in prilagodljivosti zaposlenih.

9. Razvoj digitalnih storitev in izboljššan stik s strankami

Širši trendi kažejo na vedno večjo digitalizacijo odnosov s strankami. Fokusna skupina navaja, da podjetje že danes intenzivno komunicira s strankami prek digitalnih kanalov ter povezuje svoje sisteme s sistemi naročnikov.

Priložnost je v razvoju dodatnih digitalnih storitev (npr. portali, avtomatizirana poročila, pregled nad projekti), ki bi izboljšale uporabniško izkušnjo in okrepile dolgoročne odnose s strankami.

10. Trajnostna in človeku prijazna digitalizacija

V širšem družbenem in poslovnem okolju se krepi poudarek na trajnostnem razvoju in dobrobiti zaposlenih. Fokusna skupina izpostavlja tako pozitivne učinke digitalizacije (učinkovitost, fleksibilnost) kot tudi tveganja (preobremenjenost, stalna dosegljivost).

Priložnost je v tem, da podjetje digitalizacijo razvija na način, ki hkrati podpira poslovne cilje in dobrobit zaposlenih, s čimer lahko ustvari dolgoročno vzdržen in privlačen delovni model.

• 1.4 GROŽNJE

1. Hitro spreminjajoče se tehnološko okolje in tveganje zastaranja znanj

Zunanje okolje na področju digitalnih tehnologij se izjemno hitro spreminja, kar zahteva stalno posodabljanje znanj, orodij in pristopov. Fokusna skupina večkrat izpostavi, da tehnologije, ki so bile aktualne pred nekaj leti, danes že zastarajo, kar ustvarja pritisk na zaposlene in podjetje.

Grožnja se kaže v tem, da brez sistematičnega vlaganja v razvoj kompetenc obstaja tveganje, da znanja zaposlenih ne bodo več sledila zahtevam trga, kar lahko oslabi konkurenčnost podjetja.

2. Prevelika odvisnost od zunanjih digitalnih platform in ponudnikov

Uporaba oblačnih storitev in zunanjih digitalnih orodij je v širšem poslovnem okolju postala standard, vendar fokusna skupina opozarja na tveganja, povezana z lastništvom podatkov, varnostjo in razpoložljivostjo sistemov.

Grožnja nastopi v primeru tehničnih izpadov, sprememb pogojev uporabe ali varnostnih incidentov, saj lahko podjetje izgubi nadzor nad ključnimi podatki ali dostop do sistemov, kar neposredno vpliva na poslovanje.

3. Preobremenjenost zaposlenih zaradi digitalne intenzivnosti dela

Digitalizacija omogoča večjo učinkovitost, hkrati pa povečuje intenzivnost dela in pričakovanja glede odzivnosti. Fokusna skupina izpostavlja občutek stalne dosegljivosti in tveganje izgube ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.

Če se ta trend ne naslavlja sistemsko, lahko vodi v izgorelost, padec motivacije in dolgoročno v zmanjšano zavzetost zaposlenih, kar predstavlja pomembno grožnjo trajnostnemu razvoju podjetja.

4. Zmanjševanje kritičnega razmišljanja ob pretirani uporabi avtomatiziranih orodij

V širšem okolju se vse bolj uveljavljajo orodja umetne inteligence in avtomatizirane rešitve, ki ponujajo hitre odgovore in poenostavitve. Fokusna skupina opozarja, da obstaja nevarnost, da zaposleni začnejo preveč zaupati orodjem in manj razvijati lastno strokovno presojo.

Grožnja je v tem, da podjetje dolgoročno izgubi globino znanja in inovativni potencial, če tehnologija postane nadomestilo za razmišljanje namesto njegova podpora.

5. Neenakomerno sprejemanje digitalizacije med zaposlenimi

Čeprav je splošna naravnost do digitalizacije pozitivna, fokusna skupina potrjuje, da se ob uvajanju sprememb pojavljajo odpor, negotovost in strah, zlasti v povezavi z izgubo kompetenc ali delovnih mest.

