

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DIGITALNA PREOBRAZBA BANKE ZARADI EPIDEMIJE
COVID-19**

Ljubljana, december 2022

JULIJA ŠNOFL

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Julija Šnofl, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Digitalna preobrazba banke zaradi epidemije COVID-19, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Mojco Indihar Štemberger

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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DIGITALNA TRANSFORMACIJA	3
1.1 Opredelitev pojma »digitalna transformacija«	3
1.2 Vzroki za digitalno transformacijo	5
1.3 Pristop k digitalni transformaciji poslovnega modela organizacije	6
1.4 Izzivi digitalne transformacije	7
1.5 Organizacija digitalne transformacije	8
1.6 Epidemija COVID-19 in digitalna transformacija	10
1.7 Odnos zaposlenih do digitalne transformacije	10
2 DIGITALNA TRANSFORMACIJA V BANČNIŠTVU	11
2.1 Opredelitev panoge	11
2.2 Vzroki za digitalno transformacijo v bankah	12
2.3 Prednosti digitalne transformacije v bankah	13
2.4 Svetovni trendi digitalizacije v bančništvu	14
2.5 Digitalizacija v bančništvu in zakonodaja	15
2.6 Finančna tehnološka podjetja (fintech podjetja) in bančništvo	16
2.7 Epidemija COVID-19 in digitalna transformacija v bančništvu	17
2.8 Odnos zaposlenih do digitalne transformacije v bančništvu	18
3 DIGITALNA TRANSFORMACIJA V PROUČEVANI BANKI V ČASU EPIDEMIJE COVID-19	19
3.1 Digitalna transformacija banke za stranke	20
3.1.1 E-podpis	20
3.1.2 Skeniranje dokumentov na mobilni banki	21
3.1.3 Hip kredit	21
3.1.4 E-identifikacija fizičnih oseb	21
3.1.5 Certifikati za elektronsko banko v oblaku	22
3.2 Digitalna transformacija notranjih procesov banke	22
3.2.1 Office 365	22
3.2.2 Delo od doma	23
3.3 Digitalna transformacija banke v prihodnosti	23
3.4 Predstavitev trenutne situacije	24

4 ANALIZA ODNOSA ZAPOSLENIH DO DIGITALNE TRANSFORMACIJE BANKE V ČASU EPIDEMIJE COVID-19	24
4.1 Metodologija.....	25
4.2 Oblikovanje vprašalnika in zbiranje podatkov	25
4.3 Opis vzorca.....	26
4.4 Predstavitev rezultatov.....	27
5 DISKUSIJA	54
5.1 Novosti na področju digitalizacije.....	54
5.2 Vpliv epidemije COVID-19 na digitalizacijo	55
5.3 Odnos zaposlenih do digitalnih novosti	56
5.3.1 Uporaba MS Teams, MS Cloud in delo od doma	56
5.3.2 Zadovoljstvo z MS Teams, MS Cloud in delom od doma.....	57
5.3.3 Odnos zaposlenih do trditev, vezanih na MS Teams, MS Cloud in delo od doma	58
5.3.3.1 MS Teams	59
5.3.3.2 MS Cloud.....	60
5.3.3.3 Delo od doma.....	61
5.3.4 Želja po uporabi MS Teams, MS Cloud in dela od doma po izteku epidemije COVID-19	64
5.3.5 Ugotovitve o zadovoljstvu zaposlenih z novostmi MS Teams, MS Cloud in delom od doma.....	65
5.4 Prispevek in omejitve naloge ter predlogi izboljšav	66
5.4.1 Prispevek	66
5.4.2 Omejitve	66
5.4.3 Predlogi izboljšav in nadaljnjih raziskav	67
SKLEP.....	68
LITERATURA IN VIRI.....	72
PRILOGE	77

KAZALO SLIK

Slika 1: Podatki o zaposlenih	26
Slika 2: Pogostost uporabe programa MS Teams pred in med epidemijo COVID-19	27
Slika 3: Pogostost uporabe MS Cloud pred in med epidemijo COVID-19	28

Slika 4: Pogostost dela od doma pred in med epidemijo COVID-19.....	29
Slika 5: Zadovoljstvo zaposlenih z digitalnimi novostmi v banki.....	30
Slika 6: Zadovoljstvo z MS Teams glede na spol, starost in področje dela	32
Slika 7: Zadovoljstvo z MS Cloud glede na spol, starost in področje dela	33
Slika 8: Zadovoljstvo z delom od doma glede na spol, otroke, starost in področje dela.....	34
Slika 9: Strinjanje zaposlenih s trditvami o programu MS Teams	34
Slika 10: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o programu MS Teams glede na spol, starost in področje dela, 1. del.....	36
Slika 11: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o programu MS Teams glede na spol, starost in področje dela, 2. del.....	37
Slika 12: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o programu MS Teams glede na spol, starost in področje dela, 3. del.....	38
Slika 13: Strinjanje zaposlenih s trditvami o MS Cloud	39
Slika 14: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o MS Cloud glede na spol, starost in področje dela, 1. del.....	40
Slika 15: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o MS Cloud glede na spol, starost in področje dela, 2. del.....	41
Slika 16: Strinjanje zaposlenih s trditvami o delu od doma, 1. del	42
Slika 17: Strinjanje zaposlenih s trditvami o delu od doma, 2. del	43
Slika 18: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o delu od doma glede na spol, otroke, starost in področje dela, 1. del.....	44
Slika 19: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o delu od doma glede na spol, otroke, starost in področje dela, 2. del.....	45
Slika 20: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o delu od doma glede na spol, otroke, starost in področje dela, 3. del.....	46
Slika 21: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o delu od doma glede na spol, otroke, starost in področje dela, 4. del.....	47
Slika 22: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o delu od doma glede na spol, otroke, starost in področje dela, 5. del.....	48
Slika 23: Pričakovana pogostost uporabe MS Teams po epidemiji COVID-19	48
Slika 24: Pričakovana pogostost uporabe MS Teams po epidemiji COVID-19 glede na spol, starost in področje dela	49
Slika 25: Pričakovana pogostost uporabe MS Cloud po epidemiji COVID-19	50
Slika 26: Pričakovana pogostost uporabe MS Cloud po epidemiji COVID-19 glede na spol, starost in področje dela	51
Slika 27: Pričakovana pogostost dela od doma po epidemiji COVID-19.....	52
Slika 28: Pričakovana pogostost dela od doma po epidemiji COVID-19 glede na spol, otroke, starost in področje dela.....	53

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
----------------------------	---

UVOD

12. marca 2020 je bila v Sloveniji prvič razglašena epidemija zaradi bolezni SARS-CoV-2 ali krajše COVID-19 (Uradni list RS, št. 19/20 in 68/20). Takrat se je vsej Sloveniji in Slovencem življenje obrnilo na glavo. Ustavil se je javni promet, zaprle so se šole in stiki med ljudmi so se popolnoma omejili. Delodajalci so se morali prilagoditi trenutni situaciji, kar je storila tudi banka, ki sem jo izbrala za obravnavani primer.

Vial (2019) je definiral digitalno transformacijo kot proces, ki ustvarja dodano vrednost organizaciji s tem, da sproža spremembe v organizaciji s pomočjo informacij, računalniške obdelave, komunikacije in povezljivih tehnologij. Pojavila se je zaradi potrebe po boljši povezanosti s kupci ter želje po večji konkurenčnosti. V primeru digitalne transformacije je treba premisliti o spremembi strukture organizacije, kot na primer vodstva, in vloge zaposlenih v transformaciji. Treba pa je tudi presoditi, kako dovzetni za spremembe bodo vsi udeleženi v organizaciji.

Direktorji tako v svetu kot tudi v Sloveniji se vedno bolj zanimajo za digitalno transformacijo svojih organizacij. To je zelo dobro, vendar morajo biti podjetja, predvsem pa banke in druge finančne ustanove previdne, saj transformacija prinaša tudi določene grožnje, tako finančne kot tudi varnostne. Ne smemo pozabiti, da so digitalne transformacije težavne in dolgotrajne za implementiranje, saj je treba spremeniti poslovni model organizacije, procese, ljudi je treba priučiti in privaditi na spremembe, prav tako pa je treba tudi kulturo organizacije prilagoditi novostim. V Sloveniji zaenkrat kultura sploh v bančnem in finančnem sektorju ni naklonjena digitalni transformaciji, kljub temu pa vodilni v teh dveh sektorjih verjamejo, da lahko transformacija pozitivno vpliva na panogo, kar se tiče zadovoljstva kupcev, povečanja produktivnosti, boljše inovativnosti in izboljšanja sprejemanja odločitev (Indihar Štemberger, 2017).

Pri digitalizaciji bančništva ne gre le za to, da se celotno poslovanje premakne na splet, temveč za to, da se strankam prilagodi do te mere, da lahko z njimi poslujejo po poteh, ki njim najbolj ustrezajo, in v času, ki jim najbolj odgovarja. Na kratko torej digitalna transformacija banke pomeni, da se produkti, procesi in ljudje v banki prilagodijo komitentom. Ne smemo pa pozabiti na večjo učinkovitost procesov, boljše predvidevanje o prihodnosti in omogočanje učinkovitejšega in uspešnejšega sprejemanja odločitev (Kamra, 2014).

Pri uvajanju digitalnih novosti ne smemo pozabiti na zaposlene, ki so vpeti v dnevno delovanje procesov. Pomembno ni le to, da sprejmejo novosti, temveč da so tudi tehnološko in digitalno pismeni. Pismenost je pomembna tako na individualni kot tudi organizacijski ravni. S tem bo uvajanje digitalnih novosti za posameznike lažje in uspešnejše (Cetindamar Kozanoglu & Abedin, 2020).

Epidemija COVID-19 je v storitvenih dejavnostih pospešila predvsem to, da direktorji lažje sprejmejo, da zaposleni delajo od doma. Ti so bili pred epidemijo v večini proti delu od doma. Razloga za to sta predvsem težji nadzor zaposlenih in skrb o manjši produktivnosti. Bartsch, Weber, Büttgen in Huber (2020) poudarjajo pomembnost tega, da so direktorji na tekočem z napredkom zaposlenih, in svetujejo, da jih jasno usmerjajo in spodbujajo v težkih časih. Zaposlenim morajo hkrati dajati jasna navodila in jih zamotiti s smiselnimi projekti, prav tako pa jim omogočati potrebno svobodo in podporo.

V magistrskem delu predstavim, kako se je specifična banka v Sloveniji prilagodila razmeram, ki jih je povzročila epidemija COVID-19, predvsem z vidika digitalne transformacije. Spremembe zberem in opišem na enem mestu. Ugotavljam, kakšen odnos imajo do sprememb, ki jih je uvedla banka, zaposleni ter ali je epidemija pospešila digitalno transformacijo. Na koncu napovem in svetujem, katere digitalne novosti naj banka obdrži tudi po tem, ko bo epidemija COVID-19 že za nami, in v kolikšnem obsegu naj se obdržijo.

V obravnavani banki sem 3 leta delala kot študentka, sedaj pa sem v njej redno zaposlena in sem tako močno vpeta v proces dela, poleg tega pa spremembe zaradi epidemije COVID-19 čutim tudi sama. Prav tako imam dnevno stik z drugimi zaposlenimi v banki, tako prek elektronske pošte in video sestankov kot tudi v živo. Ker delam na banki se mi zdi pomembno, da so odnosi med zaposlenimi in vodstvom odlični, prav tako si želim, da bi banka tehnološko napredovala in v to vključevala tudi svoje zaposlene.

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju digitalne transformacije v času epidemije COVID-19 v dotični banki pri zaposlenih. Poleg tega želim pomagati vodstvu banke razumeti, kakšen odnos do digitalne transformacije imajo zaposleni.

Cilji magistrskega dela so:

- proučiti že obstoječo literaturo o digitalni transformaciji,
- proučiti že obstoječo literaturo o digitalni transformaciji v bančništvu,
- analizirati spremembe, ki jih je banka uvedla v času epidemije COVID-19 na področju digitalizacije,
- ugotoviti, ali je epidemija pospešila digitalno transformacijo in spremenila potek izvedbe projektov,
- analizirati odnos zaposlenih do digitalnih sprememb v času epidemije COVID-19.

Raziskovalna vprašanja, na katera bom odgovorila v svojem magistrskem delu, so:

- Kakšne novosti na področju digitalizacije je banka uvedla zaradi pojava epidemije COVID-19?
- Ali je epidemija COVID-19 pospešila digitalno transformacijo v banki in spremenila načrtane projekte?
- Kakšen odnos imajo zaposleni v banki do novosti na področju digitalne transformacije, ki jih je banka uvedla zaradi epidemije COVID-19?

V teoretičnem delu magistrskega dela je obravnavana tematika predstavljena z uporabo sekundarnih virov, torej prebrane strokovne literature. V praktičnem delu magistrskega dela pa uporabim primarne vire, in sicer intervju ter vprašalnik. Intervju izvedem z direktorjem informacijske tehnologije na obravnavani banki in posameznimi zaposlenimi v banki. Z intervjuji pridobim informacije o novostih, ki jih je banka uvedla med epidemijo COVID-19. Menim, da je intervju najboljša izbira, saj so informacije od posameznikov zadostne za predstavitev sprememb, ki jih je uvedla banka. V nadaljevanju izvedem vprašalnik med zaposlenimi v banki. S tem dosežem večjo skupino ljudi in izvem, kako zaposleni gledajo na spremembe v banki. Podatke nato analiziram in primerjam s podatki, pridobljenimi s pomočjo intervjuja, in s teorijo.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij ter uvoda, sklepa, priloge, virov in literature. V prvem poglavju je opredeljena digitalna transformacija, navedeni so razlogi zanjo, opisani pristopi k digitalni transformaciji, izzivi ter organizacija digitalne transformacije. Na koncu poglavja je digitalna transformacija povezana z epidemijo COVID-19 in odnosom zaposlenih do nje. V drugem poglavju je opredeljena bančna panoga, prav tako pa so navedeni razlogi za digitalno transformacijo v bankah. Nato so predstavljene prednosti digitalne transformacije in svetovni trendi. Na koncu so opisani zakonodaja, povezana z digitalizacijo v bančništvu, povezava digitalne transformacije z epidemijo COVID-19 in odnos zaposlenih do nje. V tretjem poglavju so predstavljene digitalne novosti v proučevani banki za stranke in za notranjo uporabo. Predstavljena je trenutna situacija ter kako si vodilni zamišljajo prihodnost digitalne transformacije v banki. V četrtem poglavju je predstavljena analiza vprašalnika z zaposlenimi v proučevani banki. V petem poglavju so predstavljeni odgovori na postavljena raziskovalna vprašanja na podlagi intervjuja in vprašalnika. Na podlagi omenjenih metod in prebrane literature so podani predlogi, kako banka lahko digitalne izboljšave ohrani tudi, ko epidemije COVID-19 ne bo več. Podani so tudi prispevek magistrskega dela, njegove omejitve in možne izboljšave.

1 DIGITALNA TRANSFORMACIJA

V tem poglavju predstavim digitalno transformacijo, navedem razloge za digitalno transformacijo, predstavim pristop k digitalni transformaciji poslovnega modela v organizaciji, povzamem izzive, ki se lahko pojavijo, in organizacijo digitalne transformacije, poiščem povezavo med epidemijo COVID-19 in digitalno transformacijo ter raziščem odnos zaposlenih do digitalne transformacije.

1.1 Opredelitev pojma »digitalna transformacija«

Termin »digitalna transformacija« postaja z leti vedno bolj popularen. Najbolj celovito definicijo je razvil Vial (2019), ki pravi, da je digitalna transformacija proces, katerega namen je izboljšanje organizacije s sprožitvijo pomembnih sprememb s kombinacijo informacij, računalništva, komunikacije in povezovalne tehnologije.

Westerman, Calmėjane, Bonnet, Ferraris in McAfee (2011) pravijo, da digitalna transformacija postaja pomembna tema za večino podjetij po svetu. Podjetja lahko stopijo v korak s časom tako, da z digitalizacijo vplivajo na to, kako zaposleni delajo in sodelujejo med seboj, digitalizacija lahko pomaga pri izvedbi procesov znotraj organizacij ali celo prek njenih meja, lahko pa tudi vpliva na to, kako organizacije razumejo stranke in jim nudijo nove storitve. S katerokoli od možnosti lahko podjetja izboljšajo svoje poslovanje ter postanejo bolj konkurenčna na trgu. Višji management si mora najprej zamisliti, kakšna bo digitalna prihodnost organizacije. Pri tem gre tako za ugotavljanje, kako strankam zagotoviti najboljšo uporabniško izkušnjo, kot tudi za to, kako narediti procese čim bolj učinkovite. Pomembno je tudi, da presodijo, kolikšen delež sredstev bodo investirali v pobudo k digitalizaciji organizacije. Pri tem je pomembna kompetentna delovna sila, ki je lahko že obstoječa v organizaciji ali pa organizacije s tem namenom zaposlijo nov kader. Organizacija mora tudi presoditi, ali je že obstoječa tehnologija učinkovita ali jo je treba prilagoditi spremembam. Pomembno je tudi vedeti, na katerih področjih je treba investirati največ sredstev in časa za uspešno digitalno transformacijo. Transformacija se mora vedno začeti pri vrhu organizacije. Nova vizija organizacije mora biti uspešno posredovana nižje po organizacijski verigi, spremljati pa se mora tudi napredek, ki ga bodo spremembe dosegle.

Schallmo, Williams in Boardman (2017) so za potrebe svoje raziskave definirali digitalno transformacijo kot mreženje strank in podjetij iz vseh segmentov, ki prinašajo dodano vrednost z uporabo novih tehnologij. Zaradi tega so potrebne določene spretnosti pridobivanja in interpretiranja informacij v korist organizacije. Digitalna transformacija vključuje podjetja, poslovne modele, odnose, izdelke itd., da bi se povečala učinkovitost in dolet podjetja.

Liu, Chen in Chou (2011) definirajo digitalno transformacijo kot eno od vrst organizacijske transformacije. Pri tem so pomembni tako poslovni procesi kot tudi tehnologija, ki jo uporablja organizacija. Prav tako potrjujejo prej omenjeno idejo, da je za uspešno digitalno transformacijo potreben nadzor vodilnih v organizaciji. Pomembno pa je tudi, da se cilji organizacije ujemajo z novo strategijo, ki jo uvajajo pristojni za digitalno transformacijo.

Shahi in Sinha (2020) so povzeli, da je digitalna transformacija povezana s štirimi glavnimi elementi. Prvi je digitalna tehnologija. Tako za uspešno digitalno transformacijo kot tudi poslovanje je potrebna tehnologija. Digitalni transformaciji z roko v roki sledi transformacija poslovnih procesov, operacij in funkcij. Cilj je, da se vse troje naredi čim bolj učinkovito. Pomemben element je tudi generiranje vrednosti za vse interesne skupine, predvsem za kupce. Nazadnje navajajo uporabo digitalnih mer za ugotavljanje uspešnosti poslovanja, kot so ključni kazalniki uspeha (angl. Key Performance Indicator – KPI) in pametni cilji.

Pri uspešni digitalni transformaciji so pomembni trije stebri: uporabniška izkušnja, poslovni procesi in poslovni model organizacije. Vsak od teh stebrov je naprej sestavljen iz treh elementov, ki skupaj sestavljajo devet gradnikov digitalne transformacije (Westerman, Calmėjane, Bonnet, Ferraris & McAfee, 2014).

Prvi steber, uporabniška izkušnja, je sestavljen iz razumevanja strank, rasti prihodkov in interakcije s strankami. Organizacije prek socialnih omrežij poskušajo boljše razumeti svoje stranke in se jim približati. Poleg tega uporabljajo tehnologijo za učinkovitejše prodajne pogovore. Papirnate predstavitve so zamenjale tablične. Uporabniško izkušnjo želijo organizacije izboljšati tudi prek digitalnih pobud. Nekatere organizacije si kreirajo uporabniške račune na Twitterju, kjer lahko hitro odgovarjajo na vprašanja uporabnikov. S tem so s stranko še vedno v stiku, ta pa ne rabi priti fizično urediti zadev, temveč lahko odpravi težave ali nesporazume kar prek spleta. Organizacije lahko uporabnikom pomoč nudijo tudi prek kanalov in orodij, ki jih pripravijo same.

Drugi steber, preoblikovanje notranjih procesov, je sestavljen iz digitalizacije poslovnih procesov, opolnomočenja delavcev in upravljanja uspešnosti. Digitalizacija procesov omogoča, da se organizacija osredotoči na bolj strateške naloge. Poleg tega zmanjšajo potrebo po delavcih, izboljšujejo kakovost izdelkov in storitev ter delovanje organizacije v povezavi z okoljem, zdravjem in varnostjo.

Kot zadnje pa je treba omeniti še poslovne modele organizacij. Ključni elementi so digitalno prilagojeno poslovanje, novo digitalno poslovanje in digitalna globalizacija. Pomembno ni le digitaliziranje procesov, temveč tudi na novo opredeliti delovanje organizacije. Podjetjem se ponuja možnost, da spremenijo meje in dejavnost poslovanja.

1.2 Vzroki za digitalno transformacijo

Globalizacija je pomemben razlog, zakaj se morajo podjetja prilagoditi in začeti razmišljati o digitalni transformaciji. Organizacije morajo tako procese kot tudi druge pripomočke za sodelovanje digitalizirati, saj le na tak način lahko dosežejo dovolj širok nabor strank in svoj celoten potencial (Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris & McAfee, 2011). Pred globalizacijo so bile organizacije omejene na lokalne trge, kjer so bile bolj povezane s strankami zaradi geografske bližine. Povezovanje s strankami na svetovni ravni pa zahteva nekoliko večjo digitalno transformacijo organizacij.

Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris in McAfee (2011) tudi ugotavljajo, da tako zaposleni kot tudi stranke zahtevajo spremembe. Zaposlenim je treba nuditi okolje, v katerem so lahko čim bolj uspešni in produktivni. Strankam je treba ponuditi izdelke oziroma storitve, ki so v koraku s časom, da podjetja strank ne izgubijo zaradi konkurence, ki zaradi uvedbe digitalnih novosti ponuja več in boljše. Eden od vzrokov je zagotovo tudi konkurenca. Ko konkurent začne enkrat spreminjati procese in se digitalizirati, mu morajo drugi slediti, drugače bodo postali nekonkurenčni na trgu.

V 90. letih so organizacije masovno investirale v digitalizacijo. Veliko resursov so namenile za investicije v spletne strani, sofisticirane programske pakete, telekonferenčno opremo, mobilne komunikacije, širokopasovna omrežja in druge digitalne tehnologije (Andal-Ancion, Cartwright & Yip, 2003). Tudi danes imajo podjetja možnost pridobiti sredstva za

digitalizacijo. Evropska unija je velik podpornik in financer digitalizacije v Evropi (European Commission, 2021).