Grožnja nastopi, če ti občutki niso pravočasno naslovljeni, saj lahko vodijo v pasivni odpor, zmanjšano uporabo novih orodij ali celo zavračanje sprememb, kar upočasni digitalno transformacijo podjetja.

6. Pritisk trga in strank po vse večji digitalni zrelosti

Mednarodni partnerji in stranke pogosto postavljajo visoke zahteve glede digitalne povezanosti, preglednosti in odzivnosti. Fokusna skupina navaja, da so zahteve trga pogosto gonilo digitalizacije, a hkrati vir dodatnega pritiska.

Grožnja se pojavi, če podjetje ne uspe pravočasno slediti pričakovanjem trga, saj lahko izgubi konkurenčni položaj ali priložnosti za sodelovanje pri zahtevnejših projektih.

7. Regulativne spremembe in zaostrovanje zahtev glede podatkov

Na evropski ravni se krepijo regulativni okvirji glede varstva osebnih podatkov, informacijske varnosti in uporabe digitalnih tehnologij. Fokusna skupina sicer zaznava, da trenutna zakonodaja še ne predstavlja večjih omejitev, vendar se hkrati pojavlja zavedanje, da se to lahko hitro spremeni.

Grožnja je v morebitni nepripravljenosti podjetja na nove zahteve, kar lahko pomeni dodatne stroške, omejitve pri uporabi določenih orodij ali upočasnitev digitalnih procesov.

8. Pomanjkanje kakovostnega kadra z naprednimi digitalnimi kompetencami

Zunanji trg dela je vse bolj konkurenčen, zlasti na področjih IT, razvoja programske opreme in digitalnih tehnologij. Fokusna skupina opozarja, da izobraževalni sistem pogosto ne zagotavlja dovolj praktičnih znanj, zato podjetja prevzemajo večino bremena usposabljanja.

Grožnja se kaže v težavah pri pridobivanju in zadrževanju ustrezno usposobljenega kadra, kar lahko omeji hitrost in obseg digitalne transformacije.

9. Razkorak med hitrostjo tehnološkega razvoja in organizacijskimi zmožnostmi

Digitalne tehnologije se razvijajo hitreje, kot se lahko prilagajajo organizacijski procesi, kultura in načini dela. Fokusna skupina večkrat poudari, da se spremembe ne zgodijo čez noč in da potrebujejo čas za ponotranjenje.

Grožnja nastopi, če podjetje uvaja nove tehnologije hitreje, kot jih organizacija zmore učinkovito absorbirati, kar lahko vodi v neučinkovito uporabo orodij in nezadovoljstvo zaposlenih.

10. Tveganje fragmentacije digitalnih rešitev

Zaradi velike ponudbe digitalnih orodij in zahtev različnih projektov obstaja tveganje, da podjetje postopoma uvede preveč različnih sistemov, ki niso optimalno povezani. Fokusna skupina že opozarja na težave, ki nastajajo zaradi nekompatibilnosti med sistemi.

Grožnja je v tem, da se namesto poenostavitve procesov ustvari digitalni kaos, ki zmanjšuje preglednost, povečuje kompleksnost in obremenjuje zaposlene.

• 2. SINTEZA SWOT ANALIZE

1. Strategije Prednosti – Priložnosti

Podjetje L-tek ima močne notranje prednosti, ki mu omogočajo aktivno izkoriščanje priložnosti v digitalnem in tržnem okolju. Visoka stopnja sprejetosti digitalizacije med zaposlenimi, razvita interna digitalna infrastruktura ter močna IT-podpora ustvarjajo stabilno osnovo za nadaljnji razvoj naprednih digitalnih rešitev.

Na tej podlagi lahko podjetje:

- nadgrajuje obstoječe sisteme v smeri pametnih, povezanih in IoT rešitev,
- izkorišča mednarodno usmerjenost za razvoj digitalno podprtih storitev za tuje trge,

- uvaja umetno inteligenco in podatkovno analitiko kot podporo odločanju in optimizaciji procesov.