Razlogi za digitalno transformacijo se lahko pojavijo znotraj organizacije. Lahko gre za željo po izboljšanju procesov, nižanju stroškov, vertikalni ali horizontalni integraciji itd. Razlogi pa lahko prihajajo tudi od zunaj, na primer v obliki zahtev strank, oskrbovalne verige, pritiska trga ali nove zakonodaje (Liere-Netheler, Packmohr & Vogelsang, 2018).

Eden od vzrokov za digitalno transformacijo pa je tudi epidemija COVID-19. Določene organizacije so se ob nastopu epidemije COVID-19 prilagodile spremembam, druge organizacije so začasno zaprle svoja vrata ali odpuščale svoje delavce. Tiste, ki so se poskušale spremembam prilagoditi in se boriti s krizo, so hitro ugotovile, da je za uspešno digitalizacijo potrebno veliko kapitala in znanja. Organizacije potrebujejo sofisticirane IT-izboljšave, ki pa so za organizacijo veliko finančno breme. Poleg tega je pomembno tudi specifično znanje, da se digitalne novosti uspešno implementirajo v organizacijo. Digitalna transformacija je lahko uspešna med krizo zgolj v primeru, da se znanje in resurse pravilno usmeri v digitalizacijo. Digitalizacija je tako močno orožje v boju s krizo, prav tako pa je rešitev za organizacije po prenehanju krize, ko se je treba ponovno sestaviti in opolnomočiti (Klein & Todesco, 2021).

Epidemija COVID-19 je revolucionirala, kako dandanes razumemo digitalizacijo. Zelo pomembno je, kako se organizacije lotijo strategije digitalizacije (Gabryelczyk, 2020).

1.3 Pristop k digitalni transformaciji poslovnega modela organizacije

Načrt, kako se lotiti digitalne transformacije poslovnih modelov organizacij, je sestavljen iz petih faz. V prvi fazi, imenovani digitalna realnost, se skicira poslovni model organizacije z vsemi sodelujočimi udeleženci. Naredi se tudi raziskava na temo zahtev strank. S tem se prikaže, kakšno je trenutno stanje organizacije na različnih področjih (Schallmo, Williams & Boardman, 2017).

V drugi fazi, imenovani digitalne ambicije, se glede na podatke iz prve faze oblikuje cilje digitalne transformacije. Ti cilji se nanašajo na prostor, kakovost, čas in finančne zmožnosti. Cilje se nato razporedi po prioriteti.

Tretja faza se imenuje digitalni potencial. V njej se razišče najboljše prakse in določi sredstva za digitalno transformacijo. To služi kot izhodišče za oblikovanje bodočega digitalnega poslovnega modela.

V četrti fazi, imenovani digitalno prilagajanje, se razišče vse možnosti za oblikovanje digitalnega poslovnega modela, ki se ovrednotijo, s tem pa se določi prileganje z že obstoječim poslovnim modelom. S tem se izpolni zahteve, ki jih postavljajo stranke, in zagotovi, da bodo poslovni cilji doseženi. Kombinacije se nato ponovno prednostno razvrsti.

V zadnji fazi, imenovani digitalna implementacija, se izvede in implementira digitalni poslovni model. Oblikuje se tudi uporabniško izkušnjo in mrežo, ki opisuje povezavo s partnerji. V tej fazi se prav tako prepozna vire in zmogljivosti.

1.4 Izzivi digitalne transformacije

Pollitzer (2018) prepozna štiri pomembne temelje, ki so nepogrešljivi pri digitalnem razvoju držav. Če ti temelji niso močni in trdni, lahko pride do izzivov pri digitalni transformaciji. To so politični, znanstveni, finančni in institucionalni dejavniki. Politika države lahko zavira ali spodbuja digitalni napredek organizacij. Podjetja, ki delujejo v državah, kjer se digitalni napredek ne spodbuja, se soočajo z veliko večjimi izzivi kot tista podjetja, kjer je digitalni napredek v državi sprejet in spodbujan. Če država ne spodbuja napredka, tudi digitalizacija podjetij po vsej verjetnosti ne bo uspešna. Tako za državo kot tudi organizacijo je pomembno, s koliko sredstvi razpolaga in kolikšen del teh sredstev nameni digitalizaciji. Če sredstev ni dovolj, se bo organizacija morala soočiti z nešteti izzivi. Pomembno je tudi, kakšne pogoje imajo institucije. V dobrih pogojih bo digitalizacija uspešnejša, v nasprotnem primeru pa ponovno pride do izzivov.

Cichosz, Wallenburg in Knemeyer (2020) izzive digitalne transformacije vidijo v pomanjkanju sredstev. Ta sredstva so lahko materialna, kot na primer denar, lahko pa govorimo tudi o kvalificirani delovni sili. Investicija v digitalno transformacijo je lahko za podjetja velik zalogaj. Prav tako je pomembno, da zaposleni razumejo in vzdržujejo novo tehnologijo in procese. Izziv je mogoče rešiti s čim boljšim usposabljanjem in izobraževanjem tako vrhnjega managementa kot tudi zaposlenih nižje v organizacijski strukturi. Izziv za organizacije predstavlja tudi ugotavljanje, za katere digitalne novosti naj se organizacija odloči. Organizacija namreč lahko investira v nov proces, ki na dolgi rok ne prispeva k optimizaciji v podjetju. Težavi se je mogoč izogniti tako, da podjetje natančno razmisli, kakšne cilje želi z digitalizacijo doseči, in pripravi načrt. Avtorji vidijo izziv tudi v varstvu podatkov. Vedno več podatkov je lažje dostopnih zaradi deljenja v oblaku. Ta izziv je rešljiv z implementacijo organizacijskih politik in protokolov. Prav za varnost pa imajo organizacije ustvarjene oddelke, ki rešujejo takšne izzive.

Shahi in Sinha (2020) izpostavljajo pomanjkanje vizije kot pomemben izziv pri digitalni transformaciji. Če organizacija nima jasno zastavljene strategije in vizije, ima veliko večjo verjetnost, da bo spodletela. Izziv vidijo tudi v kulturi organizacije. Opor do sprememb znotraj organizacije je lahko zanjo zelo škodljiv. Težava je tudi najti ljudi s pravimi kompetencami in znanjem, hkrati pa je prisotno pomanjkanje primerne infrastrukture. Poleg tega lahko uspeh digitalne transformacije zasenči omejen proračun, zaradi katerega se mora organizacija omejiti in dobro razmisliti, v kaj bo investirala najprej. Nazadnje navajajo varnost podatkov, saj ob slabi organizaciji lahko trpi tudi to. Za izzive pa ponujajo tudi rešitve. Poudarjajo pomembnost iskanja pravih zaposlenih, saj le s pravim kadrom lahko oblikujejo uspešne ekipe. Organizacije morajo posvojiti tudi bolj agilno metodologijo. S tem

mislijo predvsem, da se organizacije ciljev in njihovega doseganja lotijo na drugačne in bolj sistematične načine kot prej. Večje cilje je treba razbiti na več manjših, ki so lažje dosegljivi, in na dolgi rok se tako dosežejo tudi večji in težje dosegljivi cilji. Podjetja lahko izzive rešujejo tudi z vključevanjem vseh interesnih skupin. Predvsem je treba razmisliti, kako digitalizirati organizacijo, da bo usmerjena v kupca.

1.5 Organizacija digitalne transformacije

Obstaja več različnih pristopov k digitalni transformaciji in podjetja morajo sama presoditi, kateri pristop je zanje najbolj ustrezen.

Indihar Štemberger, Erjavec, Manfreda in Jaklič (2019) so prepoznali šest različnih modelov organizacije digitalne transformacije:

1. poslovni – IT-sodelovanje,
2. poslovni – IT-duopol,
3. poslovna monarhija,
4. poslovna monarhija z zunanjim IT,
5. IT-monarhija,
6. fevdalni model.

Povezavo so našli v tem, kdo je odgovoren za digitalno transformacijo. V prvem modelu sta vrhnji management in IT-oddelek odgovorna za transformacijo. Pomembno je tudi, da je direktor informatike član vrhnjega managementa. Prav tako imajo podjetja svojo digitalno strategijo vključeno v poslovni strategiji (Indihar Štemberger, Erjavec, Manfreda & Jaklič, 2019).

Pri drugem modelu sta za digitalno transformacijo ponovno odgovorna vrhnji management in IT-oddelek, vendar direktor informatike ni član vrhnjega managementa. Nekatera podjetja imajo digitalno strategijo, druga pa je nimajo.

Pri tretjem modelu je vrhnji management odgovoren za digitalno transformacijo, IT-oddelek pa ne. Podjetja, ki imajo vključeno digitalno strategijo v svojem poslovnem modelu, so ponovno bolj digitalno zrela.

Pri poslovni monarhiji je prisoten zunanji IT, za digitalno transformacijo pa je ponovno odgovoren vrhnji management. Večina takih podjetij tudi nima strategije digitalne transformacije.

Pri IT-monarhiji je IT-oddelek odgovoren za digitalno transformacijo, vrhnji management pa v njej ne sodeluje. Ponovno so bolj digitalno zrela tista podjetja, ki imajo v svojem poslovnem modelu vključeno tudi digitalno strategijo.

Kot zadnjega bi omenila fevdalni model, kjer niti vrhnji management niti IT-oddelek ne sodelujeta pri digitalni transformaciji podjetja. Zanje so odgovorni drugi oddelki. Podjetja pa v velikem odstotku imajo neko vrsto strategije digitalizacije.

Kot je razvidno iz napisanega, različna podjetja uberejo različne strategije digitalizacije in vsako od podjetij mora odkriti, kateri model jim najbolj ustreza. Iz raziskave pa je razvidno, da so digitalno bolj zrela in uspešna podjetja tista, pri katerih vrhnji management vsaj do neke mere sodeluje z IT-oddelkom, poleg tega pa ima razvito digitalno strategijo.

Blanka, Krumay in Rueckel (2022) so predstavili oblikovalni pristop (angl. A design science approach) k digitalni transformaciji. Strinjajo se, da je digitalna transformacija sama po sebi tehnološki izziv za podjetja, vendar sami poudarjajo tudi pomembnost človeških virov. Poudarjajo, da digitalizacija vpliva tudi na delo zaposlenih in na njihovo zaposljivost. Organizacija je lahko digitalno zrela zgolj toliko, kolikor digitalizacijo sprejmejo njeni zaposleni in jo izkoristijo, kar lahko naredijo z razvijanjem novih kompetenc. Sami lahko tudi predlagajo, kako naj se podjetje bolje prilagodi na spremembe. S pomočjo Venkatramanovega modela (1994) petih stopenj digitalizacije, ki so: lokalizirano izkoriščanje, notranja integracija, preoblikovanje poslovnih procesov, prenova poslovne mreže in ponovna opredelitev obsega poslovanja, so ugotovili, da podjetja ne morejo priti na naslednjo stopnjo v digitalni transformaciji, če v to niso vključeni tudi zaposleni. Prav kompetence zaposlenih so razlog za doseganje nove stopnje digitalne transformacije.

Ghosh, Hughes, Hodgkinson in Hughes (2021) so razvili še pristop dinamičnih zmogljivosti k digitalni transformaciji. Poudarili so pomembnost glavnih zmogljivosti za digitalno transformacijo in kako nastajajoče tehnologije vplivajo na zmogljivosti. Managerji se lahko osredotočijo na tri osnovne zmogljivosti za digitalno transformacijo, ki so: digitalno zaznavanje, digitalno zaseganje in digitalna rekonfiguracija. Z njimi so povezane zmogljivost strateškega zaznavanja, hitra izdelava prototipov, organizacijska struktura, transformacija poslovnega modela in kulturna ter miselna transformacija. Vse to je osnova za uspešno digitalno transformacijo.

Za uspešno digitalno transformacijo je treba uskladiti štiri različne razsežnosti uporabe tehnologij (Matt, Hess & Benlian, 2015):

- uporaba tehnologij,
- spremembe pri ustvarjanju vrednosti,
- strukturne spremembe,
- finančni vidik.

Omenjene razsežnosti so lahko nato integrirane v skupen okvir digitalne transformacije. Z vsemi štirimi elementi lahko organizacija prepozna svoj trenutni položaj in oblikuje strategijo digitalizacije. Strategija mora biti dobro definirana, prav tako pa morajo biti vloge posameznikov jasno določene. Oseba, zadolžena za vodenje transformacije, mora biti usposobljena in izkušena. Za to vlogo so lahko primerni tako CIO (angl. Chief Information

Officer) ali po slovensko direktor informatike, CEO (angl. Chief Executive Officer) ali po slovensko izvršni direktor, kot tudi na novo izoblikovani CDO (angl. Chief Digital Officer) ali po slovensko digitalni direktor. Ker se digitalna transformacija nanaša na celotno organizacijo, morajo biti ti direktorji pripravljeni tudi na določen odpor s strani zaposlenih, ki ga morajo znati sprejeti in se z njim soočiti. Na dolgi rok pa je pomembno, da se novosti v organizaciji sprejmejo in ponotranjijo (Matt, Hess & Benlian, 2015).

1.6 Epidemija COVID-19 in digitalna transformacija

Epidemija COVID-19 je vplivala na digitalizacijo na delovnem mestu, saj je bilo veliko zaposlenih primoranih delati od doma. Večina zaposlenih je mnenja, da je epidemija pospešila določeno delo, povezano z digitalizacijo, predvsem delo od doma. Nekateri sklepajo, da bo v prihodnje celotno delo potekalo digitalno, in se ne bojijo, da bi izgubili službo (Nagel, 2020).

Kot že omenjeno, je epidemija COVID-19 vplivala predvsem na organizacijo dela. Delo se je, kjer je bilo to mogoče, iz pisarne preselilo na domove zaposlenih. Delodajalci so morali določene aktivnosti digitalizirati. Tradicionalne prakse so zamenjale video konference, spletno nakupovanje, posebne pošiljke, telemedicina, e-učenje, spletno trženje itd. Informacijska tehnologija je bila širše priznana kot pomemben dejavnik med epidemijo COVID-19 tako med delavci kot tudi delodajalci. Organizacije, ki so se hitro prilagodile in sprejele spremembe, imajo veliko večjo verjetnost, da preživijo krizo, ki jo je prinesla epidemija (Savić, 2020).

V času epidemije COVID-19 so se mala in srednja podjetja prilagodila spremembam in izbrala eno od treh velikih poti proti digitalizaciji, in sicer: pospeševanje digitalizacije, digitalizacijo prodajnih funkcij in iskanje digitalnih partnerjev za doseg trga. Določeno pot pa so izbrali glede na svojo dosedanjo digitalno zrelost, kulturo in dosedanjo digitalizacijo. Določenim podjetjem je bila epidemija stimulator za načrtovanje digitalne transformacije. Takšna podjetja so zasledovala pot pospeševanja digitalizacije. Mnogo podjetij je ob nastopu epidemije doživelo finančno stisko in so spredvidela, da je digitalizacija edini način, da se rešijo iz nje. Takšna podjetja so zasledovala pot digitalizacije prodajnih funkcij. Mnoga podjetja so nasprotno ugotovila, da imajo pomanjkanje digitalne pismenosti, vendar bogat družbeni kapital. Takšna podjetja so potrebovala digitalna partnerstva in so zasledovala pot iskanja digitalnih partnerjev. Vsem podjetjem pa je skupno, da vidijo digitalizacijo kot rešitev med epidemijo in ne kot breme. To je tudi edini način, da podjetje prebrodi krizo in si po njej opomore (Priyono, Moin & Putri, 2020).

1.7 Odnos zaposlenih do digitalne transformacije

Zaposleni so pomemben del digitalne transformacije v organizaciji, zato je pomembno, kakšen odnos imajo do sprememb. Pri tem je v ospredju kadrovski oddelek. Pri digitalni

transformaciji je pomembna tako tehnologija kot tudi človeški kapital. Upravljanje z zaposlenimi pri digitalni transformaciji je ključnega pomena. Poleg tega ni za zanemariti pomembnosti povezovanja zaposlenih tako z novimi cilji kot tudi s strategijo, ki jih organizacija določi v času digitalne transformacije. Vrhnji management mora v povezavi s kadrovsko službo zaposlene spodbuditi k sodelovanju, učenju novih veščin in spretnosti, zaposlenim pa mora tudi omogočiti, da sodelujejo pri določanju novih strategij. S tem se bodo zaposleni počutili bolj vključeni v organizacijo in bodo lažje sprejeli novosti, ki jih prinaša digitalizacija (Nicolás-Agustín, Jiménez-Jiménez & Maeso-Fernandez, 2021).

Rimon (2017) trdi, da digitalna transformacija vpliva tako na zaposlene kot njihove vodje na dnevni ravni, zato mora biti tako kultura organizacije kot tudi klima usmerjena v cilje, učenje, prepoznavanje sprememb in omogočanje zaposlenim, da posredujejo povratne informacije. Organizacija mora sprevideti, da spremembe na zaposlene vplivajo tako na socialni kot tudi na čustveni ravni. Vloga kadrovskega oddelka je pomembna za spodbujanje zaposlenih, da sprejmejo novosti z odprtimi rokami.

Pomembno je, kakšno miselnost imajo zaposleni v zvezi z digitalno transformacijo. Zaposleni morajo razumeti, da so nove tehnologije uvedene, zato da podjetje pridobi nove stranke in s tem prikaže boljše poslovne rezultate. To pa vpliva tudi na zaposlene v obliki nagrad in bonusov. Tako organizacije kot tudi njihovi zaposleni se morajo prilagoditi spremembam in se osredotočiti na prilagoditev željam strank tako z novimi produkti kot inovativnimi storitvami. Poleg tega se morajo zavedati, da konkurenca ni prisotna le na lokalni ravni, temveč tudi na globalni. Razumeti morajo tudi, da bodo delodajalci vedno bolj cenili fleksibilnost svojih zaposlenih, saj se svet vedno hitreje spreminja. S tem, ko se bodo zaposleni osredotočili na najpomembnejše, bodo za podjetje najbolj koristni, kar bo tudi zaposlenim prineslo številne bonitete v obliki nagrad in drugih ugodnosti (Bresciani, Ferraris, Romano & Santoro, 2021).

2 DIGITALNA TRANSFORMACIJA V BANČNIŠTVU

V tem poglavju najprej predstavim bančno panogo, nato preverim, kakšni so razlogi za digitalno transformacijo v bančništvu. Predstavim svetovne trende digitalne transformacije v bančništvu in na koncu preverim, kakšen odnos do digitalne transformacije imajo zaposleni v bančnem sektorju.

2.1 Opredelitev panoge

Banka po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) sodi pod K 64.190 finančne in zavarovalniške dejavnosti, denarno posredništvo, drugo denarno posredništvo (SURS, 2008).

Banke morajo za opravljanje storitev pridobiti dovoljenje Banke Slovenije. Banki je tako med drugim omogočeno sprejemanje depozitov in izdajanje kreditov. Odkar je Slovenija vstopila v Evropsko unijo, se banke ne zgledujejo le po smernicah, ki jih postavlja Banka Slovenije, ampak tudi po smernicah Evropske unije in Evropske centralne banke. Evropska unija je zaradi finančne krize vzpostavila bančno unijo, ki je sestavljena iz dveh stebrov – enotnega mehanizma nadzora in reševanja. Prvi pomeni, da Evropska centralna banka sodeluje z državnimi nadzornimi organi in nadzoruje finančne institucije. Drugi pa pomeni, da se finančne institucije pri kakršnikoli konfliktnih rešuje s pomočjo enotnih pravil (Ministrstvo za finance, brez datuma).

2.2 Vzroki za digitalno transformacijo v bankah

Pomemben razlog za digitalno transformacijo v bančništvu je tako prihod interneta kot tudi kasneje popularnost pametnih telefonov. Zaradi prihoda pametnih telefonov je postal internet še bolj pogosto uporabljen in podatki na spletu še bolj dostopni. Navade kupcev so se zelo spremenile, saj so se posamezniki vedno bolj navajeni sporazumevati prek socialnih omrežij. Prek njih delijo informacije o sebi, nakupujejo in iščejo nove ponudnike storitev. Neverjeten skok v digitalizaciji je bil viden predvsem, ko so mobilni telefoni postali cenovno ugodni za širšo javnost. Poleg telefonov pa ne smemo pozabiti na internet, kjer kupci lahko dobijo vse relevantne informacije. Kupci lahko primerjajo cene različnih ponudnikov, kar jim daje večjo pogajalsko moč na trgu. S tem, ko so se kupci prilagodili digitalizaciji, je tudi želja po nujenju storitev 24/7 postala vedno bolj popularna (Cuesta, Ruesta, Tuesta & Urbiola, 2015).

Željo strank po digitalizaciji so izkoristila nova finančna tehnološka podjetja (krajše fintech podjetja), ki so strankam začela nuditi storitve, ki jih tradicionalne banke niso mogle. Nova in mlada podjetja so se lažje prilagodila strankam kot banke, ki so obremenjene tako z regulativami kot tudi ustaljenimi smernicami. Nova podjetja so strankam ponujala številne storitve, ki jih ponujajo tradicionalne banke, na primer plačila, tuje valute, dajanje posojil, finančno svetovanje itd. Ti konkurenti so veliko bolj fleksibilni in bolj prilagodljivi spremembam, poleg tega pa so tudi strukturirani tako, da prinašajo dobičke z malo stroški (Cuesta, Ruesta, Tuesta & Urbiola, 2015).

Nova fintech podjetja imajo velik potencial, da zamajejo temelje bančništva. Spodbudijo lahko nove načine financiranja in izboljšajo dosedanje procese v bančništvu. Omarin (2017) je mnenja, da banke novih finančnih tehnoloških podjetij ne rabijo smatrati kot konkurenco, temveč kot novo obliko sodelovanja. Prek njih lahko dobijo več informacij o svojih strankah, pridobijo nove stranke, oblikujejo nove možnosti financiranja za stranke itd.

Bankam ne delajo konkurence zgolj nova fintech podjetja, temveč tudi velika podjetja, ki so povezana z internetom, kot so na primer Apple, Google, Amazon in Alibaba. Ponujajo predvsem storitve plačevanja in posojanja denarja. Njihova prednost je, da operirajo na

globalni ravni in lahko s tem pritegnejo veliko število strank (Cuesta, Ruesta, Tuesta & Urbiola, 2015).