Pripravljenost zaposlenih na učenje ter njihova samoiniciativnost dodatno omogočata, da podjetje priložnosti v okolju ne zgolj zaznava, temveč jih tudi učinkovito pretvarja v konkurenčne prednosti.

2. Strategije Slabosti – Priložnosti

Ugotovljene slabosti podjetja, zlasti pomanjkanje sistematičnih izobraževanj, časovne omejitve pri uvajanju novih orodij in neenakomerna raven digitalnih kompetenc, se lahko naslovijo prav s pomočjo priložnosti, ki jih ponuja zunanje okolje.

Podjetje ima priložnost:

- izkoristiti nacionalne in evropske programe za digitalizacijo in razvoj kompetenc,
- okrepiti sodelovanje z raziskovalnimi in izobraževalnimi institucijami,
- razviti strukturiran model usposabljanja, ki povezuje poslovne potrebe in razvoj zaposlenih.

S tem lahko podjetje slabosti pretvori v razvojne vzvode ter zmanjša odvisnost od neformalnega in individualnega učenja, ki trenutno prevladuje.

3. Strategije Prednosti – Grožnje

Močne notranje prednosti podjetja predstavljajo pomemben zaščitni mehanizem pred zunanjimi grožnjami, kot so hitro spreminjajoče se tehnologije, pritisk trga in odvisnost od zunanjih ponudnikov.

Z razvitim internim IT-oddelkom, centraliziranimi sistemi in visoko digitalno pismenostjo zaposlenih lahko podjetje:

- hitreje prilagaja digitalne rešitve spremembam v okolju,
- zmanjšuje tveganja, povezana z zunanjimi platformami, z razvojem lastnih rešitev,
- ohranja konkurenčnost tudi ob naraščajočih zahtevah mednarodnih partnerjev.

Prav tako pozitivna naravnost vodstva do digitalizacije omogoča pravočasno zaznavanje in strateško obvladovanje tehnoloških in regulativnih sprememb.

4. Strategije Slabosti – Grožnje

Največja tveganja za podjetje nastanejo tam, kjer se notranje slabosti prekrivajo z zunanjimi grožnjami. Pomanjkanje časa za učenje, zasičenost z orodji in tveganje preobremenjenosti zaposlenih se lahko v kombinaciji z naraščajočimi zahtevami trga in hitrim tehnološkim razvojem stopnjujejo v resno oviro.

Zato je ključno, da podjetje:

- uvaja digitalne rešitve postopno in premišljeno,
- jasno komunicira namen in vpliv sprememb,
- vzpostavi ravnotežje med učinkovitostjo in dobrobitjo zaposlenih,
- razvije smernice za odgovorno uporabo naprednih tehnologij, zlasti umetne inteligence.

Na ta način lahko podjetje zmanjša odpor do sprememb, prepreči izgorelost zaposlenih in zagotovi trajnostno digitalno transformacijo.

• 3. STRATEŠKI CILJI DIGITALIZACIJE

1. Sistematičen razvoj digitalnih kompetenc zaposlenih kot strateške prednosti podjetja

Cilj: Vzpostaviti sistematičen, dolgoročen in ciljno usmerjen razvoj digitalnih kompetenc zaposlenih, ki podpira tako poslovne cilje podjetja kot profesionalni razvoj posameznikov.

Utemeljitev: Fokusna skupina jasno kaže, da so zaposleni visoko motivirani za učenje in uporabo digitalnih tehnologij, vendar je razvoj znanj v veliki meri prepuščen samoiniciativnosti posameznikov. V hitro spreminjajočem se tehnološkem okolju tak pristop predstavlja tveganje, saj lahko vodi v neenakomerno raven znanja in odvisnost od neformalnih virov.