Pramanik, Kirtania in Pani (2019) so prepoznali tri razloge, ki spodbujajo digitalizacijo v bančništvu. Prvi razlog je želja strank po digitalizaciji. Pričakovanja strank so vedno večja. Tudi način sodelovanja z bankami se je zelo spremenil. Včasih je bilo sodelovanje z banko redek pojav, sedaj stranke prek mobilne banke s svojo banko komunicirajo vsakodnevno. Stranke so pripravljene zamenjati banko, ki so ji bile zveste vrsto let, če se ta ni pripravljena modernizirati in jim nuditi informacije na doseg roke. Drugi razlog je napredek v tehnologiji. Banke morajo stopiti v korak s časom in predvideti, kako bodo tehnologije vplivale na podjetja. Smo v dobi, kjer podjetja tekmujejo, katero bo na trg prineslo večjo novost, in temu se morajo prilagoditi tudi banke, saj drugače ne bo želje po sodelovanju z njimi. Zadnji razlog pa je tveganje ob zavračanju digitalizacije. V primeru, da se banke ne prilagodijo spremembam, lahko tvegajo izgubo tako z vidika kapitala kot tudi strank. To v sedanjem času pomeni velike finančne izgube in možnost odpuščanj.

2.3 Prednosti digitalne transformacije v bankah

Digitalizacija prinaša za banke veliko prednosti. Prinaša poslovne koristi, saj s pomočjo digitalizacije boljše in bolj učinkovito poslujejo. Digitalizacija prinaša tudi operativne koristi. Izboljšanje procesov na banki, zmanjševanje napak in izboljšanje uporabniške izkušnje pripomorejo k boljšemu poslovanju banke. Digitalizacija pripomore tudi k širjenju bank. Širitev bank se pri tem nanaša tako na povečanje števila strank kot tudi na dobičke, ki jih prikazujejo konec leta. Poleg vsega prej naštetega pa banke v današnjem času za uspešno digitaliziranje svojih procesov prejmejo tudi priznanja in nagrade, ki pozitivno vplivajo na njihovo prepoznavnost in prestiž (Pramanik, Kirtania & Pani, 2019).

Za banke so kupci eden od pomembnejših virov prihodkov. Tako je raziskava, ki sta jo pripravila Abuhasan in Moreb (2021), pomemben pokazatelj, kje stranke vidijo prednost digitalizacije v bankah. Večina strank je mnenja, da je ponudba digitalnega bančništva ključnega pomena. Poudariti je treba, da mora biti to razumljivo za posameznega uporabnika. V primeru uspešne implementacije digitalnega bančništva so bančne storitve tako strankam bliže in lažje dosegljive. Banka, ki ponuja boljšo spletno izkušnjo, ima večjo verjetnost, da bo pridobila nove stranke.

Ugled banke ni pomemben zgolj z vidika, kako dobro lahko presodi stopnjo tveganj, temveč tudi, kako postavi svoje strateške cilje. Ti cilji morajo v današnjih časih za boljši ugled banke vsebovati tudi digitalno strategijo. Banke morajo digitalizacijo razumeti kot ključni element uspešnosti (Bernini, Ferretti & Angelini, 2021).

Prednost digitalne transformacije v bančništvu je tudi, da so banke, ki dajejo večji poudarek na digitalizaciji in investirajo v napredek, boljše pripravljene na krizo in jo tudi lažje prebrodijo. Dober primer je zagotovo epidemija COVID-19, ki je pokazala, katere banke so

se že pred krizo digitalizirale in modernizirale ter katere je kriza našla nepripravljene (Theiri & Alareeni, 2021).

Pomembnost digitalne transformacije za bančništvo je tudi v tem, da na dolgi rok zniža stroške za banko. Kljub temu da se ves čas govori o tem, kako je digitalizacija draga, pa ta na daljše obdobje prinaša velike prihranke, saj se optimizirajo procesi in delo v bankah. Določeno delo se lahko naredi v krajšem času in za to je potrebno manj delovne sile (Reddy & Reinartz, 2017).

Druge prednosti so novi produkti in storitve na trgu, ki spodbudijo konkurenco k inovativnosti. Banke so bile v preteklosti precej omejene s ponudbo, ki so jo dajale na trg. Dandanes pa se strankam ponuja številne novosti, ki jih prepričajo, da ostajajo zveste določeni banki.

Digitalizacija omogoča tudi vstop na nove trge, ki so bili prej nedosegljivi. Banke sedaj ne operirajo zgolj v mejah svojih regij in držav, temveč se selijo na nove trge, ki jim ponujajo boljše možnosti za dobičke.

Digitalizacija prinaša tudi fleksibilnost, ki jo predvsem banke močno potrebujejo, da se prilagodijo na dinamičen čas, v katerem smo trenutno. V preteklosti, pa tudi sedaj so banke poznane po gorah dokumentacije, ki je potrebna za najmanjšo storitev. Digitalizacija bančništva zagotovo stremi tudi k temu, da se nepotrebna birokracija opusti oziroma optimizira. S tem postajajo procesi v banki agilnejši.

Prednost digitalizacije je tudi v tem, da je večji poudarek na spletni varnosti. S širitvijo tehnologije se je pojavila tudi večja potreba po varnosti in bančni sektor se zavzema za to, da so tako njihovi podatki kot tudi podatki strank zaščiteni. Pri tem je ponovno treba poudariti ugled banke. Ta se meri tudi po tem, kakšno mero varnosti lahko ponudi svojim strankam (Rodrigues, Ferreira, Teixeira & Zopounidis, 2022).

2.4 Svetovni trendi digitalizacije v bančništvu

DBS banka je odličen svetovni primer uspešne digitalizacije banke. S tem je začela že v letu 2013, saj je želela postati številka ena med bankami v Aziji. Organiziral se je program znotraj banke, imenovan RED, ki je poudarjal tri ključne lastnosti banke. Zaposleni v banki so ga morali ponotranjiti. Banka je organizirala tudi različne »hackatone« za nadobudne računalniške navdušence. S tem je tako zunanjim kot tudi notranjim IT-nadobudnežem ponudila možnost, da izboljšujejo procese v banki. Banka je tako z močno usmerjenostjo zaposlenih k ciljem, ki si jih je zadala, kot tudi s svežimi idejami, ki so jih prinesli nadobudni digitalni navdušenci, res dosegla optimizacijo zalednih oddelkov. Zaradi tega je odlična študija primerov za bančne institucije in digitalne entuziaste (Kaganer, Wayne Gregory & Codrean, 2016).

CBC Bank je prav tako dober primer uspešne digitalizacije v bančništvu. Pokazali so, kako uspešno implementirati elektronsko bančništvo. Za uspešno izvedbo projekta elektronskega bančništva so morali identificirati osem pomembnih dejavnikov (Liu, Chen & Chou, 2011):

- zgodovinska pot,
- vgrajeno zaupanje,
- namenska naprava za povezavo,
- visoko pooblaščen ekipa,
- sodelovanje,
- prilagoditev,
- integracija IT,
- agilnost rekonfiguracije.

So tudi dobra študija primera digitalizacije, saj so potrdili pomembnost uporabe že obstoječih virov pri nadaljnji digitalizaciji banke. To pa ni edini ključ do uspeha. Pri njih je bilo pomembno tudi, da je bilo v digitalizacijo vključenih več oddelkov, ne le IT. Pomembna pa je tudi podpora višjega managementa. Ti trije stebri so pripomogli k uspešni implementaciji elektronske banke v CBC banki (Liu, Chen & Chou, 2011).

Nigerijske banke so videle veliko prednost pri svoji uporabniški izkušnji ob uvedbi »chatbotov«. To so klepetalni roboti, ki strankam pomagajo pri enostavnih težavah. Sprogrimirajo se jih tako, da zaznajo določene ključne besede in strankam poskušajo pomagati. Klepetalni roboti so bili najpogosteje predstavljeni v ženskem spolu in so bili zelo pozitivno sprejeti. Težava nigerijskih bank je bila v tem, da velik del populacije še nima mobilnih telefonov in jim tako ponudba klepetalnih robotov ne koristi. Ponudniki klepetalnih robotov te ponujajo v angleškem jeziku, kar predstavlja veliko škodo, saj noben od robotov ne uporablja nobenega od nigerijskih jezikov (Abdulquadri, Mogaji, Kieu & Nguyen, 2021).

2.5 Digitalizacija v bančništvu in zakonodaja

Zaradi digitalizacije se bančni sektor močno spreminja. Temu primerno se mora določiti nove regulative in nadzore. Potrebna je nenehna intervencija tako vlade kot tudi drugih nadzornih in regulatornih organov. Zaradi hitrih tehnoloških sprememb je še posebej pomembno, da se uveljavi dokumente in programe za reguliranje finančnih institucij. Zakonska podlaga mora biti v celoti urejena in obsegati čim večjo količino novih produktov in mehanizmov. Pomembno je tudi meddržavno sodelovanje, saj je digitalizacija pripomogla k enostavnim čezmejnimi transakcijam (Tsindeliani in drugi, 2022).

Zakonodaja je pomembna tako za stranke kot tudi za finančne institucije. Ker je stranka šibkejša stran v tem odnosu, je še posebej pomemben poudarek na varstvu potrošnikov in bančni tajnosti. Zaradi vseh naprav, ki stranke obdajajo, je pomembno, da se stranke zaščitijo in jamči tajnost njihovih podatkov (Sandalova, 2019).

Banka Slovenije je finančna institucija in centralna banka Republike Slovenije. Kljub temu da je v državni lasti, je avtonomna, kar se tiče financ in upravljanja. V Sloveniji nadzoruje delovanje bank in hranilnic. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo je postala del sistema evropskih centralnih bank, s prevzemom evra pa je vstopila še v evrosistem. S tem je zadolžena za izdajanje bankovcev, uravnavanje delovanja evrosistema in upravljanje z rezervami. Skrbi pa tudi za pobote med slovenskimi bankami (Urad Vlade Republike Slovenije za komuniciranje, brez datuma).

Vovk, Denysova, Rudoi in Kyrychenko (2021) so ugotovili, da je sodelovanje bančnih institucij in novih tehnoloških podjetij koristno za obe strani, predvsem pa za banke, saj je njihova povezava še precej ne regulirana in dopušča precej proste roke. Ta simbioza pa je dobra tako za spodbujanje konkurence kot tudi za stabilnost finančnega trga.

2.6 Finančna tehnološka podjetja (fintech podjetja) in bančništvo

Finančna tehnološka podjetja ali fintech podjetja so nova finančna industrija, ki uporablja tehnologijo in z njo izboljšuje finančne dejavnosti (Schueffel, 2016).

Nova inovativna tehnologija, ki jo imajo fintech podjetja, omogoča avtomatizacijo številnih finančnih aktivnosti ter ponujajo produkte, ki so stroškovno bolj učinkoviti in raznoliki. To velja tako za posojanje denarja kot tudi upravljanje z njim. Zaenkrat je sektor fintech podjetij v primerjavi s klasičnimi finančnimi institucijami še zelo majhen. To se predvsem pozna v Evropi, kjer je Anglija ena redkih držav, ki imajo razvit fintech sektor. Tudi v Ameriki in na Kitajskem predstavlja fintech sektor majhen odstotek v primerjavi z velikimi bančnimi institucijami. Kljub trenutni majhnosti lahko fintech podjetja v prihodnosti močno zamajejo uveljavljene finančne posrednike v svetu. Njihova prednost je predvsem ustvarjanje novih poslovnih modelov, ki temeljijo na uporabi velikih količin podatkov. Te podatke obdelujejo s pomočjo algoritmov, predvsem s pomočjo umetne inteligence (angl. Artificial Intelligence ali krajše AI). Pri tem se izkorišča možnost poslovanja v oblaku tako prek računalnikov kot tudi telefonov, ki so nenehno prisotni v našem življenju (Vives, 2017).

Možnost tehnologije v oblaku je zanimiva tudi za finančno industrijo, tako za banke kot tudi za fintech podjetja. Storitve v oblaku se samodejno sestavijo, povežejo, konfigurirajo in re konfigurirajo, da se optimizira delovanje. Za bančne institucije je poslovanje v oblaku uporabno na področju poslovne administracije, kopičenja zalog, varnosti itd. Podobno je pri nebančnih finančnih institucijah in tehnoloških podjetjih, kjer uporabljajo možnost storitve v oblaku za povezovanje administracije in uporabnikov (Rajini, Ramamoorthy, Rammohan, Rajakumar & Niveditha, 2020).

Fintech podjetja in klasične finančne institucije se v veliko pogledih močno razlikujejo. Prva so povezana z inovacijami in sodobnimi pristopi, medtem ko so druge povezane s stabilnostjo in konsistenco. Fintech podjetja na trgu nenehno ponujajo nove inovativne storitve, ki jih prav tako zelo hitro in učinkovito posodablajo. Klasične finančne institucije

jim sicer skušajo slediti, a imajo fintech podjetja prednost, saj so veliko bolj prilagodljiva in agilna (lastnosti vitke organizacije). Fintech podjetja se lahko hitreje prilagajajo na trgu. Klasične finančne institucije takšnih podjetij ne smejo jemati kot grožnjo, temveč morajo v njih najti priložnost za sodelovanje, saj je to edini način za uspešen razvoj. Banke so pod velikim pritiskom, da se morajo pospešeno digitalizirati. Od njih to zahtevajo stranke in njihovi deležniki. Z izzivi pa se ne srečujejo le finančne institucije, temveč tudi fintech podjetja. Srečujejo se lahko s strogimi regulativami, težko prepoznavnostjo in težjim grajenjem zaupanja pri strankah. Obe strani tako prinašata določene prednosti in pomanjkljivosti. Povezava teh dveh nasprotij bi lahko prinesla veliko pozitivnega za instituciji in za njihove stranke. V letu 2018 je to sprevidela banka Barclays, ki je začela sodelovati z londonskim fintech Marketoico (Bunič, 2018).

Razlogi za povezovanje klasičnih finančnih institucij s fintech podjetji (Klus, Lohwasser, Holotiuk & Moormann, 2019):

- hitrejša inoviranja, ki bi drugače vzelo več časa ter virov, tako človeških kot tudi finančnih,
- večja konkurenčna prednost, saj fintech podjetja nekatere postopke udejanjajo učinkoviteje, hitreje in uporabnikom bolj prijazno,
- uporaba fintech podjetij kot zunanjih izvajalcev, da finančne institucije pridobijo na času in resursih,
- možnost učenja od agilnejših institucij.

Razlogi za povezovanje fintech podjetij s klasičnimi finančnimi institucijami (Klus, Lohwasser, Holotiuk & Moormann, 2019):

- pridobivanje zaupanja in ugleda, ki ga imajo klasične finančne institucije,
- večji proračuni, ki jih premorejo klasične finančne institucije,
- pridobivanje novih strank,
- možnost učenja o finančnih trgih od stabilnih in uveljavljenih institucij.

2.7 Epidemija COVID-19 in digitalna transformacija v bančništvu

Epidemija COVID-19 je povzročila krizo tudi v finančnem sektorju. V takšnih časih je digitalizacija nujna na kratki in dolgi rok. Banke morajo izkoristiti priložnost za digitalno transformacijo in se prilagoditi spremembam v okolju. To ne velja le za čas med epidemijo COVID-19, temveč se nanaša tudi na posledice po epidemiji COVID-19. Epidemija je na primer poudarila nehygieničnost bankovcev, kjer se lahko zadržujejo bakterije in virusi. Med epidemijo se je spodbujalo plačevanje s karticami, in to bi se moralo spodbujati tudi v prihodnje. Banke morajo sprejemati odločitve na podlagi želja strank, te pa lahko dobijo iz svoje velike baze podatkov. Poleg tega morajo na tehtnico postaviti stroške, ki jih prinaša digitalna transformacija, in prednosti, ki jih ta prinaša (Theiri & Alareeni, 2021).

Banke so ob nastopu epidemije COVID-19 omejile število strank v poslovalnicah in sprejele ukrepe za zaježitev širjenja virusa. Začele so se prilagajati ne samo s fizičnimi ukrepi, temveč tudi z izboljšanjem svojih informacijskih sistemov. S tem so želele zagotoviti boljše uporabniško izkušnjo. Strankam so želele omogočiti prosto komunikacijo, ne da bi te morale obiskati fizične poslovalnice. Med drugim so uvedle »chatbote«. To so avtomatizirani procesi, ki strankam pomagajo z osnovnimi informacijami. Banke so med epidemijo opazile skok v uporabi spletnih bančnih ponudb. S spletnim bančništvom lahko banka pridobi stranke, ki do sedaj niso imele odprtih računov, ampak imajo pametne telefone. Glede na vse zgoraj omenjeno lahko potrdimo, da je epidemija COVID-19 pozitivno vplivala na digitalizacijo v bančništvu (Nachit & Belhcen, 2020).

2.8 Odnos zaposlenih do digitalne transformacije v bančništvu

Epidemija COVID-19 je pospešila digitalizacijo v bančništvu. Najbolj se je to pokazalo pri možnosti dela od doma, ki je bilo v preteklosti veliko manj izkoriščeno. Poleg tega so določeni procesi postali popolnoma avtomatizirani. Zaradi epidemije je prav tako sprejemljivo, da stranke pošljejo elektronsko sporočilo, ko želijo urediti določene storitve. Pred epidemijo je bilo obvezno, da je stranka morala osebno urediti stvari na banki, z izjemo e-banke in poslovne banke prek telefona (Kitsios, Giatsidis & Kamariotou, 2021).

Primer odnosa zaposlenih do digitalne transformacije v bančništvu v Grčiji je zanimiv, saj kaže na to, da se zaposleni ne bojijo novosti, ki jih prinaša digitalizacija v bančništvu. Digitalizacija v bančništvu pomeni optimiziranje procesov in s tem možnost odpuščanja, saj se delo, ki ga je prej moral opraviti zaposleni, sedaj izvede samodejno. Kljub temu so zaposleni dovzetni za spremembe in pripravljeni na učenje. Za lažjo tranzicijo so banke uvedle e-učilnice, s katerimi pomagajo zaposlenim, da pridobijo nova in potrebna znanja. Raziskava je pokazala, da so pozitivno naravnani do sprememb tako vodilni na bankah kot tudi zaposleni. Velik poudarek je na delu kadrovskega oddelka, ki morajo pomagati zaposlenim za lažjo tranzicijo. Pomembno je, da tudi vodje spodbujajo digitalizacijo bank. Ta pa prinaša tudi negotovosti med zaposlene glede tega, ali imajo vrline, potrebne za novosti, ki prihajajo v banke. Vodstvo mora poskrbeti za primerna izobraževanja za zaposlene (Kitsios, Giatsidis & Kamariotou, 2021).

Zaposleni so v glavnem precej sprejemljivi za digitalne novosti v bančništvu. Tehnologija je nekaj, česar se je treba veseliti in ne bati, saj ni tukaj, da prevzame službe, temveč da optimizira delovne procese. Zaposleni morajo razviti nove kompetence in biti pripravljeni na učenje. Digitalizacija v veliko pogledih ne more nadomestiti ljudi, lahko pa ponudi dostop do novih strank, izboljša procese in institucijo naredi bolj konkurenčno na trgu (Pramanik, Kirtania & Pani, 2019).

3 DIGITALNA TRANSFORMACIJA V PROUČEVANI BANKI V ČASU EPIDEMIJE COVID-19

V tem poglavju predstavim novosti na področju digitalizacije, ki jih je proučevana banka uvedla v času epidemije COVID-19. Novosti najprej predstavim s pomočjo direktorja informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT) na proučevani banki. Novosti sva razdelila na tiste, ki so povezane s strankami proučevane banke, in na tiste, ki so vezane na zaposlene na banki. Odgovoriti želim tudi na raziskovalno vprašanje, ali je epidemija COVID-19 razlog za uvedbo novosti ali ne. Na koncu poglavja vse ugotovitve analiziram in poskušam odgovoriti na postavljena raziskovalna vprašanja.

19. aprila 2021 sem z direktorjem IT v obravnavani banki izvedla intervju na temo digitalne transformacije banke. Intervju je bil pol strukturiran. Direktorju sem predstavila le okvirne teme, o katerih želim govoriti, nato pa je prevzel besedo. Moja vprašanja so bila:

- kaj je proučevana banka uvedla novega na področju IT v času epidemije COVID-19,
- komu so bile novosti namenjene – zaposlenim ali strankam,
- kdaj so bile novosti predstavljene zaposlenim v banki,
- ali je bila epidemija COVID-19 razlog za uvedbo teh novosti.

Direktor mi je predstavil vse novosti na področju IT, s katerimi se je banka ukvarjala v času epidemije COVID-19. Za lažjo predstavo sem novosti ločila na tiste, ki jih je banka uvedla za zunanjo uporabo, torej za svoje stranke, ter na novosti, ki jih je uvedla za svoje zaposlene. Določen je čas, kdaj v času epidemije COVID-19 je bila novost uvedena, ter presoja s pomočjo direktorja, ali se je novost zgodila zaradi epidemije COVID-19 ali ne.

Vizija proučevane banke je jasno, enostavno in neposredno bančništvo. S tem se ujema tudi strategija digitalizacije banke, ki je, da se strankam ponudi enostavne produkte, ki jim bodo pomagali v njihovem vsakdanjem življenju. Banka je sicer samostojna entiteta s svojo upravo, vendar ima nad to še tako imenovano »skupino«. Banka je namreč ena od hčerinskih bank. Produkte lahko razvija na lokalni ali skupinski ravni. Za razvoj produktov in digitalizacijo v lokalni banki skrbi oddelek produktnega vodenja. Oddelek v sodelovanju z upravo in IT-oddelkom vodi projekte digitalizacije v proučevani banki. Nekatere iniciative vodi banka zgolj s svojimi zaposlenimi, druge ideje razvija celotna skupina in so vanjo vključeni zaposleni iz različnih bank in držav. Za lažje razumevanje predstavim, kako poteka lokalna politika uvedbe novega produkta. Cilj politike je zagotoviti enotne in pregledne postopke ter dokumentacijo za urejanje celotnega portfelja produktov v banki. Cilj politike je da se:

- obravnavajo vsi relevantni dejavniki in glavna vprašanja,
- upoštevajo interesi, cilji in značilnosti strank,
- prepreči škoda za stranke,

- prepreči nasprotja interesov,
- ocenijo in upoštevajo vsa tveganja.

Produkt se najprej oblikuje in uskladi. V tem delu sodelujejo produktni vodja in lokalni soudeleženci. Nato sledi pregled produkta, kjer se izvede ocena tveganja novega produkta, pripravi se dokumentacija, popiše se celoten proces in presodi dobičkonosnost produkta. Celotno dokumentacijo nato pregleda skupina, ki lahko poda dodatne popravke. Nato sledi implementacija na lokalni ravni, kjer je treba produkt najprej interno testirati. Pomembno je tudi, da se skladno z zakonodajo obvesti Banko Slovenije o uvedbi novega produkta, in to najmanj 14 dni pred začetkom trženja. Nato sledita spremljava in pregled produkta, kjer se dokumentacija arhivira in spremlja napredek. V zadnjih korakih se pripravijo ocena tveganj, evalvacija razpoložljivih virov in izvedba stres testov. Kljub temu da gre za lokalno politiko, v njej sodelujejo tako deležniki na lokalni ravni kot tudi deležniki na ravni skupine.

Pobuda za nove produkte ali za nadgradnjo obstoječih lahko pride tako z lokalne ravni kot tudi s strani skupine. Na letni pripravi proračuna se za naslednje leto sprejme, koliko denarja bo banka namenila določenim področjem v banki in za katere projekte.

3.1 Digitalna transformacija banke za stranke

Vsaka institucija se mora prilagoditi času in svojim uporabnikom. Tudi proučevana banka ni nikakršna izjema. Cilj vodilnih v banki je strankam prihraniti čas in narediti bančne storitve čim enostavnejše in hitrejšje. To se lahko vidi tudi v novostih, ki so bile uvedene na področju IT. Vsaka od novosti je predstavljena v nadaljevanju. Skupaj z intervjuvancem pa sva tudi prišla do ugotovitve, ali je bila posamezna novost uvedena zaradi epidemije COVID-19 ali ne.

3.1.1 E-podpis

Kot omenjeno, banka zasleduje cilj jasnega, enostavnega in neposrednega bančništva in uvedba e-podpisa, imenovanega e-PERO, je bila en korak v smeri izpolnjevanja teh ciljev. Tehnološko je e-PERO ustvarjeno s pomočjo elektronske podpisne tablice, posebnega peresa in programske opreme, ki zagotavlja zakonsko skladnost in primerljivost lastnoročnemu podpisu. Na ta način so v procesih blagajniškega poslovanja optimizirani in digitalizirani tiskanje, podpisovanje, skeniranje in arhiviranje vseh dokumentov. S tem je zagotovljena tako manjša poraba papirja kot tudi skrajšanje dela zaposlenih za urejanje dokumentacije. Pri vsem skupaj je najbolj pomembno to, da se je izboljšala digitalna uporabniška izkušnja strank v poslovalnicah. Projekt je potekal v času epidemije COVID-19 in se zaključil konec septembra 2020, ko je e-podpis tudi uradno prišel v vse poslovalnice proučevane banke v Sloveniji. Ekipa, ki je sodelovala na projektu v Sloveniji, je prav tako pomagala sestrski banki na Hrvaškem, ki je novost uvedla v podobnem času kot Slovenija. Po besedah direktorja IT je to nekaj, k čemur je stremela banka že nekaj časa in

se sklada z njeno vizijo o digitaliziranju banke. Epidemija COVID-19 je uvedbo tega zgolj pospešila.

3.1.2 Skeniranje dokumentov na mobilni banki

V sodelovanju s podjetjem Microblink, d. o. o., je bila v mobilni banki uvedena možnost slikanja osebne izkaznice in avtomatskega prenosa podatkov v sistem banke. Tako obstoječa stranka ob pretečenem dokumentu ne rabi fizično priti v eno od poslovalnic banke, da uredi novo dokumentacijo, temveč lahko to naredi doma. Sodelovanje z Microblink, d. o. o., je potekalo od začetka epidemije v letu 2020, vendar je bil projekt potisnjen v ospredje zaradi epidemije COVID-19. Banka je zaradi pričetka epidemije COVID-19 v marcu in zaradi omejitve gibanja sprevidela, da je to nujen korak v smeri digitalizacije banke. Hkrati je ta novost omogočila strankam redkejši приход v banko, kar je v času epidemije COVID-19 za veliko strank zelo pomembno. V aprilu 2021, ko je bil intervju izveden, je bil projekt že v produkciji, vendar še ni bil popolnoma brez napak, kljub temu pa je beležil uspešno delovanje. Kot omenjeno, je bila ideja o digitalnem vnašanju podatkov o strankah zasnovana že takoj ob prihodu epidemije COVID-19 in postavljena v ospredje zaradi situacije, ki se je dogajala v Sloveniji, zato sva z direktorjem prišla do zaključka, da je epidemija razlog za to novost v banki.

3.1.3 Hip kredit

Ta kredit je namenjen obstoječim in novim strankam, ki lahko ves proces pridobitve kredita opravijo na spletu in ne rabijo obiskati fizične poslovalnice. To je predvsem pomembno v času epidemije COVID-19, saj je ključno, da se nepotrebnim stikom izognemo zaradi svojega in tujega zdravja. Banka spodbuja opravljanje bančnih storitev prek spleta, zato je vsem svojim komitentom v novembru 2020 začela ponujati HIP kredit na spletu. Oseba se na spletni strani banke prijavi, izpolni zahtevana polja, kot na primer višino zahtevanega kredita in dobo odplačevanja kredita, nato pa bankin kalkulator stranki preračuna mesečni obrok za odplačevanje, obrestno mero in skupni znesek kredita. Stranka lahko dobi kredit v višini do 30.000 EUR, ki ga lahko odplačuje do 7 let. Banka je stranke k digitalizaciji poskušala spodbuditi z znižanimi obrestnimi merami v primeru, da je stranka kredit pridobila prek spleta in ne osebno v poslovalnici. Z direktorjem sva prišla do ugotovitve, da je HIP kredit prišel na trg v času epidemije COVID-19, vendar je bil v procesu uvedbe še pred epidemijo. Kljub temu pa je banka zasledovala svoje cilje jasnosti, enostavnosti in neposrednosti ter poskrbela za varno poslovanje strank v času epidemije COVID-19.

3.1.4 E-identifikacija fizičnih oseb

Do sedaj se je morala oseba identificirati na banki osebno zaradi slovenske zakonodaje in procesov, ki jih je imela v veljavi obravnavana banka. V sodelovanju s Bankartom in

podjetjem Rekono pa je začela proučevana banka delati na tem, da bi stranke identifikacijo lahko opravile elektronsko. Podjetje Rekono bi lahko šteli kot enega od fitech podjetij v Sloveniji. Intervjuvanec je poudaril uporabo certifikata v oblaku in zatrdil, da je po njegovem mnenju to prihodnost banke. Ideja o e-identifikaciji je bila v načrtu za banko že nekaj časa, vendar je epidemija COVID-19 projekt le potisnila v ospredje, saj stranke niso več mogle tako enostavno priti v poslovalnice kot pred epidemijo. Sodelovanje s podjetji Rekono in Bankart še ni dokončano, saj e-identifikacija še ni v uporabi. Banka Slovenije je šele marca 2021 potrdila, da je e-identifikacija v Sloveniji sploh mogoča, in proučevana banka sedaj s polno paro dela na tem, da bi bil projekt realiziran čim prej.

3.1.5 Certifikati za elektronsko banko v oblaku

Proučevana banka ima trenutno pogodbo s podjetjem Halcom, d. o. o., in uporablja certifikate na USB-ključku. To pa je za nekatere stranke nepraktično, saj se lahko fizični USB-ključek izgubi ali neha delovati zaradi posodobitev na računalniku ali drugih razlogov. Zaradi tega je banka začela z uvedbo nove e-banke za pravne osebe, kjer se do e-banke dostopa s certifikatom v oblaku. Pri tem projektu je sodelovala s podjetjem Comtrade, d. o. o. Certifikati v oblaku zagotavljajo, da pravna oseba lahko podpiše dokumente kjerkoli in na katerikoli napravi. Projekt je šel v produkcijo maja 2021 s pilotnimi strankami, v avgustu 2021 pa se je začela prva faza uvajanja 200 obstoječih strank na novo e-banko. Kot večina prej omenjenih projektov tudi ta ni bil vzpostavljen zaradi epidemije COVID-19. Epidemija je celotno produkcijo le pospešila.

3.2 Digitalna transformacija notranjih procesov banke

Učinkovitost banke pa ni odvisna le od zadovoljstva strank, temveč je pomembno, da tudi procesi znotraj banke potekajo učinkovito in brez zapletov. V tem podpoglavju sem se posvetila novostim, ki jih je obravnavana banka uvedla v času epidemije COVID-19 za svoje zaposlene, da je bilo delo kljub epidemiji še vedno učinkovito in brez zapletov. Z intervjuvancem sva prav tako presodila, ali so bile novosti uvedene zaradi pojava epidemije ali ne.

3.2.1 Office 365

Kljub temu, da je linija naročniških storitev Office 365 dostopna večini uporabnikov z operacijskim sistemom Windows že dolgo, se je v proučevani banki začela v času epidemije COVID-19 veliko bolj intenzivno uporabljati. Predvsem je to vidno pri uporabi programa MS Teams in shranjevanju dokumentacije v oblak. Intervjuvanec je povedal, da se razen programov Word, Excel in PowerPoint linija naročniških storitev Office 365 ni pretirano uporabljala med zaposlenimi zaradi povsem drugih programov, ki so pri delu v bančnem sektorju v ospredju. S prihodom epidemije COVID-19 so se sestanki, tako s strankami kot

tudi med zaposlenimi, odvijali v aplikaciji MS Teams. Banka prav tako že vrsto let prakticira politiko odprtih prostorov (angl. open space), kjer zaposleni z lahkoto komunicirajo med seboj. Ta politika se je iz osebnih stikov v pisarnah preselila v deljenje dokumentov v oblaku. Več posameznikov tako lahko ureja isti dokument, dodaja opombe in popravke. Kot sem omenila, Office 365 ni bil uveden v času epidemije COVID-19, njegova uporaba pa se je drastično povečala od marca 2020, zato sva se z direktorjem IT strinjala, da se to uvrsti na seznam novosti za našo banko.

3.2.2 Delo od doma

Ko je nastopila epidemija COVID-19 v Sloveniji, so se zaprle vse institucije, vključno s proučevano banko. Strankam je bilo omogočeno priti fizično v poslovalnice banke, vendar v omejenem obsegu. V nasprotju s strankami pa je bila večina zaposlenih primorana začeti opravljati delo od doma. Pri tem so bili izvzeti določeni oddelki, na primer oddelek poslovanja z občani. Banka je imela omejen dostop do prenosnih računalnikov, ki jih je najprej razdelila med tiste zaposlene, ki doma niso imeli svojih računalnikov. Ti zaposleni so lahko s službenimi računalniki normalno opravljali svoje delo brez skrbi banke, da bi bili zaupni in občutljivi podatki kakorkoli zlorabljeni. Prenosnikov ni bilo dovolj za vse zaposlene v banki, temveč le za nadrejene in manjši odstotek zaposlenih brez lastnih računalnikov. Za večji del zaposlenih v banki pa so bile zakupljene licence. Celotno infrastrukturo je postavil SRC iz Srbije, saj so bankini glavni strežniki v Srbiji, program pa se imenuje Cisco VPN Client. S pomočjo navideznega zasebnega omrežja (angl. Virtual Private Network – VPN) se zaposleni lahko prijavijo na namizje banke brez skrbi, da bi prišlo do zlorabe občutljivih podatkov. Že pred epidemijo COVID-19 je bilo možno oddaljeno dostopati do banke, vendar v zelo omejenem obsegu. Zakupljenih je bilo le 20 licenc, predvsem za potrebe urejanja programa za kadrovske oddelke in za določene vodje oddelkov. Takoj ko se je začela epidemija COVID-19, je banka zakupila še 200 dodatnih licenc in s tem omogočila, da naenkrat do namizja banke dostopa 220 zaposlenih. Direktor IT mi je zaupal, da je bilo treba v marcu nekoliko okrepiti strežnike, da so bili zmožni procesirati večje količine licenc. Banka je pred epidemijo delo od doma omogočala le peščici direktorjev in vodij, ki so poleg dela na banki morali zvečer še odgovarjati na elektronska sporočila in dokončevati določene projekte. Drugim zaposlenim delo od doma ni bilo omogočeno. Zaradi tega sva prišla z direktorjem ponovno do zaključka, da je bilo kljub že obstoječim licencam in omejenemu delu od doma za vrhnji management za večino zaposlenih delo od doma novost med epidemijo COVID-19. Direktor je poudaril tudi, da sta bila namestitvev licenc in uvajanje zaposlenih v novost precejšen zalogaj za IT-oddelek.

3.3 Digitalna transformacija banke v prihodnosti

Za direktorja IT sem imela tudi vprašanje, kakšni projekti so v načrtu za proučevano banko v prihodnosti. Vodilni v banki se ponašajo s tem, da je eden od ciljev, ki opisujejo

obravnava banko, tudi digitalna banka, zato me je zanimalo, kakšne projekte imajo v načrtu za prihodnost.

Direktor je povedal, da vidi prihodnost v delu od doma. Meni, da se bo tudi po koncu epidemije COVID-19 spodbujalo zaposlene, da večji del dela opravijo od doma. V naslednjih treh letih želi zamenjati vse stacionarne računalnike s prenosnimi. Zaposleni bi tako od doma kot tudi v službi delali s prenosnimi računalniki. Sam bi spodbujal delo od doma za vse zaposlene, ki delajo na področjih v banki, kjer je to mogoče. Pri tem načrtu so izvzeti predvsem zaposleni na oddelku poslovanje z občani, ki morajo poslovati s strankami osebno, direktor pa pravi, da banka tudi na tem področju dela velike korake v smeri digitalizacije. Prvi koraki so vidni že sedaj, kot na primer prej omenjeni HIP kredit in slikanje osebnih dokumentov. Ker je banka tako po številu zaposlenih kot tudi sredstvih, ki jih lahko nameni digitalni transformaciji, manjša kot nekatere druge banke, je treba razumeti, da gre počasi po stopinjah večjih bank. Kljub manjšemu številu zaposlenih in manjšemu proračunu, namenjenemu digitalizaciji, dela s polno paro na digitalni transformaciji in strankam ter zaposlenim omogoča novosti na področju digitalizacije, ki jo ločujejo od drugih bank.

3.4 Predstavitev trenutne situacije

Zaposleni na banki so do maja 2021 delali v skupinah A in B, kar pomeni, da je bila na banki en teden prisotna ena skupina in drug teden druga. S tem so želeli zaščititi svoje zaposlene in zmanjšati tveganje za okužbo z virusom COVID-19. Delo od doma je ostala stalnica večine zaposlenih, z izjemo zaposlenih na področju poslovanja z občani. Tudi uporaba programa Office 365 je ostala v polnem zagonu, saj so morali ostati v komunikaciji zaposleni iz različnih oddelkov in različnih skupin – A in B. Z začetkom maja 2021 je vlada sprostila številne ukrepe in zaposleni na banki so se lahko vrnil na delovna mesta v polnem obsegu. Uprava banke od takrat večini zaposlenih omogoča, da vsak teden tri dni delajo na banki in dva dni od doma. Pred epidemijo COVID-19 vodilni v banki niso želeli, da zaposleni delajo od doma, saj je bilo tako težje spremljati delo vsakega od njih. Epidemija pa je pokazala, da so zaposleni doma prav tako produktivni in uspešni kot na delovnem mestu. Zaradi tega se tudi Office 365 uporablja v polnem obsegu, saj niso vsi zaposleni konstantno prisotni v banki.

4 ANALIZA ODNOSA ZAPOSLENIH DO DIGITALNE TRANSFORMACIJE BANKE V ČASU EPIDEMIJE COVID-19

Kot zaposlena, ki dela na proučevani banki, sem želela ugotoviti, kakšen je odnos zaposlenih do digitalnih sprememb, ki so se zgodile v času epidemije COVID-19. Tako se v tem poglavju osredotočim na digitalne spremembe, ki so vplivale na zaposlene v banki. Pripravila sem vprašalnik, ki sem ga nato delila z zaposlenimi na banki. Po enem tednu sem zbrala rezultate. Za analizo rezultatov sem uporabila program Power BI. Z njim sem prikazala rezultate analize. V diskusiji sem jih predstavila in obrazložila.

4.1 Metodologija

Za pridobivanje informacij o odnosu zaposlenih do sprememb na obravnavani banki sem izbrala vprašalnik. Zanj sem se odločila, saj je na ta način najlažje doseči veliko število zaposlenih. Prednosti vprašalnika sem videla predvsem v tem, da sem lahko v kratkem času dosegla veliko število oseb. Vprašalnik je bil zaprtega tipa in pripravljen za spletno odgovarjanje. Sprogramiran je bil tako, da oseba ni mogla iti na naslednje vprašanje, če ni odgovorila na predhodno. S tem sem se izognila nepopolnim odgovorom.

Zagotovo pa obstajajo tudi slabe strani vprašalnika. Ker je vprašalnik zaprtega tipa, so zaposleni omejeni z odgovori. Prav tako je težje od sodelujočih pridobiti vse potrebne informacije, saj ima vprašalnik omejitve. Kljub temu menim, da so prednosti pretehtale pomanjkljivosti.

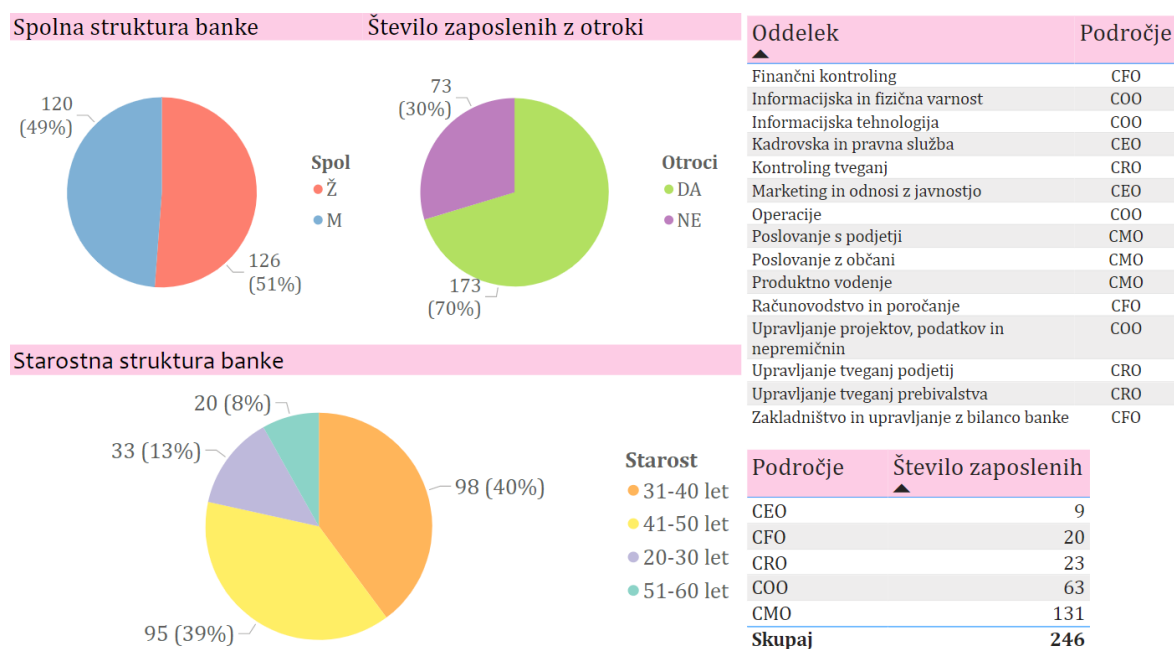
4.2 Oblikovanje vprašalnika in zbiranje podatkov

Pri oblikovanju vprašalnika sem se obrnila na direktorico kadrovske in pravne službe, ki me je nato napotila k eni od zaposlenih v kadrovskem oddelku. Zaposlena letno pripravlja vprašalnike o zadovoljstvu zaposlenih, ki jih nato analizira in rezultate predstavi tako vodilnim na banki kot tudi vsem zaposlenim. Pripravila je tudi več vprašalnikov na temo dela od doma, zadovoljstva pri delu od doma in vračanja nazaj na delo. Tako sem z njeno pomočjo sestavila vprašalnik, ki ga je mogoče najti v Prilogi 1. Vprašalnik je sestavljen iz enajst vprašanj, ki so zaprtega tipa. Prva štiri vprašanja zajemajo splošne informacije o zaposlenih. Prvo se nanaša na njihov spol, drugo na področje na banki, na katerem delajo, tretje na starost in četrto na to, ali imajo otroke. V nadaljevanju je sedem vprašanj vezanih na digitalizacijo, ki se je zgodila v banki v času epidemije COVID-19. Od teh vprašanj se prvi dve navezujeta na to, kako pogosto so osebe uporabljale novosti pred in med epidemijo COVID-19. Ti dve vprašanji imata vsako po tri podvprašanja. Vsako podvprašanje se nanaša na eno od novosti v banki. Naslednje vprašanje ima ponovno tri podvprašanja in se navezuje na to, kako zadovoljni so zaposleni z novostmi, ki jih je banka uvedla med epidemijo COVID-19. Zaposleni so imeli možnost izbrati, da določene novosti ne uporabljajo. Ta odgovor je tako pri moji analizi glavni filter za ugotavljanje, kdo od zaposlenih med epidemijo COVID-19 dejansko uporablja posamezne novosti na banki. Naslednje vprašanje v vprašalniku se nanaša na aplikacijo Microsoft Teams in je sestavljeno iz šestih trditev, pri katerih so zaposleni vrednotili, kako zelo se strinjajo s posamezno trditvijo. Sledi vprašanje s tremi trditvami, vezanimi na MS Cloud, pri katerih so zaposleni izbirali, kako močno se strinjajo z njimi. Temu sledi vprašanje, ki zajema štirinajst trditev o delu od doma, pri katerih so zaposleni izbrali, kako močno se strinjajo z njimi. Zadnje vprašanje se nanaša na to, kako pogosto želijo zaposleni po epidemiji COVID-19 uporabljati digitalne novosti. Vprašanje ima tri podvprašanja. Ko je bil vprašalnik sestavljen, sem ga po poletnih dopustih, v septembru, delila z zaposlenimi. V enem tednu je nanj odgovorilo 246 zaposlenih, kar je približno 80 % vseh zaposlenih v banki. Podatke sem nato izvozila v obliki csv (angl. Comma-separated values) in jih analizirala v programu Power BI.

4.3 Opis vzorca

Na moj vprašalnik je odgovorilo 246 zaposlenih iz proučevane banke. Po podatkih iz letnega poročila banke za leto 2020 je bilo v banki zaposlenih približno 310 zaposlenih, kar pomeni, da je na moj vprašalnik odgovorilo približno 80 % vseh zaposlenih. Iz vprašanja o področju dela na banki sem prav tako ugotovila, da je z vsakega področja na moj vprašalnik odgovorilo vsaj 50 % zaposlenih. Glede na te podatke menim, da si lahko z analizo ustvarimo precej verjetno sliko o odnosu zaposlenih do sprememb v času epidemije COVID-19.

Slika 1: Podatki o zaposlenih



Vir: lastno delo.