Za razvojno-proizvodno podjetje, kot je L-tek, kjer so digitalne kompetence neposredno povezane s kakovostjo produktov, procesov in sodelovanja s partnerji, je znanje ključen strateški vir. Sistematičen razvoj kompetenc omogoča podjetju, da ohranja konkurenčnost, hitreje uvaja nove tehnologije in zmanjšuje tveganje zastaranja znanj.

2. Digitalna delovna mesta kot podpora učinkovitosti, ne kot dodatna obremenitev

Cilj: Razvijati in uvajati digitalna delovna mesta na način, ki zaposlenim olajšuje delo, povečuje preglednost procesov in podpira učinkovito upravljanje nalog, brez povečanja kognitivne in časovne obremenitve.

Utemeljitev: Zaposleni digitalizacijo v veliki meri dojemajo kot orodje za optimizacijo dela, vendar hkrati opozarjajo na časovne pritiske, zasičenost z orodji in dodatno administrativno delo. Če digitalna orodja niso ustrezno integrirana v delovne procese, lahko namesto razbremenitve ustvarijo nasproten učinek.

Za L-tek, kjer delo poteka v kompleksnih projektnih in razvojnih okoljih, je ključno, da digitalna delovna mesta ostanejo podporna infrastruktura in ne postanejo vir neučinkovitosti. Ta cilj zagotavlja, da digitalizacija prispeva k višji produktivnosti in kakovosti dela, ne pa k izgorelosti zaposlenih.

3. Odgovorna in kritična uporaba naprednih digitalnih tehnologij

Cilj: Vzpostaviti kulturo odgovorne, premišljene in kritične uporabe naprednih digitalnih tehnologij (npr. umetne inteligence), ki krepí strokovno znanje in inovativnost zaposlenih.

Utemeljitev: Fokusna skupina jasno izpostavlja zavedanje zaposlenih o tveganjih, povezanih s prekomerno uporabo avtomatiziranih orodij, zlasti glede zmanjšanja kritičnega razmišljanja in poglobljenega razumevanja problemov. To kaže na visoko stopnjo digitalne zrelosti zaposlenih, ki jo je smiselno strateško nadgraditi.

Za podjetje, ki temelji na razvoju in inženirskem znanju, je ključno, da tehnologija ostane podpora človeškemu znanju, ne njegov nadomestek. Ta cilj omogoča L-teku, da izkorišča prednosti umetne inteligence in analitike, hkrati pa ohranja svojo razvojno in inovacijsko identiteto.

4. Krepitev digitalne kulture zaupanja, sodelovanja in jasne komunikacije

Cilj: Razviti digitalna delovna mesta, ki temeljijo na transparentni komunikaciji, sodelovanju med oddelki in zaupanju zaposlenih v digitalne rešitve.

Utemeljitev: Fokusna skupina kaže, da je splošna komunikacija ob uvajanju digitalnih orodij dobra, vendar obstaja prostor za večjo jasnost glede namenov, ciljev in vplivov digitalnih sprememb. Pomanjkanje razumevanja pogosto vodi v odpor ali negotovost, zlasti v proizvodnih okoljih.

Za L-tek, kjer sodelovanje med razvojem, proizvodnjo, IT-jem in zunanjimi partnerji predstavlja ključno konkurenčno prednost, je digitalna kultura zaupanja nujna. Ta cilj zagotavlja, da digitalna delovna mesta niso le tehnična rešitev, temveč del organizacijske kulture podjetja.

5. Trajnostna in človeku prijazna digitalizacija delovnih mest

Cilj: Vzpostaviti digitalna delovna mesta, ki dolgoročno podpirajo dobrobit zaposlenih, spoštujejo mejo med delom in zasebnim življenjem ter omogočajo trajnosten razvoj podjetja.

Utemeljitev: Zaposleni opozarjajo na tveganje stalne dosegljivosti, preobremenjenosti in nejasne pravice do odklopa. Če teh vidikov podjetje ne naslovi strateško, lahko dolgoročno pride do zmanjšane motivacije, zavzetosti in zadrževanja kadrov.