Pripravila sem poročilo, ki je vidno na sliki 1. Iz grafa o spolni strukturi banke lahko vidimo, da je vprašalnik izpolnilo 120 oseb moškega spola in 126 oseb ženskega spola. Iz grafa o številu zaposlenih z otroki je razvidno, da ima kar 173 zaposlenih, udeleženi v vprašalniku, otroke, kar je 70 % vseh izprašanih. 30 % oziroma 73 zaposlenih nima otrok. Največji delež zaposlenih, ki so odgovorili na moj vprašalnik, sodi v starostno skupino med 31 in 50 let. Teh zaposlenih je kar 79 %. Najmanjši odstotek zaposlenih pa sodi v starostno skupino 51–60 let. Teh je zgolj 20, kar znaša 8 % vseh izprašanih. Na vprašalnik so odgovorili zaposleni z vseh področij na banki. Za lažjo analizo sem področja poimenovala po direktorjih, ki specifično področje pokrivajo. Prvi je CEO, v angleščini Chief Executive Officer ali po slovensko izvršni direktor. Sledi mu CFO, v angleščini Chief Financial Officer ali po slovensko finančni direktor. V nadaljevanju imamo COO, v angleščini Chief Operating Officer, ali po slovensko direktor operative. Nato imamo CRO, v angleščini Chief Risk Officer, ali v slovenščini direktor tveganj. Nazadnje navajam CMO, v angleščini Chief Marketing Officer, ali v slovenščini direktor marketinga. Pod področje CEO sodijo

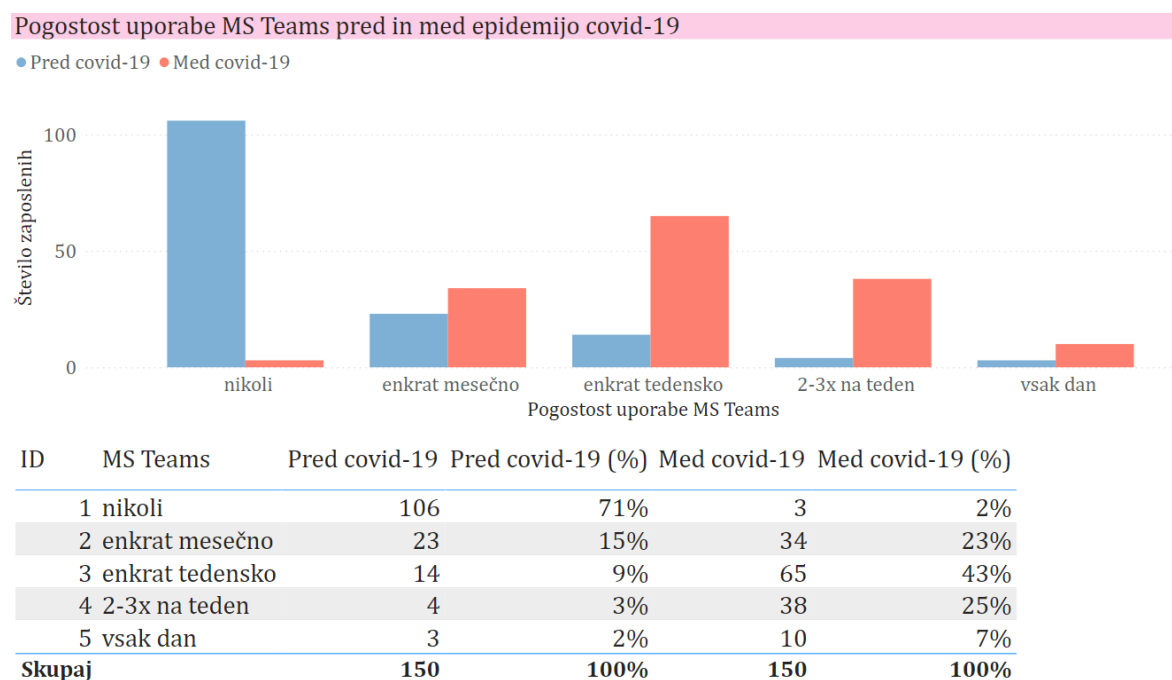
kadrovska in pravna služba ter marketing in odnosi z javnostjo. S tega področja je na moj vprašalnik odgovorilo devet zaposlenih. Pod področje CFO sodijo finančni kontroling, računovodstvo in poročanje ter zakladništvo in upravljanje z bilanco banke. S tega področja je na moj vprašalnik odgovorilo dvajset zaposlenih. Pod področje COO sodijo informacijska in fizična varnost, informacijska tehnologija, operacije in upravljanje projektov, podatkov in nepremičnin. S tega področja je na moj vprašalnik odgovorilo triinšestdeset zaposlenih. Pod področje CRO sodijo kontroling tveganj ter upravljanje tveganj podjetij in prebivalstva. S tega področja je na moj vprašalnik odgovorilo triindvajset zaposlenih. Pod področje CMO sodijo produktno vodenje, poslovanje s podjetji in poslovanje z občani. S tega področja je na moj vprašalnik odgovorilo sto enaintrideset zaposlenih.

4.4 Predstavitev rezultatov

Za analizo podatkov sem uporabila Power BI, saj ima veliko več funkcionalnosti kot zgolj program Excel. Poleg tega ima zelo priročno namizje, kjer se lahko predstavi celotna analiza.

Najprej sem želela preveriti, ali je opazna razlika med tem, kako pogosto so zaposleni uporabljali tri največje novosti na banki pred in med epidemijo COVID-19.

Slika 2: Pogostost uporabe programa MS Teams pred in med epidemijo COVID-19

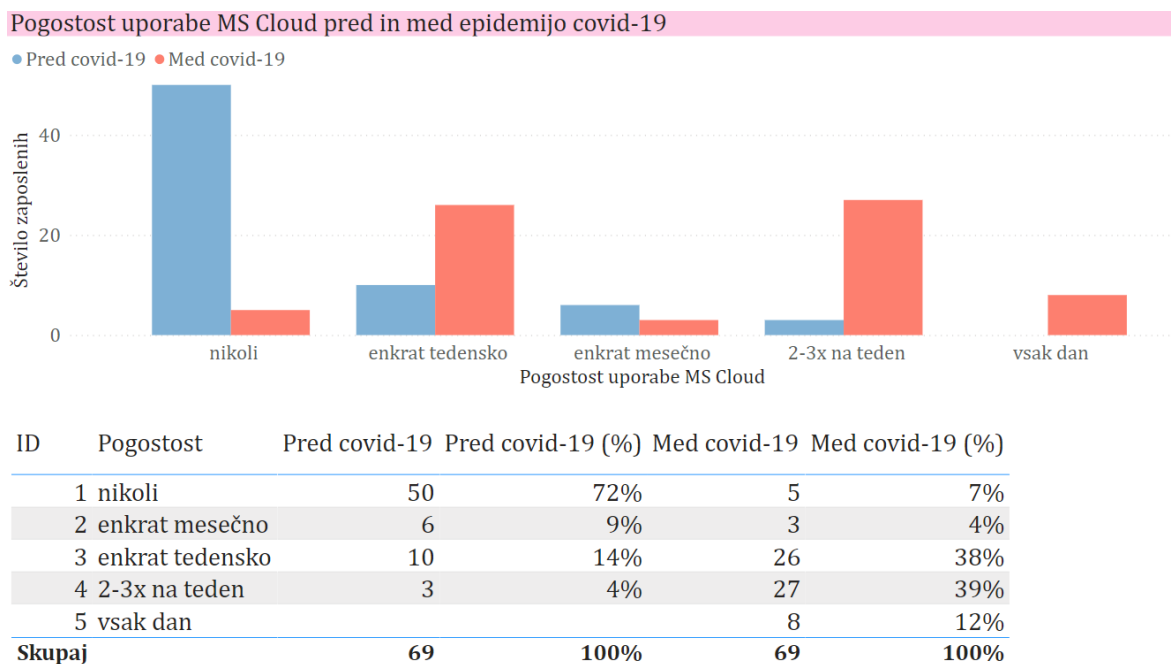


Vir: lastno delo.

Slika 2 prikazuje poročilo, kjer je s tabelo in grafom prikazano, kako pogosto so zaposleni uporabljali program MS Teams pred epidemijo in med epidemijo COVID-19. S tem sem želela prikazati, da je program MS Teams novost za zaposlene v banki. V tabeli lahko vidimo, da sem naredila analizo na podlagi odgovorov 150 zaposlenih. Številko sem dobila

iz vprašanja o zadovoljstvu s programom MS Teams. Vse zaposlene, ki so obkrožili, da programa MS Teams ne uporabljajo, sem izločila iz tega dela raziskave. Tako sem iz raziskave izločila 96 zaposlenih. Iz vprašalnika sem razbrala, da 75 % zaposlenih, ki ne uporabljajo programa MS Teams, dela na področju poslovanja z občani. Ostalih 25 % se je razporedilo med preostala področja banke in gre po vsej verjetnosti za študente. Nadaljnja analiza se nanaša na 150 zaposlenih, ki so v času izpolnjevanja vprašalnika uporabljali naslednjo novost. Iz poročila je razvidno, da pred epidemijo COVID-19 večina zaposlenih ni uporabljala MS Teams. Nikoli ali zgolj enkrat mesečno je program MS Teams uporabljalo 129 zaposlenih, medtem ko jih je 21 program uporabljalo enkrat tedensko ali več. V odstotkih je to 86 % zaposlenih, ki nikoli niso uporabljali programa MS Teams ali so ga uporabljali zgolj enkrat na teden. 14 % vprašanih je program MS Teams uporabljalo enkrat na teden ali več. Število uporabnikov MS Teams se je med epidemijo COVID-19 močno povečalo. Od 150 zaposlenih, ki program sedaj uporabljajo, jih 113 uporablja program enkrat na teden ali večkrat, kar je 75 %. Največji odstotek zaposlenih uporablja MS Teams enkrat tedensko. To predstavlja 43 % zaposlenih, ki uporabljajo program.

Slika 3: Pogostost uporabe MS Cloud pred in med epidemijo COVID-19



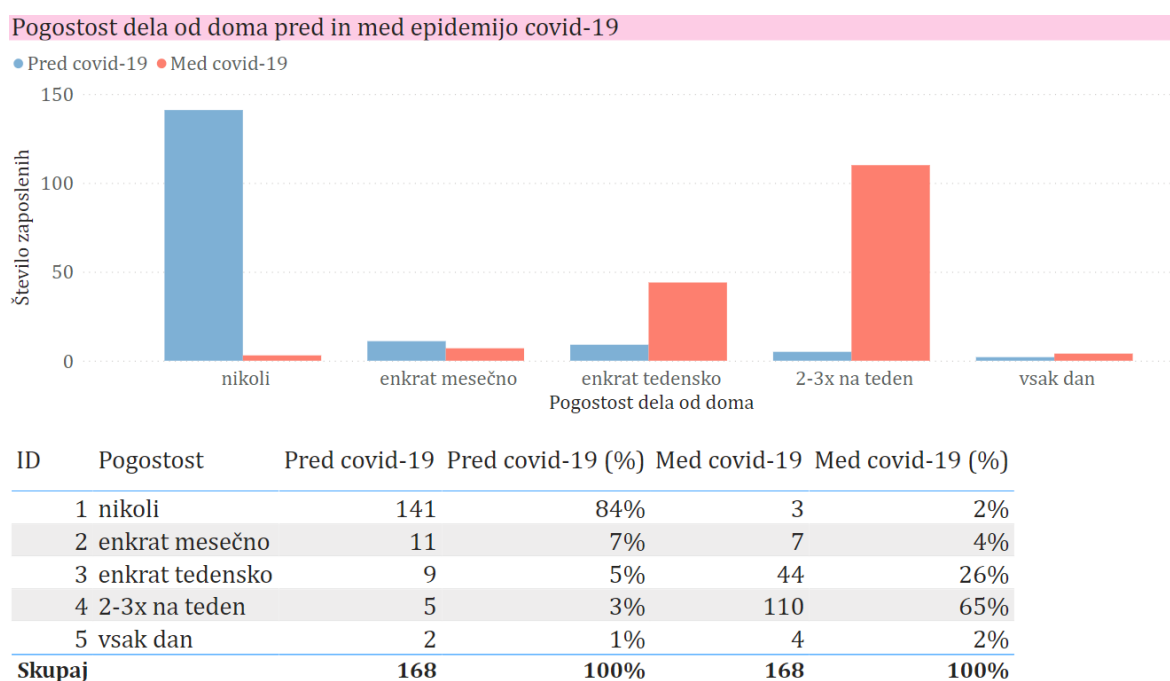
Vir: lastno delo.

Iz slike 3 je razvidno, da MS Cloud uporablja zgolj 69 zaposlenih. Tako je na vprašanje o zadovoljstvu z MS Cloud 177 zaposlenih odgovorilo, da ga ne uporabljajo. Zaposleni, ki ga uporabljajo, prihajajo predvsem iz zalednih oddelkov, kjer je veliko dela z dokumentacijo. Rezultati se nanašajo zgolj na uporabnike MS Cloud. Pred epidemijo COVID-19 je 56 zaposlenih, to je 81 %, odgovorilo, da nikoli ali zgolj enkrat na mesec uporabljajo MS Cloud. 13 zaposlenih oziroma 18 % pa je MS Cloud uporabljalo enkrat na teden ali večkrat tudi

pred epidemijo. Ta številka se je med epidemijo COVID-19 močno povečala. Kar 61 od 69 zaposlenih oziroma 88 % uporablja MS Cloud enkrat na teden ali več.

Iz slike 4 je razvidno, da 168 zaposlenih, ki so rešili vprašalnik, dela od doma. To pomeni, da je 78 zaposlenih na vprašanje o zadovoljstvu z delom od doma odgovorilo, da ne delajo od doma. Zaposleni ponovno prihajajo v največjem odstotku s področja poslovanja z občani. Poleg tega pravic za delo od doma niso dobili določeni študenti z drugih področij banke. Pred epidemijo COVID-19 152 zaposlenih od 168, kar predstavlja 91 % vprašanih, nikoli ni delalo od doma oziroma so delali od doma zgolj enkrat na mesec. Enkrat na teden ali več pa je od doma delalo zgolj 16 zaposlenih, kar predstavlja 9 % vprašanih. Število zaposlenih, ki so med epidemijo vsaj enkrat tedensko ali več delali od doma, se je dvignilo na 158 od 168. Tako je od doma med epidemijo COVID-19 vsaj enkrat tedensko delalo 93 % zaposlenih. Največji odstotek vprašanih, kar 65 %, je delalo od doma 2–3-krat na teden.

Slika 4: Pogostost dela od doma pred in med epidemijo COVID-19



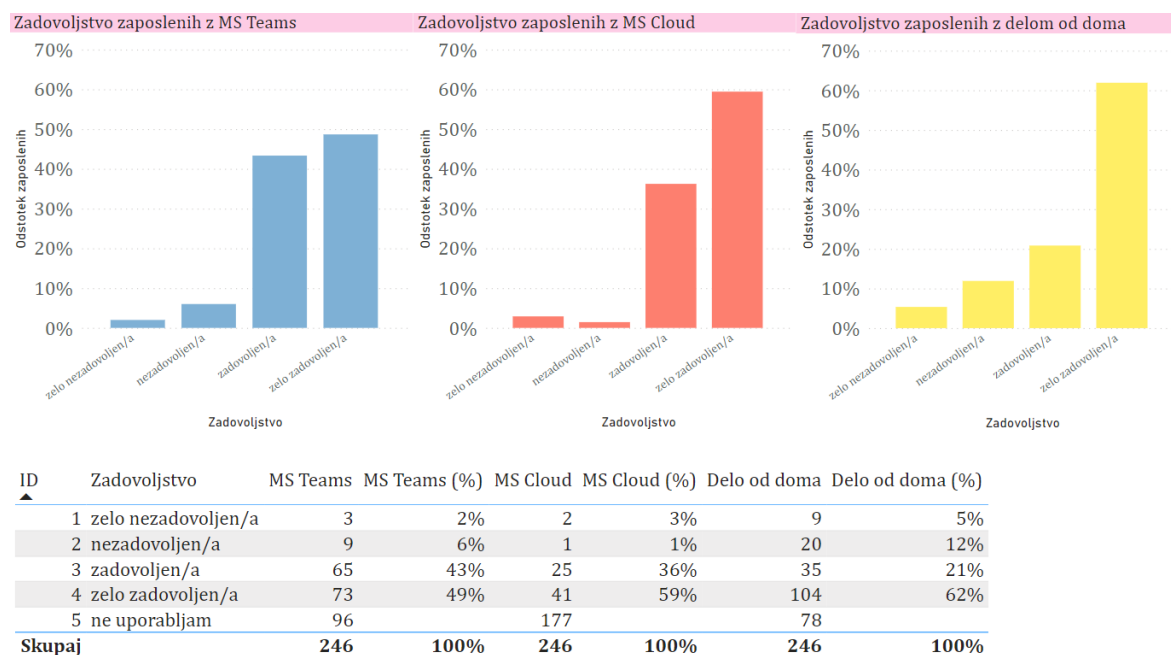
Vir: lastno delo.

V nadaljevanju sem želela preveriti, kako zadovoljni z novostmi so zaposleni na proučevani banki. Najprej sem prikazala rezultate o zadovoljstvu s programom MS Teams, storitvijo MS Cloud in delom od doma pri vseh zaposlenih, ki uporabljajo te novosti. Nato sem predstavila še zadovoljstvo s posameznimi novostmi glede na demografske lastnosti zaposlenih. Pri MS Teams in MS Cloud so bile te demografske lastnosti spol, starost in področje dela na banki, pri delu od doma pa sem dodala še, ali imajo zaposleni otroke ali ne.

Na sliki 5 je prikazano zadovoljstvo zaposlenih z novostmi, ki jih je proučevana banka uvedla v času epidemije COVID-19. Grafi v odstotkih prikazujejo zadovoljstvo zaposlenih

s programom MS Teams, MS Cloud in delom od doma. Pod grafi so številke prikazane še tabelarno. V tabelo sem vključila tudi število zaposlenih, ki določenih novosti, uvedenih v času epidemije COVID-19, niso uporabljali. Poleg številke zaposlenih sem vključila tudi odstotek zaposlenih, vendar sem izključila tiste, ki so označili, da niso uporabljali novosti, saj so za ugotavljanje odnosa do novosti pomembni tisti zaposleni, ki so novosti uporabljali med epidemijo COVID-19. Iz poročila je razvidno, da je največje število zaposlenih, 73 oziroma 49 %, zelo zadovoljnih s programom MS Teams; 65 zaposlenih oziroma 43 % jih je zadovoljnih s programom MS Teams. Zgolj 12 zaposlenih, kar predstavlja 8 % uporabnikov MS Teams, pa je zelo nezadovoljnih ali nezadovoljnih z omenjenim programom. MS Cloud uporablja 69 vprašanih zaposlenih, od katerih je 41 zaposlenih oziroma 59 % zelo zadovoljnih z njim; 25 zaposlenih, kar predstavlja 36 %, je zadovoljnih z njim, in zgolj 3 zaposleni, kar predstavlja 4 %, je nezadovoljnih ali zelo nezadovoljni z njim. Od doma dela 168 zaposlenih, od katerih jih je 104 oziroma 62 % zelo zadovoljnih; 35 oziroma 21 % zaposlenih, ki delajo od doma, je zadovoljnih in zgolj 29, kar predstavlja 17 %, je nezadovoljnih oziroma zelo nezadovoljnih.

Slika 5: Zadovoljstvo zaposlenih z digitalnimi novostmi v banki



Vir: lastno delo.

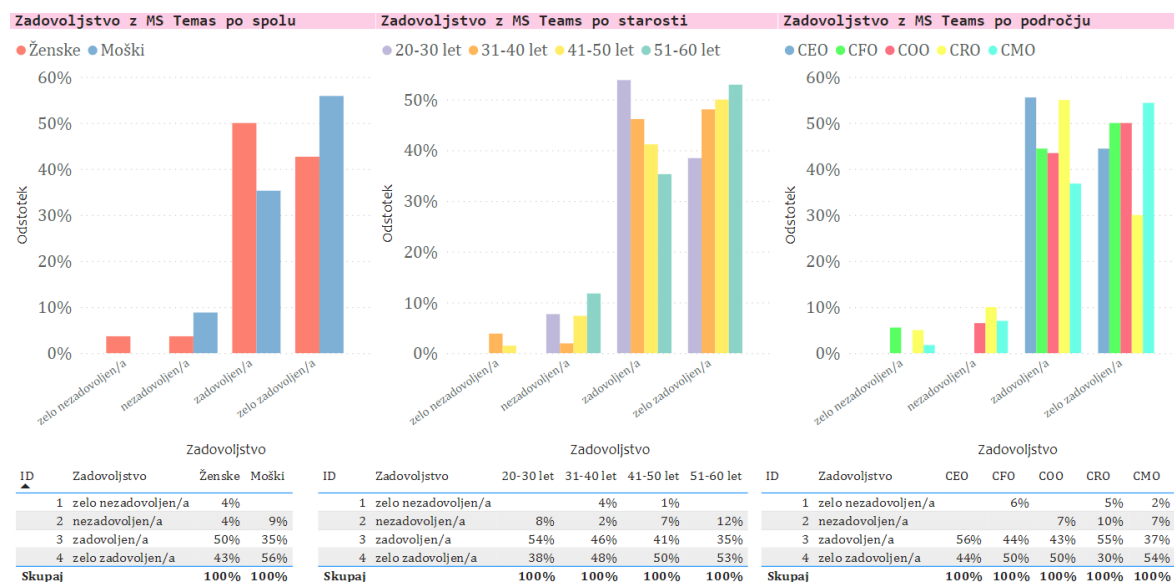
Na sliki 6 je prikazano zadovoljstvo zaposlenih s programom MS Teams glede na spol, starost in področje dela v banki. Ponovno se bom osredotočila na zaposlene, ki novost uporabljajo, in zanemarila 96 zaposlenih, ki so odgovorili, da MS Teams ne uporabljajo. Pri rezultatih, vezanih na spol, je razvidno, da je le 4 % žensk zelo nezadovoljnih z omenjenim programom, nezadovoljnih je prav tako 4 % vprašanih žensk, zadovoljnih je 50 % in zelo zadovoljnih 43 % žensk. Pri moških ni nihče zelo nezadovoljen s programom MS Teams, nezadovoljnih je 9 % moških, zadovoljnih je 35 % in zelo zadovoljnih 56 % vprašanih

moških. Zadovoljstvo zaposlenih s programom MS Teams po spolu je zelo primerljivo, razlikuje se zgolj po intenziteti zadovoljstva oziroma nezadovoljstva. Pri ženskah je večji odstotek zaposlenih, ki uporabljajo program MS Teams, zadovoljnih s programom, medtem ko je pri moških večji odstotek zelo zadovoljnih s programom. Pri rezultatih, vezanih na starost, je razvidno, da ni nihče od zaposlenih, ki so stari med 20 in 30 let in uporabljajo program MS Teams, zelo nezadovoljen s programom, nezadovoljnih je 8 % vprašanih, zadovoljnih je 54 % zaposlenih in zelo zadovoljnih 38 % zaposlenih. V starostni skupini med 31 in 40 let je 4 % zaposlenih zelo nezadovoljnih s programom MS Teams, 2 % sta nezadovoljna, 4 % je zadovoljnih in 48 % je zelo zadovoljnih. Pri zaposlenih, starih med 41 in 50 let, je zgolj 1 % zelo nezadovoljnih s programom MS Teams, 7 % jih je nezadovoljnih, 41 % je zadovoljnih in 50 % je zelo zadovoljnih. Prikazani so še zaposleni v starostni skupini med 51 in 60 let, kjer nihče ni zelo nezadovoljen s programom MS Teams, 12 % jih je nezadovoljnih, 35 % jih je zadovoljnih in 53 % jih je zelo zadovoljnih. Zanimivo je, da je največji odstotek zaposlenih v vseh starostnih skupinah zelo zadovoljnih s programom MS Teams, razen v starostni skupini 20 do 30 let, kjer je večina zadovoljnih s programom. Nazadnje so prikazani rezultati zadovoljstva zaposlenih s programom MS Teams po področju dela. Na področju CEO ni nihče zelo nezadovoljen ali nezadovoljen s programom MS Teams; 56 % zaposlenih je zadovoljnih in 44 % je zelo zadovoljnih. Na področju CFO je 6 % sodelujočih zelo nezadovoljnih s programom, nihče ni nezadovoljen, 44 % je zadovoljnih in 50 % je zelo zadovoljnih. Na področju COO ni nihče zelo nezadovoljen s programom MS Teams, 7 % zaposlenih je nezadovoljnih, 43 % je zadovoljnih in 50 % je zelo zadovoljnih. Na področju CRO je 5 % zaposlenih zelo nezadovoljnih, 10 % je nezadovoljnih, 55 % je zadovoljnih in 30 % je zelo zadovoljnih. Na področju CMO je 2 % zaposlenih zelo nezadovoljnih, 7 % je nezadovoljnih, 37 % je zadovoljnih in 54 % je zelo zadovoljnih. Pri področjih CFO, COO in CMO je največji odstotek zaposlenih zelo zadovoljnih s programom, pri področjih CEO in CRO pa je največji odstotek vprašanih zadovoljnih s programom.

Iz slike 7 je razvidno zadovoljstvo zaposlenih s platformo MS Cloud glede na spol, starost in področje dela v banki. Ponovno se bom osredotočila na zaposlene, ki uporabljajo novost, in zanemarila 177 zaposlenih, ki so odgovorili, da MS Clouda ne uporabljajo. Pri rezultatih, vezanih na spol, je razvidno, da je 5 % žensk zelo nezadovoljnih z omenjeno platformo, nezadovoljna ni nobena vprašana ženska, zadovoljnih je 41 % in zelo zadovoljnih 54 % žensk. Pri moških ni nihče zelo nezadovoljen s programom MS Teams, nezadovoljnih je 4 % moških, zadovoljnih je 29 % in zelo zadovoljnih 68 % vprašanih moških. Zadovoljstvo zaposlenih s platformo MS Cloud po spolu je zelo primerljivo, razlikuje se zgolj po intenziteti zadovoljstva oziroma nezadovoljstva. Pri obeh spolih je večji odstotek vprašanih zelo zadovoljen s platformo, vendar je odstotek moških precej večji. Pri rezultatih, vezanih na starost, je razvidno, da nihče od zaposlenih, ki so stari med 20 in 30 let in uporabljajo platformo MS Cloud, ni zelo nezadovoljen ali nezadovoljen z njo, zadovoljnih je 33 % zaposlenih in zelo zadovoljnih 67 % zaposlenih v tej starostni skupini. 4 % zaposlenih med 31 in 40 let je zelo nezadovoljnih s programom MS Cloud, prav tako je 4 % zaposlenih v tej

starostni skupini nezadovoljnih s platformo, 33 % je zadovoljnih in 58 % je zelo zadovoljnih. Pri zaposlenih, starih med 41 in 50 let, je 3 % vprašanih nezadovoljnih s platformo, nihče ni nezadovoljen, 41 % jih je zadovoljnih in 56 % zelo zadovoljnih. Prikazani so še zaposleni v starostni skupini med 51 in 60 let, kjer nihče ni zelo nezadovoljen ali nezadovoljen s platformo MS Cloud, 29 % jih je zadovoljnih in 71 % jih je zelo zadovoljnih. Ponovno je največji odstotek zaposlenih v vseh starostnih skupinah zelo zadovoljen s platformo MS Cloud. Prikazani so še rezultati zadovoljstva zaposlenih s platformo MS Cloud glede na področje dela. Na področju CEO so vsi zaposleni, ki so sodelovali v vprašalniku, zelo zadovoljni s platformo MS Cloud. Na področju CFO je 50 % sodelujočih zadovoljnih s platformo in 50 % zaposlenih zelo zadovoljnih. Na področju COO je 41 % zaposlenih zadovoljnih in 59 % zelo zadovoljnih. Na področju CRO jih je 13 % zadovoljnih in 82 % zelo zadovoljnih. Na področju CMO je 8 % vprašanih zelo nezadovoljnih, 4 % nezadovoljnih, 44 % zadovoljnih in prav tako 44 % zelo zadovoljnih. Večina zaposlenih je s platformo zelo zadovoljna, največja odstopanja so na področju CMO.

Slika 6: Zadovoljstvo z MS Teams glede na spol, starost in področje dela

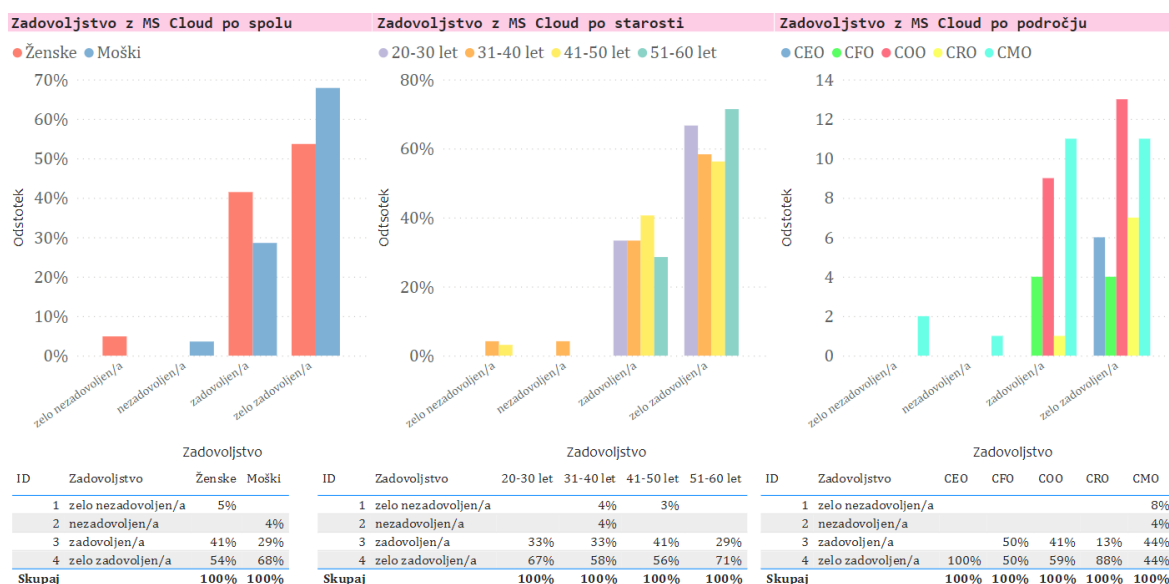


Vir: lastno delo.

Slika 8 prikazuje zadovoljstvo zaposlenih z delom od doma glede na spol, ali imajo otroke, starost in področje dela v banki. Ponovno se bom osredotočila na zaposlene, ki delajo od doma, in zanemarila 78 zaposlenih, ki so odgovorili, da ne delajo od doma. Pri rezultatih, vezanih na spol, je razvidno, da je 8 % žensk zelo nezadovoljnih z delom od doma, 16 % je nezadovoljnih, 24 % zadovoljnih in 52 % zelo zadovoljnih. Pri moških je 3 % zelo nezadovoljnih, 8 % nezadovoljnih, 17 % zadovoljnih in 73 % zelo zadovoljnih. Odstotek nezadovoljstva je večji pri ženskem spolu. Pri moških pa je večji odstotek tistih, ki so zelo zadovoljni. Pri rezultatih, vezanih na to, ali ima zaposleni otroka ali ne, je razvidno, da je 1 % zaposlenih, ki imajo otroka in delajo od doma, zelo nezadovoljnih z delom od doma, 5 % zaposlenih je nezadovoljnih, 46 % je zadovoljnih in 48 % je zelo zadovoljnih. 5 %

zaposlenih, ki nimajo otrok in delajo od doma, je zelo nezadovoljnih, 8 % je nezadovoljnih, 35 % je zadovoljnih in 51 % je zelo zadovoljnih. Pri rezultatih, vezanih na starost, je razvidno, da nihče od zaposlenih, ki so stari med 20 in 30 let in delajo od doma, ni zelo nezadovoljen, nezadovoljnih je 13 % vprašanih, 31 % jih je zadovoljnih in 56 % zelo zadovoljnih. V starostni skupini zaposlenih med 31 in 40 let, ki delajo od doma, je 8 % zelo nezadovoljnih, 5 % je nezadovoljnih, 14 % je zadovoljnih in 73 % je zelo zadovoljnih. 5 % zaposlenih med 41 in 50 let je zelo nezadovoljnih, 16 % jih je nezadovoljnih, 23 % jih je zadovoljnih in 55 % zelo zadovoljnih. V starostni skupini 51–60 let ni nihče zelo nezadovoljen z delom od doma, 15 % jih je nezadovoljnih, 25 jih je zadovoljnih in 60 % jih je zelo zadovoljnih. Pri vseh starostnih skupinah je največji odstotek zaposlenih zelo zadovoljnih z delom od doma.

Slika 7: Zadovoljstvo z MS Cloud glede na spol, starost in področje dela



Vir: lastno delo.

Nazadnje so na sliki 8 prikazani rezultati zadovoljstva zaposlenih z delom od doma glede na področje dela. Na področju CEO ni nihče zelo nezadovoljen, 22 % jih je nezadovoljnih, 44 % zadovoljnih in 33 % zelo zadovoljnih. Na področju CFO je 10 % zaposlenih zelo nezadovoljnih, 10 % jih je nezadovoljnih, 10 % zadovoljnih in 70 % zelo zadovoljnih. Na področju COO je 3 % zaposlenih zelo nezadovoljnih z delom do doma, 15 % jih je nezadovoljnih, 22 % zadovoljnih in 60 % zelo zadovoljnih. Na področju CRO je 4 % zaposlenih zelo nezadovoljnih z delom od doma, 13 % pa nezadovoljnih; 17 % jih je zadovoljnih in 65 % zelo zadovoljnih. Na področju CMO je 7 % zaposlenih zelo nezadovoljnih z delom do doma, prav tako jih je 7 % nezadovoljnih z delom od doma, 21 % jih je zadovoljnih in 64 % zelo zadovoljnih. Pri vseh področjih razen CEO je največji odstotek zaposlenih zelo zadovoljnih z delom od doma, pri omenjenih pa je največji odstotek zaposlenih zadovoljnih z delom od doma.

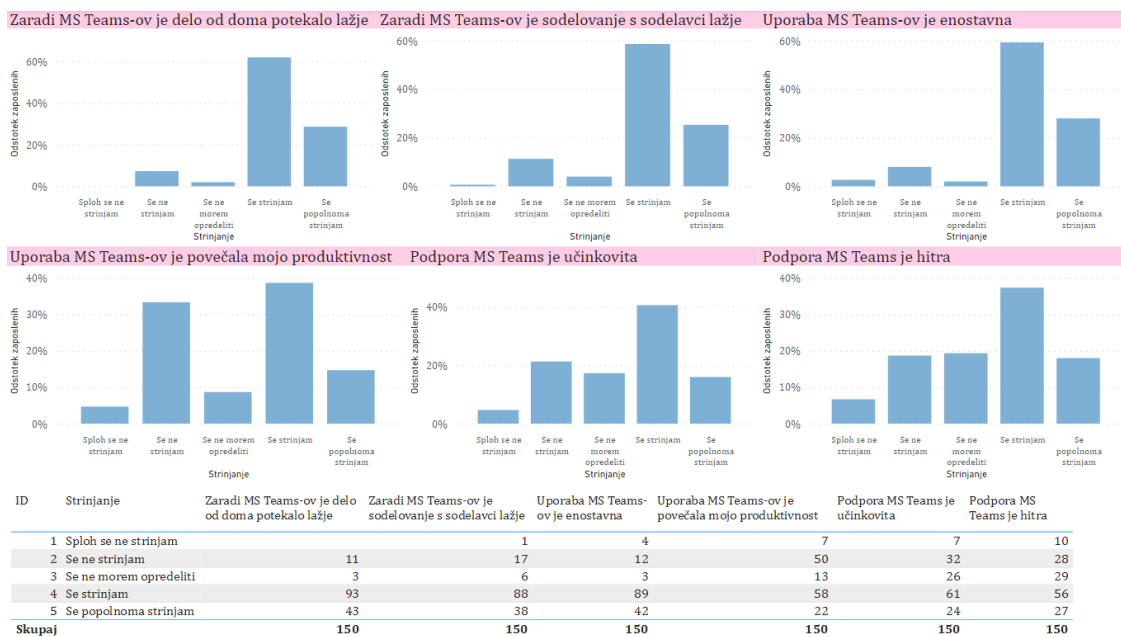
Slika 8: Zadovoljstvo z delom od doma glede na spol, otroke, starost in področje dela



Vir: lastno delo.

V nadaljevanju vprašalnika so morali zaposleni ovrednotiti trditve o programu MS Teams, MS Cloud in delu od doma, ki sem jim postavila. Odgovorili so lahko z odgovori: sploh se ne strinjam, se ne strinjam, se ne morem opredeliti, se strinjam in se popolnoma strinjam. Ponovno sem iz analize izločila zaposlene, ki so pri zadovoljstvu z novostmi obkrožili, da jih ne uporabljajo.

Slika 9: Strinjanje zaposlenih s trditvami o programu MS Teams



Vir: lastno delo.

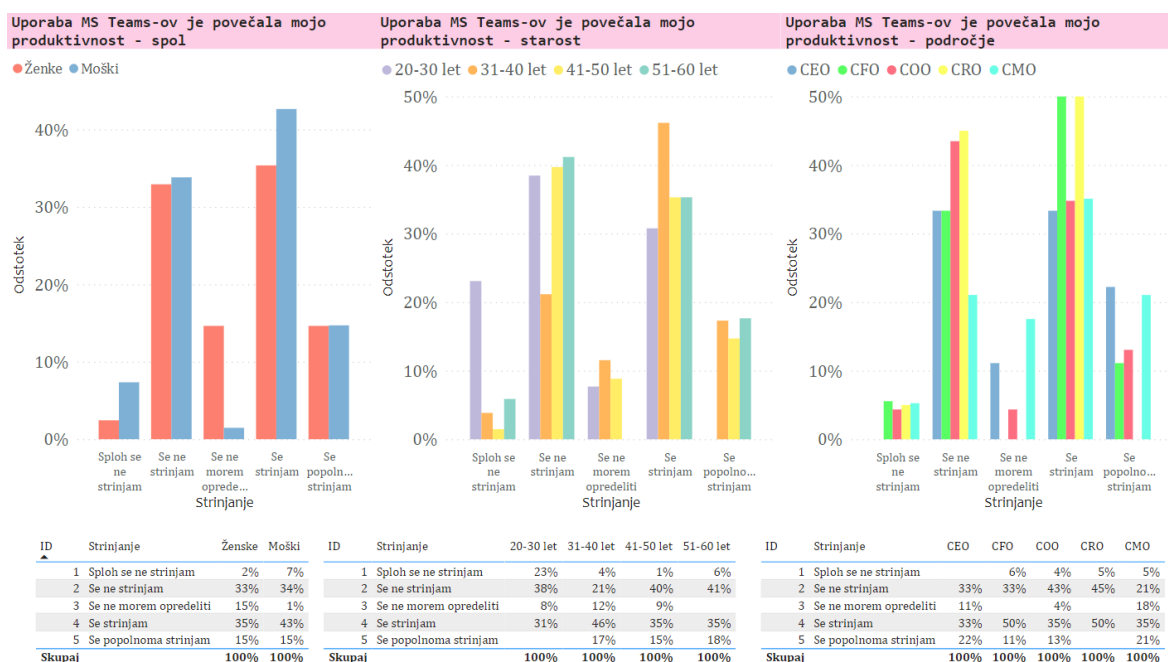
Na sliki 9 je prikazano poročilo, vezano na odgovore zaposlenih glede programa MS Teams. Možni odgovori so bili: sploh se ne strinjam, se ne strinjam, se ne morem opredeliti, se strinjam ter se popolnoma strinjam in tako si sledijo tudi na grafih na sliki. Rezultati so osredotočeni na zaposlene, ki uporabljajo MS Teams, kar je 150 zaposlenih. Odgovore 96 zaposlenih, ki ga ne uporabljajo, sem zanemarila. Prva trditev se je nanašala na to, da je zaradi programa MS Teams delo od doma potekalo lažje. Zaposleni so se v večji meri strinjali s to trditvijo. 91 % zaposlenih, ki uporablja program MS Teams, se je s to trditvijo strinjalo; 2 % zaposlenih se ni moglo opredeliti in 7 % zaposlenih se ni strinjalo s trditvijo. Naslednja trditev se je nanašala na to, da je zaradi programa MS Teams sodelovanje s sodelavci lažje. 84 % zaposlenih, ki uporabljajo program MS Teams, se je strinjalo s to trditvijo, 4 % zaposlenih se ni opredelilo, 12 % zaposlenih pa se s trditvijo ni strinjalo. Naslednja trditev je bila, da je uporaba programa MS Teams enostavna; 87 % zaposlenih se je strinjalo s to trditvijo, 2 % zaposlenih se ni opredelilo in 11 % zaposlenih se s trditvijo ni strinjalo. Pri naslednji trditvi so bili odgovori zaposlenih bolj deljeni. S trditvijo, da je uporaba programa MS Teams povečala produktivnost dela, se je strinjalo 55 % zaposlenih in 38 % se jih s trditvijo ni strinjalo; 9 % zaposlenih, ki uporabljajo program MS Teams, se ni opredelilo. Zadnji dve trditvi sta se nanašali na tehnično podporo programa MS Teams. S trditvijo, da je tehnična podpora MS Teams učinkovita, se je strinjalo 57 % zaposlenih in 27 % zaposlenih, ki uporabljajo program, se ni strinjalo. Kar 17 % zaposlenih se ni opredelilo. S trditvijo, da je tehnična podpora MS Teams hitra, se jih je strinjalo 55 %, 26 % zaposlenih pa se ni strinjalo. Kar 19 % zaposlenih se ni opredelilo.

Pri trditvah, vezanih na program MS Teams, sem izbrala tri, pri katerih so bili zaposleni najbolj razdvojeni. Želela sem ugotoviti, ali lahko najdemo povezavo z odgovori tudi glede na demografske lastnosti vprašanih. Pri trditvah, vezanih na program MS Teams, sem upoštevala spol, starost in področje dela. Rezultati so osredotočeni na zaposlene, ki uporabljajo MS Teams, kar je 150 zaposlenih. Odgovore 96 zaposlenih, ki ga ne uporabljajo, sem zanemarila.

Slika 10 prikazuje, kako močno so se zaposleni strinjali s trditvijo, da uporaba programa MS Teams povečuje njihovo produktivnost glede na spol, starost in področje dela v banki. Pri rezultatih, vezanih na spol, je razvidno, da se 35 % žensk, ki uporabljajo program MS Teams, s trditvijo ne strinja, 15 % se jih ne more opredeliti in 50 % se jih s trditvijo strinja. 41 % moških se s trditvijo ne strinja, 1 % se jih ne more opredeliti in 58 % se jih s trditvijo strinja. Največji odstotek žensk in moških se s trditvijo strinja. Zanimivo pa je, da se veliko več žensk ni moglo opredeliti do trditve v primerjavi z moškimi. Pri rezultatih, ki se nanašajo na starost, se 61 % zaposlenih, starih med 20 in 30 let, ne strinja s trditvijo, da je uporaba programa MS Teams povečala njihovo produktivnost, 8 % se jih ni moglo opredeliti in 31 % se jih je s trditvijo strinjalo. Zaposleni v starostni skupini med 31 in 40 let se v 25 % niso strinjali s trditvijo, 12 % se jih ni opredelilo in 63 % se jih je s trditvijo strinjalo. 41 % zaposlenih med 41 in 50 let se s trditvijo ni strinjalo, 9 % se jih ni opredelilo in 50 % se jih je s trditvijo strinjalo. 47 % zaposlenih, starih med 51 in 60 let, se s trditvijo ne strinja in

43 % zaposlenih se s trditvijo strinja. Nazadnje so prikazani rezultati strinjanja zaposlenih s trditvijo, da program MS Teams povečuje njihovo produktivnost glede na področje dela. Na področju CEO se s trditvijo ne strinja 33 % zaposlenih, 11 % se jih ni moglo opredeliti in 55 % se jih strinja s trditvijo. Na področju CFO se s trditvijo ne strinja 39 % zaposlenih in strinja 61 %. Na področju COO se s trditvijo ne strinja 47 % zaposlenih, 4 % se jih ne more opredeliti in 47 % zaposlenih se jih s trditvijo strinja. Na področju CRO se s trditvijo ne strinja 50 % zaposlenih, 50 % vprašanih pa se jih s trditvijo strinja. Na področju CMO se s trditvijo ne strinja 26 % zaposlenih, 18 % se jih ne more opredeliti in 56 % se jih s trditvijo strinja.

Slika 10: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o programu MS Teams glede na spol, starost in področje dela, 1. del



Vir: lastno delo.