V konkurenčnem okolju, kjer so digitalne kompetence ključne, postaja sposobnost podjetja, da ponudi zdravo digitalno delovno okolje, pomemben dejavnik privlačnosti delodajalca. Ta cilj omogoča L-teku, da digitalizacijo poveže z odgovornim in trajnostnim upravljanjem človeških virov.

4. STRATEŠKI STEBRI DIGITALIZACIJE

STEBER 1: Razvoj ljudi in digitalnih kompetenc

Namen stebra je vzpostaviti digitalna delovna mesta, ki temeljijo na znanju, učenju in razvoju zaposlenih kot ključnem strateškem viru podjetja.

Ta steber neposredno podpira **Cilj 1** (sistematičen razvoj digitalnih kompetenc) in delno **Cilj 3** (odgovorna uporaba naprednih tehnologij).

Utemeljitev v kontekstu podjetja: Fokusna skupina kaže visoko stopnjo samoiniciativnosti zaposlenih, a tudi jasno potrebo po bolj strukturiranem pristopu k izobraževanju. V podjetju, kjer je znanje temelj konkurenčnosti (razvoj elektronike, programske opreme, integracija sistemov), mora biti razvoj digitalnih kompetenc **načrtovan, ciljno usmerjen in dolgoročen**.

Ta steber pomeni premik:

- od prepuščanja učenja posameznikom
- k organiziranemu razvoju znanja, prilagojenemu potrebam podjetja.

STEBER 2: Tehnologija kot podpora učinkovitosti in kakovosti dela

Namen stebra je zagotavljati, da digitalna orodja in sistemi dejansko poenostavljajo delo, izboljšujejo preglednost in podpirajo kakovostno izvajanje nalog.

Ta steber neposredno podpira **Cilj 2** (digitalna delovna mesta brez dodatne obremenitve) in delno **Cilj 4** (zaupanje v digitalne rešitve).

Utemeljitev v kontekstu podjetja: L-tek že razpolaga z razvito digitalno infrastrukturo in lastnim IT-oddelkom, kar je velika prednost. Fokusna skupina pa opozarja na nevarnost zasičenosti z orodji, neenotnih praks in dodatnega administrativnega bremena.

Ta steber usmerja podjetje k:

- premišljenemu izboru digitalnih rešitev,
- večji integraciji sistemov,
- jasnemu fokusu na uporabniško izkušnjo zaposlenih.

STEBER 3: Odgovorna raba naprednih digitalnih tehnologij

Namen stebra je vzpostaviti jasen okvir za uporabo naprednih tehnologij (npr. umetne inteligence), ki podpira inovativnost, ne da bi ogrozila kritično razmišljanje in strokovno presojo.

Ta steber neposredno podpira **Cilj 3** (kritična in odgovorna uporaba tehnologij).

Utemeljitev v kontekstu podjetja: Zaposleni v fokusni skupini kažejo visoko stopnjo zavedanja o prednostih in tveganjih umetne inteligence. To je pomemben signal digitalne zrelosti. Za podjetje, ki temelji na inženirskem znanju, mora tehnologija ostati **orodje za podporo odločanju**, ne pa avtomatizem brez razumevanja.

Ta steber omogoča:

- jasno razmejitev med podporo in nadomeščanjem znanja,
- ohranjanje inovativne in razvojne identitete podjetja,
- dolgoročno kakovost strokovnega dela.

STEBER 4: Digitalna kultura sodelovanja, zaupanja in jasne komunikacije

Namen stebra je graditi digitalna delovna mesta kot del organizacijske kulture, ki temelji na transparentnosti, sodelovanju in vključevanju zaposlenih.

Ta steber neposredno podpira **Cilj 4** (zaupanje, sodelovanje in komunikacija) in posredno zmanjšuje odpor do sprememb (Strategije (Slabosti – Grožnje)).

Utemeljitev v kontekstu podjetja: Fokusna skupina kaže, da je komunikacija ob uvajanju digitalnih sprememb relativno dobra, a ne vedno dovolj sistematična. Nejasni cilji in nerazumevanje vplivov digitalizacije so glavni vir odpora, ne tehnologija sama.