Na sliki 11 je prikazano, kako močno se zaposleni strinjajo s trditvijo, da je tehnična podpora pri programu MS Teams učinkovita glede na spol, starost in področje dela. Pri rezultatih, vezanih na spol, je razvidno, da se 26 % žensk s to trditvijo ne strinja, 21 % se jih ne more opredeliti in 54 % se jih s trditvijo strinja. Med tem se 25 % moških, ki uporabljajo program MS Teams, s trditvijo ne strinja, 18 % se jih ne more opredeliti in 57 % se jih s trditvijo strinja. Pri rezultatih, vezanih na starost, je moč videti, da se 23 % zaposlenih, starih med 20 in 30 let, ne strinja s trditvijo, 31 % se jih ne more opredeliti in 48 % se jih s trditvijo strinja. Zaposleni med 31 in 40 let se v 21 % ne strinjajo s trditvijo, 25 % se jih ne more opredeliti in 32 % se jih s trditvijo strinja. Zaposleni, stari med 41 in 50 let, se v 28 % s trditvijo ne strinjajo, 15 % se jih ne more opredeliti in 58 % se jih s trditvijo strinja. 30 % zaposlenih, starih med 51 in 60 let, se s trditvijo ne strinja, 12 % se jih ne more opredeliti in 59 % se jih s trditvijo strinja. Nazadnje je prikazan rezultat strinjanja s trditvijo o učinkovitosti podpore pri programu MS Teams glede na področje dela v proučevani banki. Na področju CEO se

22 % zaposlenih ne strinja s trditvijo, 22 % se jih ne more opredeliti in 56 % se jih s trditvijo strinja. Na področju CFO se 34 % zaposlenih s trditvijo ne strinja, 6 % se jih ne more opredeliti in 61 % se jih s trditvijo strinja. Na področju COO se s trditvijo ne strinja 28 % zaposlenih, 7 % se jih ne more opredeliti in 65 % se jih s trditvijo strinja. Na področju CRO se s trditvijo ne strinja 40 % zaposlenih, 5 % se jih ne more opredeliti in 55 % se jih s trditvijo strinja. Na področju CMO se s trditvijo ne strinja 16 % zaposlenih, kar 39 % se jih ne more opredeliti in 46 % se jih s trditvijo strinja.

Slika 11: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o programu MS Teams glede na spol, starost in področje dela, 2. del

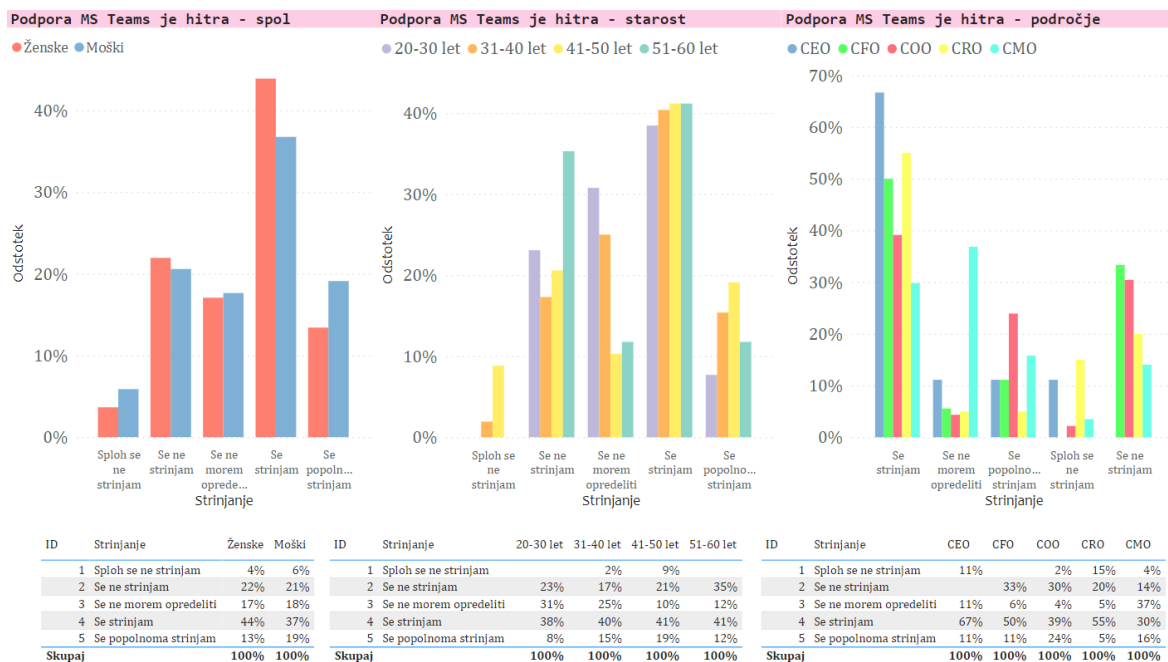


Vir: lastno delo.

Na sliki 12 je razvidno, kako močno se zaposleni strinjajo s trditvijo, da je tehnična podpora pri programu MS Teams hitra glede na spol, starost in področje dela. Pri rezultatih, vezanih na spol, je razvidno, da se 26 % žensk s to trditvijo ne strinja, 17 % se jih ne more opredeliti in 57 % se jih s trditvijo strinja. Med tem se 27 % moških, ki uporabljajo program MS Teams, s trditvijo ne strinja, 18 % se jih ne more opredeliti in 56 % se jih s trditvijo strinja. Pri rezultatih, vezanih na starost, lahko vidimo, da se 23 % zaposlenih, starih med 20 in 30 let, ne strinja s trditvijo, 31 % se jih ne more opredeliti in 48 % se jih s trditvijo strinja. Zaposleni med 31 in 40 let se v 19 % ne strinjajo s trditvijo, 25 % se jih ne more opredeliti in 55 % se jih s trditvijo strinja. Zaposleni, stari med 41 in 50 let, se v 30 % s trditvijo ne strinjajo, 10 % se jih ne more opredeliti in 60 % se jih s trditvijo strinja. 35 % zaposlenih, starih med 51 in 60 let, se s trditvijo ne strinja, 12 % se jih ne more opredeliti in 53 % se jih s trditvijo strinja. Kot zadnje je prikazan rezultat strinjanja s trditvijo o hitrosti podpore pri programu MS Teams glede na področje dela v proučevani banki. Na področju CEO se 11 % zaposlenih ne strinja s trditvijo, 11 % se jih ne more opredeliti in 78 % se jih s trditvijo strinja. Na

področju CFO se 33 % zaposlenih s trditvijo ne strinja, 6 % se jih ne more opredeliti in 61 % se jih s trditvijo strinja. Na področju COO se s trditvijo ne strinja 32 % zaposlenih, 4 % se jih ne more opredeliti in 63 % se jih s trditvijo strinja. Na področju CRO se s trditvijo ne strinja 35 % zaposlenih, 5 % se jih ne more opredeliti in 60 % se jih s trditvijo strinja. Na področju CMO se s trditvijo ne strinja 28 % zaposlenih, kar 37 % se jih ne more opredeliti in 46 % se jih s trditvijo strinja.

Slika 12: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o programu MS Teams glede na spol, starost in področje dela, 3. del



Vir: lastno delo.

Na sliki 13 je prikazano poročilo o odnosu zaposlenih do MS Cloud. Ponovno so bili možni odgovori: sploh se ne strinjam, se ne strinjam, se ne morem opredeliti, se strinjam ter se popolnoma strinjam. Tako si sledijo tudi na grafih na sliki. Rezultati so osredotočeni na zaposlene, ki uporabljajo MS Cloud, kar je 69 zaposlenih. Odgovore 177 zaposlenih, ki ga ne uporabljajo, sem zanemarila. Prva trditev se navezuje na varnost podatkov; 83 % zaposlenih se strinja, da jih pri uporabi MS Cloud ne skrbi za varnost podatkov, 13 % zaposlenih, ki uporabljajo MS Cloud, se ni opredelilo, in zgolj 4 % zaposlenih se s trditvijo ni strinjalo. S trditvijo, da je MS Cloud primeren za vsa področja na banki, se je strinjalo 68 % zaposlenih. Kar 20 % zaposlenih, ki uporabljajo MS Cloud, se ni opredelilo, in le 11 % zaposlenih se s trditvijo ni strinjalo. Trditev, da pri uporabi MS Cloud ni potrebno dodatno znanje, je potrdilo 75 % zaposlenih, 16 % zaposlenih se ni opredelilo in 8 % se jih s trditvijo ni strinjalo. Zadnjo trditev, da je uporaba MS Cloud enostavna, je potrdilo 83 % zaposlenih, 14 % se jih ni opredelilo in zgolj 2 % zaposlenih, ki uporabljajo MS Cloud, se s trditvijo ni strinjalo.

Pri trditvah, vezanih na platformo MS Cloud, sem izbrala dve, pri katerih sem opazila največji odstotek neopredeljenih odgovorov. Želela sem ugotoviti, ali lahko najdemo povezavo z odgovori tudi glede na demografske lastnosti vprašanih. Pri trditvah, vezanih na MS Cloud, sem upoštevala spol, starost in področje dela. Upoštevala sem odgovore 69 zaposlenih, ki uporabljajo platformo, ter zanemarila 177, ki je ne.

Slika 13: Strinjanje zaposlenih s trditvami o MS Cloud

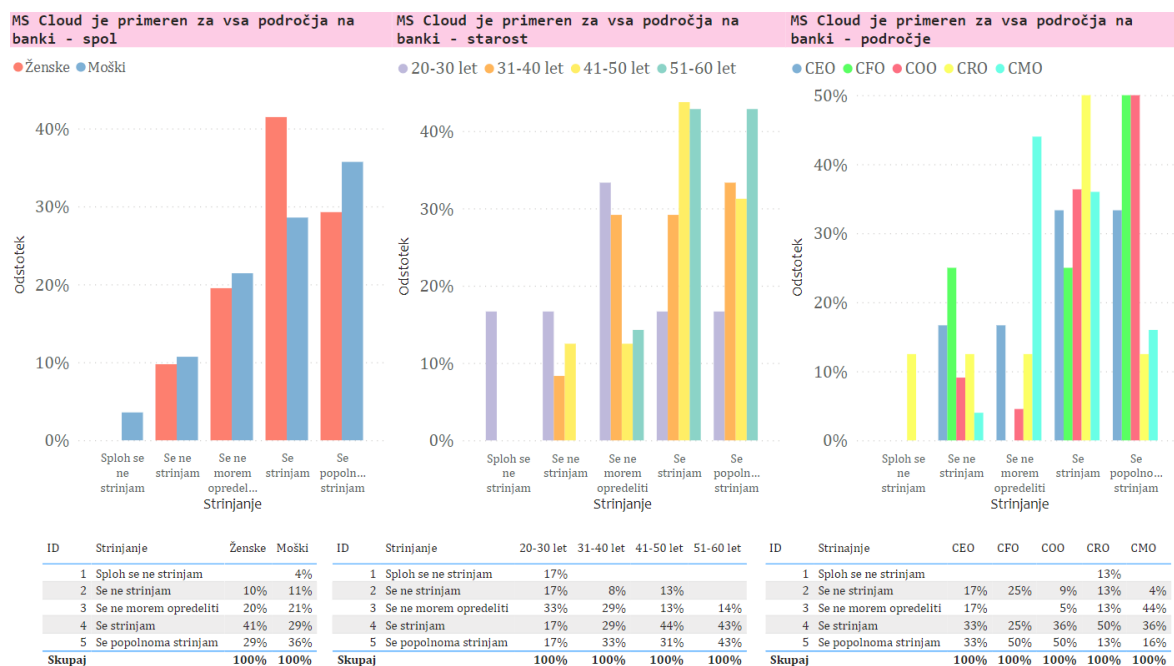


Vir: lastno delo.

Na sliki 14 je razvidno, kako močno se zaposleni, ki uporabljajo MS Cloud, strinjajo s trditvijo, da je ta primeren za vsa področja v banki glede na spol, starost in področje dela. Pri rezultatih, vezanih na spol, je razvidno, da se 10 % žensk s to trditvijo ne strinja, 20 % se jih ne more opredeliti in 70 % se jih s trditvijo strinja. Medtem se 15 % moških, ki uporabljajo MS Cloud, s trditvijo ne strinja, 21 % se jih ne more opredeliti in 65 % se jih s trditvijo strinja. Pri rezultatih, vezanih na starost, lahko vidimo, da se 34 % zaposlenih, starih med 20 in 30 let, ne strinja s trditvijo, 32 % se jih ne more opredeliti in 34 % se jih s trditvijo strinja. Zaposleni med 31 in 40 let se v 8 % ne strinjajo s trditvijo, 29 % se jih ne more opredeliti in 62 % se jih s trditvijo strinja. Zaposleni, stari med 41 in 50 let, se v 13 % s trditvijo ne strinjajo, 13 % se jih ne more opredeliti in 75 % se jih s trditvijo strinja. 14 % zaposlenih, starih med 51 in 60 let, se ne more opredeliti in 86 % se jih s trditvijo strinja. Kot zadnji je prikazan rezultat strinjanja s trditvijo glede na področje dela v proučevani banki. Na področju CEO se 17 % zaposlenih ne strinja s trditvijo, 17 % se jih ne more opredeliti in 66 % se jih s trditvijo strinja. Na področju CFO se 25 % zaposlenih s trditvijo ne strinja in 75 % se jih s trditvijo strinja. Na področju COO se s trditvijo ne strinja 9 % zaposlenih, 5 % se jih ne more opredeliti in 86 % se jih s trditvijo strinja. Na področju CRO

se s trditvijo ne strinja 26 % zaposlenih, 13 % se jih ne more opredeliti in 63 % se jih s trditvijo strinja. Na področju CMO se s trditvijo ne strinja 4 % zaposlenih, kar 44 % se jih ne more opredeliti in 52 % se jih s trditvijo strinja.

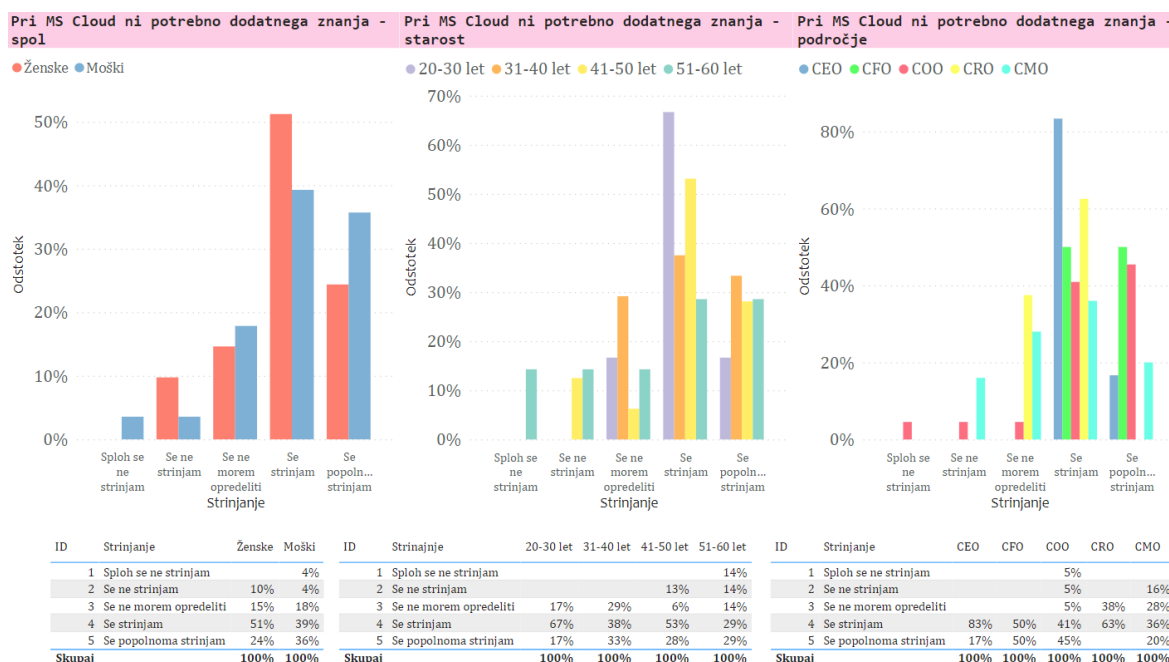
Slika 14: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o MS Cloud glede na spol, starost in področje dela, 1. del



Vir: lastno delo.

Na sliki 15 je razvidno, kako močno se zaposleni strinjajo s trditvijo, da za uporabo MS Cloud ni potrebno dodatnega znanja glede na spol, starost in področje dela. Pri rezultatih, vezanih na spol, je razvidno, da se 10 % žensk s to trditvijo ne strinja, 15 % se jih ne more opredeliti in 75 % se jih s trditvijo strinja. Medtem se 8 % moških s trditvijo ne strinja, 18 % se jih ne more opredeliti in 65 % se jih s trditvijo strinja. Pri rezultatih, vezanih na starost, lahko vidimo, da se 17 % zaposlenih, starih med 20 in 30 let, ne more opredeliti in 83 % se jih s trditvijo strinja. Zaposleni, stari med 31 in 40 let, se v 29 % ne morejo opredeliti in 71 % se jih s trditvijo strinja. Zaposleni, stari med 41 in 50 let, se v 13 % s trditvijo ne strinjajo, 6 % se jih ne more opredeliti in 81 % se jih s trditvijo strinja. 28 % zaposlenih, starih med 51 in 60 let, se s trditvijo ne strinja, 14 % se jih ne more opredeliti in 58 % se jih s trditvijo strinja. Nazadnje je prikazan rezultat strinjanja s trditvijo o enostavnosti platforme MS Cloud glede na področje dela v proučevani banki. Na področjih CEO in CFO se 100 % zaposlenih strinja s trditvijo. Na področju COO se s trditvijo ne strinja 10 % zaposlenih, 5 % se jih ne more opredeliti in 86 % se jih s trditvijo strinja. Na področju CRO se ne more opredeliti 38 % vprašanih in 62 % se jih s trditvijo strinja. Na področju CMO se s trditvijo ne strinja 16 % zaposlenih, 28 % se jih ne more opredeliti in 56 % se jih s trditvijo strinja.

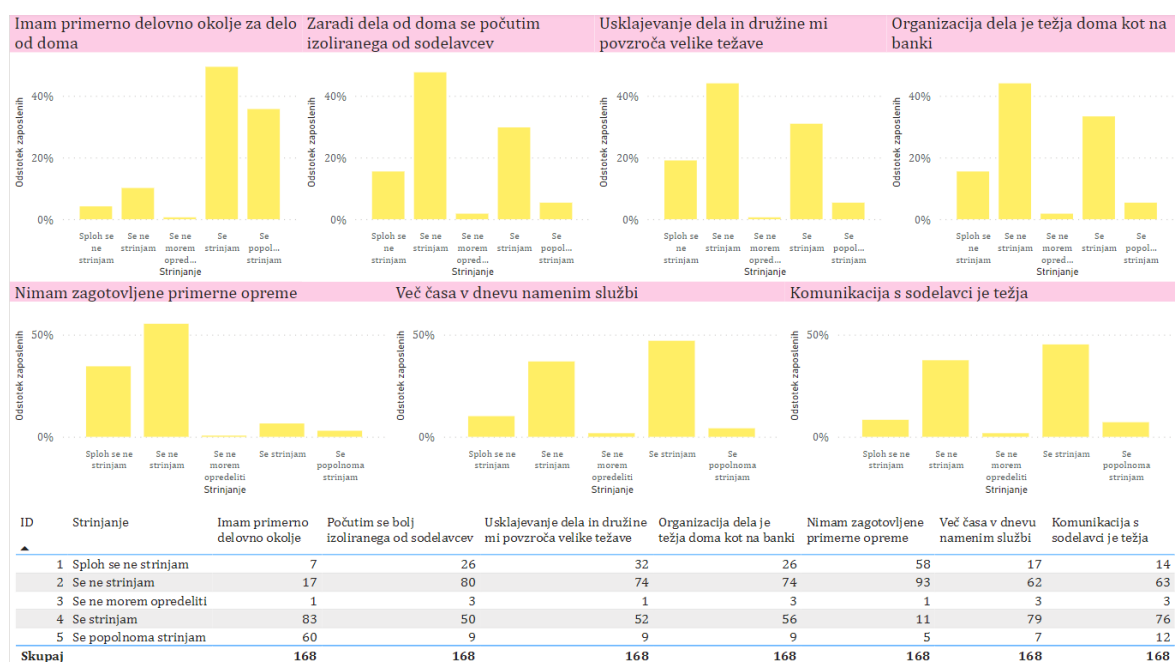
Slika 15: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o MS Cloud glede na spol, starost in področje dela, 2. del



Vir: lastno delo.

Slika 16 prikazuje, kako so se zaposleni opredelili do trditev, povezanih z delom od doma. Možni odgovori so bili: sploh se ne strinjam, se ne strinjam, se ne morem opredeliti, se strinjam ter se popolnoma strinjam in ponovno si tako sledijo tudi v grafih na sliki. Upoštevala sem odgovore 150 zaposlenih, ki opravljajo delo od doma, ter zanemarila 96, ki ga ne. S trditvijo, da imajo primerno delovno okolje za delo od doma, se je strinjalo 85 % zaposlenih, ki delajo od doma. 1 % se jih ni opredelil, 14 % pa se jih s trditvijo ni strinjalo. Zaposleni so bili nekoliko razdvojeni pri trditvi, da se zaradi dela od doma počutijo bolj izolirane od sodelavcev. 35 % zaposlenih, ki delajo od doma, se je s trditvijo strinjalo, 2 % zaposlenih se ni opredelilo in kar 63 % zaposlenih se s trditvijo ni strinjalo. S trditvijo, da usklajevanja dela in družine povzročata velike težave, se je strinjalo 36 % zaposlenih, 1 % se jih ni opredelil in kar 63 % zaposlenih se jih s trditvijo ni strinjalo. S trditvijo, da je organizacija dela težja doma kot v banki, se je strinjalo 38 % zaposlenih, ki delajo od doma, 2 % se jih ni opredelilo in 59 % zaposlenih se s trditvijo ni strinjalo. Naslednja trditev se je nanašala na opremo za delo od doma. Zgolj 10 % zaposlenih, ki delajo od doma, se je strinjalo, da nimajo zagotovljene primerne opreme za delo od doma, 1 % se jih ni opredelilo in 90 % zaposlenih se ni strinjalo s trditvijo. Pri zadnjih dveh trditvah v tem poročilu so bili zaposleni ponovno razdvojeni. S trditvijo, da veliko časa v dnevu namenijo službi zaradi dela od doma, se je strinjalo 51 % zaposlenih, 2 % se jih ni opredelilo in 47 % se jih s trditvijo ni strinjalo. Da je komunikacija s sodelavci težja pri delu od doma, se je strinjalo 52 % zaposlenih, 2 % se jih ni opredelilo in 46 % zaposlenih, ki delajo od doma, se s trditvijo ni strinjalo.

Slika 16: Strinjanje zaposlenih s trditvami o delu od doma, 1. del



Vir: lastno delo.