Ta steber pomeni:

- vključevanje zaposlenih v digitalne spremembe,
- jasno razlago namenov in koristi,
- krepitev občutka soustvarjanja digitalnega razvoja podjetja.

STEBER 5: Trajnostna in človeku prijazna digitalizacija

Namen stebra je zagotavljati, da digitalna delovna mesta dolgoročno podpirajo dobrobit zaposlenih, ravnotežje med delom in zasebnim življenjem ter stabilen razvoj podjetja.

Ta steber neposredno podpira **Cilj 5** (trajnostna digitalizacija) in zmanjšuje grožnje izgorelosti, fluktuacije in padca motivacije.

Utemeljitev v kontekstu podjetja: Zaposleni izpostavljajo prednosti fleksibilnosti, hkrati pa opozarjajo na tveganja stalne dosegljivosti. V konkurenčnem okolju, kjer so digitalne kompetence ključne, je skrb za dobrobit zaposlenih strateška naložba.

Ta steber omogoča, da L-tek:

- digitalizacijo poveže z odgovornim upravljanjem kadrov,
- krepi svojo podobo kot privlačen delodajalec,
- zagotovi dolgoročno vzdržnost digitalnih sprememb.

5. AKCIJSKI NAČRT

STEBER 1: Razvoj ljudi in digitalnih kompetenc

Ukrep	Opis ukrepa	Nosilec	Časovni okvir	Kazalniki uspešnosti
1.1 Analiza digitalnih kompetenc	Pregled obstoječih digitalnih znanj po oddelkih (razvoj, proizvodnja, IT, podpora)	HR + IT	kratkoročno (0–6 mesecev)	izvedena analiza, matrika kompetenc
1.2 Načrt razvoja kompetenc	Oblikovanje ciljnih kompetenc glede na strateške potrebe podjetja	HR + vodstvo	kratkoročno	potrjen dokument
1.3 Letni načrt usposabljanj	Vpeljava letnega načrta digitalnih usposabljanj (internih in zunanjih)	HR	srednjeročno (6–12 mesecev)	št. izvedenih izobraževanj
1.4 Praktične delavnice	Poudarek na praktičnih, delovno usmerjenih delavnicah	Vodje oddelkov	stalno	zadovoljstvo udeležencev
1.5 Prenos znanja	Spodbujanje internega mentorstva in deljenja znanja	Vodje oddelkov	stalno	večja enotnost znanja

STEBER 2: Tehnologija kot podpora učinkovitosti

Ukrep	Opis ukrepa	Nosilec	Časovni okvir	Kazalniki uspešnosti
2.1 Pregled digitalnih orodij	Popis vseh uporabljenih orodij in sistemov	IT	kratkoročno	pregled orodij
2.2 Poenotenje in integracija	Zmanjševanje števila orodij, boljša integracija sistemov	IT	srednjeročno	manj podvajanja
2.3 Uporabniška izkušnja	Vključitev zaposlenih pri izboljšavah orodij	IT + zaposleni	stalno	večja uporaba orodij
2.4 Dokumentacija	Enotna in dostopna navodila za uporabo orodij	IT	kratkoročno	manj vprašanj/napak
2.5 Pilotno uvajanje	Nova orodja se uvajajo najprej pilotsko	IT + oddelki	stalno	manj odpora

STEBER 3: Odgovorna raba naprednih tehnologij (AI)

Ukrep	Opis ukrepa	Nosilec	Časovni okvir	Kazalniki uspešnosti
3.1 Smernice za uporabo AI	Jasna pravila: kdaj, kako in za kaj uporabljati AI	IT + vodstvo	kratkoročno	sprejete smernice
3.2 Ozaveščanje	Izobraževanja o prednostih in tveganjih AI	IT + HR	srednjeročno	večja ozaveščenost
3.3 Kritično razmišljanje	Spodbujanje preverjanja in razumevanja rezultatov AI	Vodje	stalno	kakovost odločitev
3.4 Varna raba podatkov	Prepoved vnosa občutljivih podatkov v javna orodja	IT	kratkoročno	brez incidentov
3.5 Evalvacija uporabe	Redno preverjanje učinka AI na delo	Vodstvo	dolgoročno	uravnotežena raba

STEBER 4: Digitalna kultura sodelovanja in komunikacije

Ukrep	Opis ukrepa	Nosilec	Časovni okvir	Kazalniki uspešnosti
4.1 Jasna komunikacija	Ob vsaki večji spremembi razlaga ciljev in vplivov	Vodstvo	stalno	manj odpora
4.2 Vključevanje zaposlenih	Možnost sooblikovanja digitalnih rešitev	Vodje	stalno	več predlogov
4.3 Povratne informacije	Redno zbiranje mnenj o digitalnih orodjih	HR	srednjeročno	izboljšave
4.4 Dokumentiran proces	Vsi novi sistemi imajo zapisane postopke	IT	kratkoročno	večja jasnost
4.5 Medoddelčno sodelovanje	Spodbujanje sodelovanja med oddelki	Vodstvo	stalno	manj silosov

STEBER 5: Trajnostna in človeku prijazna digitalizacija

Ukrep	Opis ukrepa	Nosilec	Časovni okvir	Kazalniki uspešnosti
5.1 Pravica do odklopa	Opredelitev pričakovanj glede dosegljivosti	Vodstvo + HR	kratkoročno	manj preobremenjenosti
5.2 Realni roki	Upoštevanje časa učenja pri uvajanju novosti	Vodje	stalno	manj stresa
5.3 Obvladovanje obremenitev	Spremljanje digitalne obremenjenosti	HR	srednjeročno	boljše počutje
5.4 Fleksibilni načini dela	Podpora fleksibilnim oblikam dela	Vodstvo	dolgoročno	večja zavzetost
5.5 Trajnostni pregled	Letni pregled vpliva digitalizacije	Vodstvo	dolgoročno	stabilni kazalniki

• ZAKLJUČEK

Strategija razvoja digitalnih delovnih mest v podjetju L-tek izhaja iz spoznanja, da digitalizacija ni enkraten projekt, temveč dolgoročen in dinamičen proces, ki zahteva usklajevanje tehnoloških, organizacijskih in človeških vidikov. Analiza stanja, izvedena na podlagi fokusne skupine zaposlenih, je pokazala, da ima podjetje trdne temelje za nadaljnji razvoj digitalizacije, hkrati pa tudi jasno prepoznane izzive, ki jih je treba nasloviti strateško in sistematično.

Na podlagi SWOT analize in njene sinteze so bili opredeljeni strateški cilji, ki digitalna delovna mesta umeščajo kot podporo učinkovitosti, znanju in trajnostnemu razvoju podjetja. Poseben poudarek je namenjen razvoju digitalnih kompetenc zaposlenih, odgovorni uporabi naprednih tehnologij, krepitevi digitalne kulture sodelovanja ter zagotavljanju ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.

Strateški stebri in akcijski načrt predstavljajo konkreten okvir za implementacijo strategije v praksi. Z opredelitvijo jasnih ukrepov, nosilcev, časovnih okvirov in kazalnikov uspešnosti strategija omogoča postopno, premišljeno in vključujoče uvajanje digitalnih sprememb. S tem se zmanjšujejo tveganja odpora, preobremenjenosti in neučinkovite uporabe tehnologij, hkrati pa se krepi zaupanje zaposlenih v digitalne rešitve.

Z uresničevanjem te strategije ima podjetje L-tek priložnost, da digitalna delovna mesta razvija kot konkurenčno prednost, ki temelji na znanju, inovativnosti in odgovornem upravljanju človeških virov. Strategija tako predstavlja trdno osnovo za trajnostno digitalno transformacijo podjetja in njegovo uspešno delovanje v hitro spreminjajočem se tehnološkem in poslovnem okolju.