Slika 17 prikazuje drugi del poročila o delu od doma. Ponovno sem upoštevala odgovore 150 zaposlenih, ki opravljajo delo od doma, ter zanemarila 96, ki ga ne. 29 % zaposlenih se strinja, da delo od doma povzroča več stresa kot delo v banki; 3 % se jih ni opredelilo in kar 68 % zaposlenih, ki delajo od doma, se s trditvijo ni strinjalo. S trditvijo, da zaposlenim pri delu od doma odgovarja fleksibilen delovni čas, se je strinjalo 84 % zaposlenih, 3 % se jih ni opredelilo in zgolj 13 % se jih s trditvijo ni strinjalo. Naslednja trditev se je dotaknila odnosov med sodelavci. 23 % zaposlenih se strinja, da so odnosi med sodelavci slabši zaradi dela od doma, 5 % se jih ni opredelilo in kar 73 % zaposlenih se s trditvijo ni strinjalo. S trditvijo, da imajo zaradi dela od doma manj motivacije, se je strinjalo 14 % zaposlenih, 5 % se jih ni opredelilo in kar 81 % zaposlenih, ki delajo od doma, se s trditvijo ni strinjalo. Kar 89 % zaposlenih se je strinjalo, da jim je pri delu od doma všeč, da ni vožnje na delo, 3 % se jih ni opredelilo in 8 % se jih s trditvijo ni strinjalo. Naslednja trditev se je nanašala na količino dela in 35 % zaposlenih se strinja, da je količina dela večja pri delu od doma, 10 % zaposlenih se ni opredelilo in 55 % zaposlenih, ki delajo od doma, se s trditvijo ni strinjalo. Pri zadnji trditvi so bili zaposleni precej složni. S trditvijo, da jih pri delu od doma skrbi varnost podatkov, se je strinjalo zgolj 11 % zaposlenih, 4 % se jih ni opredelilo in kar 85 % zaposlenih se s trditvijo ni strinjalo.

Slika 17: Strinjanje zaposlenih s trditvami o delu od doma, 2. del



Vir: lastno delo.

Pri trditvah, vezanih na delo od doma, sem izbrala pet trditvev, pri katerih so bili zaposleni najbolj razdvojeni. Želela sem videti, ali lahko potegnemo povezavo z odgovori tudi glede na demografske lastnosti vprašanih. Pri trditvah, vezanih na delo od doma, sem upoštevala spol, ali imajo otroke, starost in področje dela. Pri odgovorih sem upoštevala tiste, ki delajo od doma, in zanemarila odgovore tistih, ki ne.

Slika 18 prikazuje poročilo o strinjanju zaposlenih s trditvijo, da jim usklajevanje dela in družine povzroča velike težave, glede na spol, ali imajo otroke, starost in področje dela v banki. Pri rezultatih, vezanih na spol, je razvidno, da se 48 % žensk ne strinja s trditvijo, 52 % pa se. Medtem se 79 % moških ne strinja, 1 % se jih ne more opredeliti in 20 % se jih s trditvijo strinja. Naslednji rezultati se navezujejo na zaposlene, ki imajo otroke oziroma jih nimajo. 58 % zaposlenih, ki imajo otroke, se s trditvijo ne strinja, in 42 % se jih s trditvijo strinja. Na drugi strani se 80 % zaposlenih, ki nimajo otrok, s trditvijo ne strinja, 2 % se jih ne more opredeliti, in 18 % jih se s trditvijo strinja. Pri rezultatih, vezanih na starost, se 81 % zaposlenih, starih med 20 in 30 let, s trditvijo ne strinja in 19 % se jih s trditvijo strinja. 66 % zaposlenih, starih med 31 in 40 let, se s trditvijo ne strinja, 2 % se jih ne more opredeliti in 32 % se jih s trditvijo strinja. 53 % zaposlenih, starih med 41 in 50 let, se s trditvijo ne strinja in 47 % se jih s trditvijo strinja. Kar 75 % zaposlenih, starih med 51 in 60 let, se s trditvijo ne strinja in 25 % se jih s trditvijo strinja. Nazadnje so prikazani rezultati, vezani na področje dela na banki. Na področju CEO se 33 % zaposlenih ne strinja s trditvijo in 67 % se jih strinja. Na področju CFO se 70 % zaposlenih ne strinja s trditvijo in 30 % se jih strinja. Na področju COO se 61 % zaposlenih ne strinja s trditvijo in 39 % se jih strinja. Na področju CRO se 65 % zaposlenih ne strinja in 35 % se jih strinja s trditvijo. Na področju CMO pa se

56 % zaposlenih ne strinja s trditvijo, 2 % se jih ne more opredeliti in 32 % se jih s trditvijo strinja.

Slika 18: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o delu od doma glede na spol, otroke, starost in področje dela, 1. del



Vir: lastno delo.

Slika 19 prikazuje mero strinjanja zaposlenih s trditvijo, da je organizacija dela težja doma kot v banki, glede na spol, ali imajo otroke, starost in področje dela v banki. Pri rezultatih, vezanih na spol, je razvidno, da se 56 % žensk ne strinja s trditvijo, 2 % se jih ne more opredeliti in 42 % žensk se s trditvijo strinja. Medtem se 63 % moških s trditvijo ne strinja, 1 % se jih ne more opredeliti in 35 % moških se s trditvijo strinja. 58 % zaposlenih, ki imajo otroke, se s trditvijo ne strinja, 1 % se jih ne more opredeliti in 41 % se jih s trditvijo strinja. 63 % zaposlenih, ki nimajo otrok, se s trditvijo ne strinja, 5 % se jih ne more opredeliti in 32 % se jih s trditvijo strinja. Pri rezultatih, vezanih na starost, se 50 % zaposlenih, starih med 20 in 30 let, s trditvijo ne strinja in 50 % se jih s trditvijo strinja. 66 % zaposlenih, starih med 31 in 40 let, se s trditvijo ne strinja, 4 % se jih ne more opredeliti in 30 % se jih s trditvijo strinja. 55 % zaposlenih, starih med 41 in 50 let, se s trditvijo ne strinja, 1 % se jih ne more opredeliti in 41 % se jih s trditvijo strinja. 55 % zaposlenih, starih med 51 in 60 let, se s trditvijo ne strinja in 45 % se jih s trditvijo strinja. Nato so prikazani rezultati, vezani na področje dela na banki. Na področju CEO se 66 % zaposlenih ne strinja s trditvijo in 34 % se jih strinja. Na področju CFO se 40 % zaposlenih ne strinja s trditvijo in 60 % se jih strinja. Na področju COO se 55 % zaposlenih ne strinja s trditvijo in 45 % se jih strinja. Na področju CRO se 56 % zaposlenih ne strinja, 9 % se jih ne more opredeliti in 35 % se jih strinja s trditvijo. Na področju CMO pa se 72 % zaposlenih ne strinja s trditvijo, 2 % se jih ne more opredeliti in 26 % se jih s trditvijo strinja.

Slika 19: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o delu od doma glede na spol, otroke, starost in področje dela, 2. del



Vir: lastno delo.

Slika 20 prikazuje poročilo o strinjanju zaposlenih s trditvijo, da zaradi dela od doma več časa namenijo službi, glede na spol, ali imajo otroke, starost in področje dela v banki. Pri rezultatih, vezanih na spol, je razvidno, da se 43 % žensk ne strinja s trditvijo in 57 % žensk se strinja s trditvijo. Medtem se 52 % moških ne strinja, 4 % se jih ne more opredeliti in 44 % se jih s trditvijo strinja. Naslednji rezultati se navezujejo na zaposlene in na to, ali imajo otroke ali ne. 46 % zaposlenih, ki imajo otroke, se s trditvijo ne strinja, 2 % se jih ne more opredeliti in 52 % se jih s trditvijo strinja. Na drugi strani se 50 % zaposlenih, ki nimajo otrok, s trditvijo ne strinja, 2 % se jih ne more opredeliti in 48 % se jih s trditvijo strinja. Pri rezultatih, vezanih na starost, se 44 % zaposlenih, starih med 20 in 30 let, s trditvijo ne strinja in 56 % se jih s trditvijo strinja. 59 % zaposlenih, starih med 31 in 40 let, se s trditvijo ne strinja, 3 % se jih ne more opredeliti, in 38 % se jih s trditvijo strinja. 36 % zaposlenih, starih med 41 in 50 let, se s trditvijo ne strinja, 1 % se jih ne more opredeliti in 63 % se jih s trditvijo strinja. 55 % zaposlenih, starih med 51 in 60 let, se s trditvijo ne strinja in 45 % se jih s trditvijo strinja. Zadnji so prikazani rezultati, vezani na področje dela v banki. Na področju CEO se 44 % zaposlenih ne strinja s trditvijo in 56 % se jih strinja. Na področju CFO se 40 % zaposlenih ne strinja s trditvijo in 60 % se jih strinja. Na področju COO se 52 % zaposlenih ne strinja s trditvijo in 48 % se jih strinja. Na področju CRO se 65 % zaposlenih ne strinja in 35 % se jih strinja s trditvijo. Na področju CMO pa se 38 % zaposlenih ne strinja s trditvijo, 5 % se jih ne more opredeliti in 57 % se jih s trditvijo strinja.

Slika 20: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o delu od doma glede na spol, otroke, starost in področje dela, 3. del



Vir: lastno delo.

Slika 21 prikazuje mero strinjanja zaposlenih s trditvijo, da delo od doma povzroča več stresa kot delo v banki, glede na spol, ali imajo otroke, starost in področje dela na banki. Pri rezultatih, vezanih na spol, je razvidno, da se 60 % žensk ne strinja s trditvijo, 3 % se jih ne more opredeliti in 37 % žensk se jih s trditvijo strinja. Medtem se 75 % moških s trditvijo ne strinja, 3 % se jih ne more opredeliti in 22 % moških se s trditvijo strinja. 65 % zaposlenih, ki imajo otroke, se s trditvijo ne strinja, 2 % se jih ne more opredeliti in 33 % se jih s trditvijo strinja. 75 % zaposlenih, ki nimajo otrok, se s trditvijo ne strinja, 5 % se jih ne more opredeliti in 20 % se jih s trditvijo strinja. Pri rezultatih, vezanih na starost, se 75 % zaposlenih, starih med 20 in 30 let, s trditvijo ne strinja in 25 % se jih s trditvijo strinja. 77 % zaposlenih, starih med 31 in 40 let, se s trditvijo ne strinja, 3 % se jih ne more opredeliti in 20 % se jih s trditvijo strinja. 61 % zaposlenih, starih med 41 in 50 let, se s trditvijo ne strinja, 3 % se jih ne more opredeliti in 36 % se jih s trditvijo strinja. 55 % zaposlenih, starih med 51 in 60 let, se s trditvijo ne strinja, 5 % se jih ne more opredeliti in 40 % se jih s trditvijo strinja. Nato so prikazani rezultati, vezani na področje dela v banki. Na področju CEO se 67 % zaposlenih ne strinja s trditvijo in 33 % se jih strinja. Na področju CFO se 60 % zaposlenih ne strinja s trditvijo in 40 % se jih strinja. Na področju COO se 69 % zaposlenih ne strinja s trditvijo in 31 % se jih strinja. Na področju CRO se 65 % zaposlenih ne strinja, 4 % se jih ne more opredeliti in 31 % se jih strinja s trditvijo. Na področju CMO pa se 70 % zaposlenih ne strinja s trditvijo, 7 % se jih ne more opredeliti in 23 % se jih s trditvijo strinja.

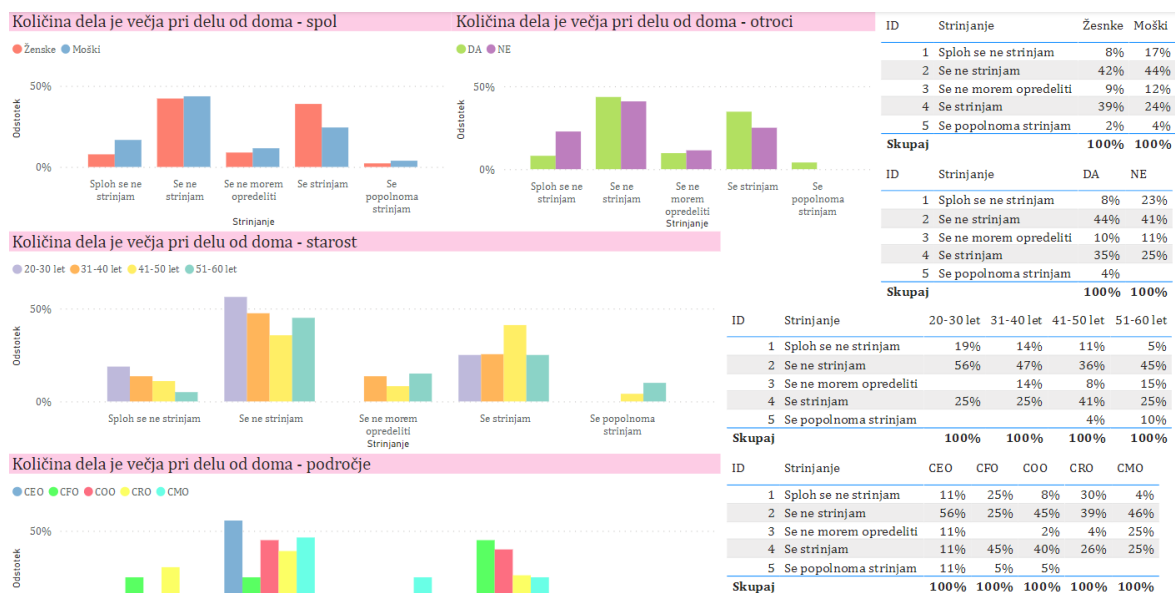
Slika 21: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o delu od doma glede na spol, otroke, starost in področje dela, 4. del



Vir: lastno delo.

Slika 22 prikazuje poročilo o strinjanju zaposlenih s trditvijo, da je količina dela večja pri delu od doma, glede na spol, ali imajo otroke, starost in področje dela na banki. Pri rezultatih, vezanih na spol, je razvidno, da se 50 % žensk ne strinja s trditvijo, 9 % se jih ne more opredeliti in 41 % žensk se strinja s trditvijo. Medtem se 61 % moških ne strinja, 12 % se jih ne more opredeliti in 28 % se jih s trditvijo strinja. Naslednji rezultati se navezujejo na zaposlene in na to, ali imajo otroke ali ne. 51 % zaposlenih, ki imajo otroke, se s trditvijo ne strinja, 10 % se jih ne more opredeliti in 39 % se jih s trditvijo strinja. Na drugi strani se 64 % zaposlenih, ki nimajo otrok, s trditvijo ne strinja, 11 % se jih ne more opredeliti in 25 % se jih s trditvijo strinja. Pri rezultatih, vezanih na starost, se 75 % zaposlenih, starih med 20 in 30 let, s trditvijo ne strinja in 25 % se jih s trditvijo strinja. 61 % zaposlenih, starih med 31 in 40 let, se s trditvijo ne strinja, 14 % se jih ne more opredeliti in 25 % se jih s trditvijo strinja. 47 % zaposlenih, starih med 41 in 50 let, se s trditvijo ne strinja, 8 % se jih ne more opredeliti in 45 % se jih s trditvijo strinja. 50 % zaposlenih, starih med 51 in 60 let, se s trditvijo ne strinja, 15 % se jih ne more opredeliti in 35 % se jih s trditvijo strinja. Zadnji so prikazani rezultati, vezani na področje dela v banki. Na področju CEO se 67 % zaposlenih ne strinja s trditvijo, 11 % se jih ne more opredeliti in 22 % se jih strinja. Na področju CFO se 50 % zaposlenih ne strinja s trditvijo in 50 % se jih strinja. Na področju COO se 53 % zaposlenih ne strinja s trditvijo, 2 % se jih ne more opredeliti in 45 % se jih strinja. Na področju CRO se 69 % zaposlenih ne strinja s trditvijo, 4 % se jih ne more opredeliti in 27 % se jih strinja s trditvijo. Na področju CMO pa se 50 % zaposlenih ne strinja s trditvijo, 25 % se jih ne more opredeliti in 25 % se jih s trditvijo strinja.

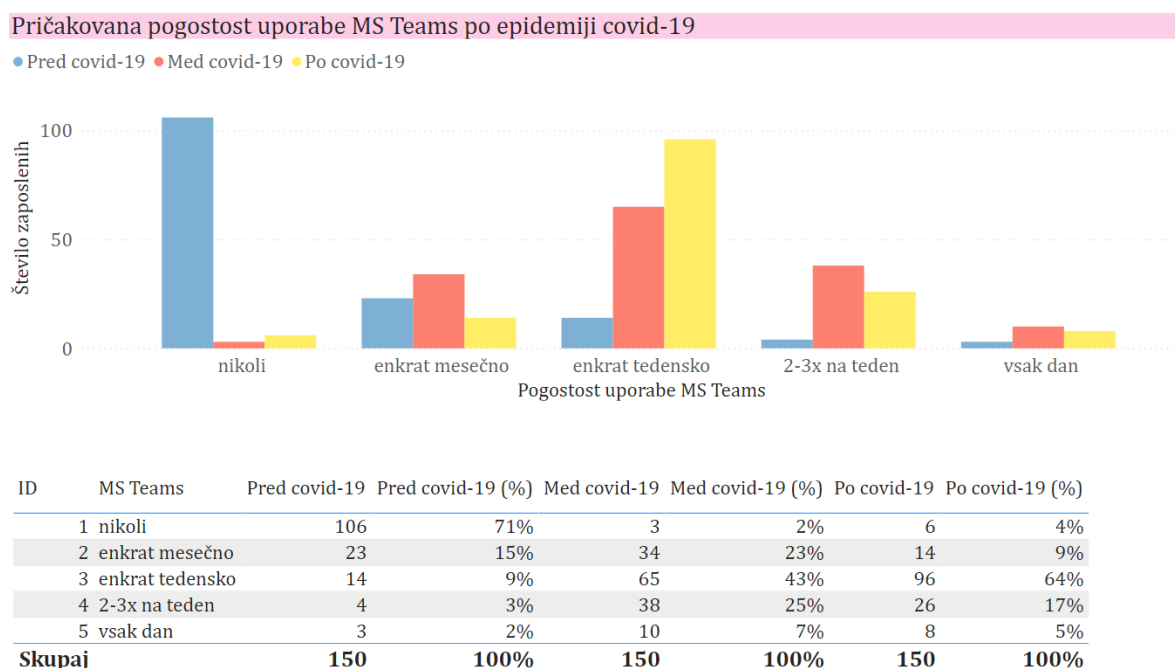
Slika 22: Strinjanje zaposlenih s trditvijo o delu od doma glede na spol, otroke, starost in področje dela, 5. del



Vir: lastno delo.

Nazadnje sem želela od zaposlenih izvedeti, kako pogosto si želijo sami po epidemiji COVID-19 uporabljati MS Teams, MS Cloud in delo od doma.

Slika 23: Pričakovana pogostost uporabe MS Teams po epidemiji COVID-19



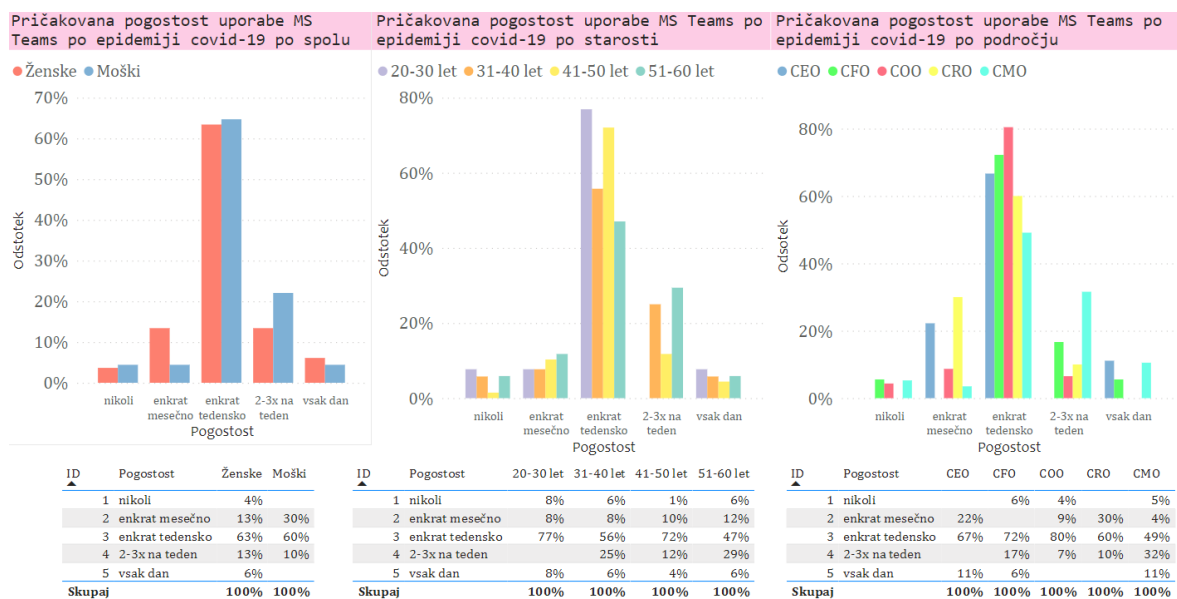
Vir: lastno delo.

Iz slike 23 lahko vidimo, da največje število zaposlenih želi program MS Teams uporabljati enkrat na teden. To želi kar 96 od 150 zaposlenih, ki program uporabljajo sedaj, kar je 64 % zaposlenih. Sledi 26 zaposlenih, kar znaša 17 % zaposlenih, ki bi program uporabljali 2–3-krat na teden, 14 zaposlenih ali 9 %, ki bi program uporabljali zgolj enkrat na mesec, 6 zaposlenih, kar znaša 4 %, programa MS Teams ne bi uporabljali nikoli in 8 zaposlenih oziroma 5 % bi program uporabljalo vsak dan.

Odstotki so precej primerljivi s tem, kako pogosto zaposleni uporabljajo program MS Teams med epidemijo. Večja razlika je vidna pri uporabi programa enkrat mesečno in enkrat tedensko. Med epidemijo je program MS Teams enkrat mesečno uporabljalo 23 % zaposlenih, enkrat tedensko pa 43 % zaposlenih. Po epidemiji želi zgolj 9 % zaposlenih uporabljati program enkrat mesečno, povečal pa se je odstotek zaposlenih, ki bi program uporabljalo enkrat tedensko. Ta odstotek je, kot sem že omenila 64 %.

Odgovore o pogostosti uporabe MS Teams po epidemiji COVID-19 sem prikazala še glede na demografske lastnosti vprašanih, in sicer glede na njihov spol, starost in področje dela.

Slika 24: Pričakovana pogostost uporabe MS Teams po epidemiji COVID-19 glede na spol, starost in področje dela



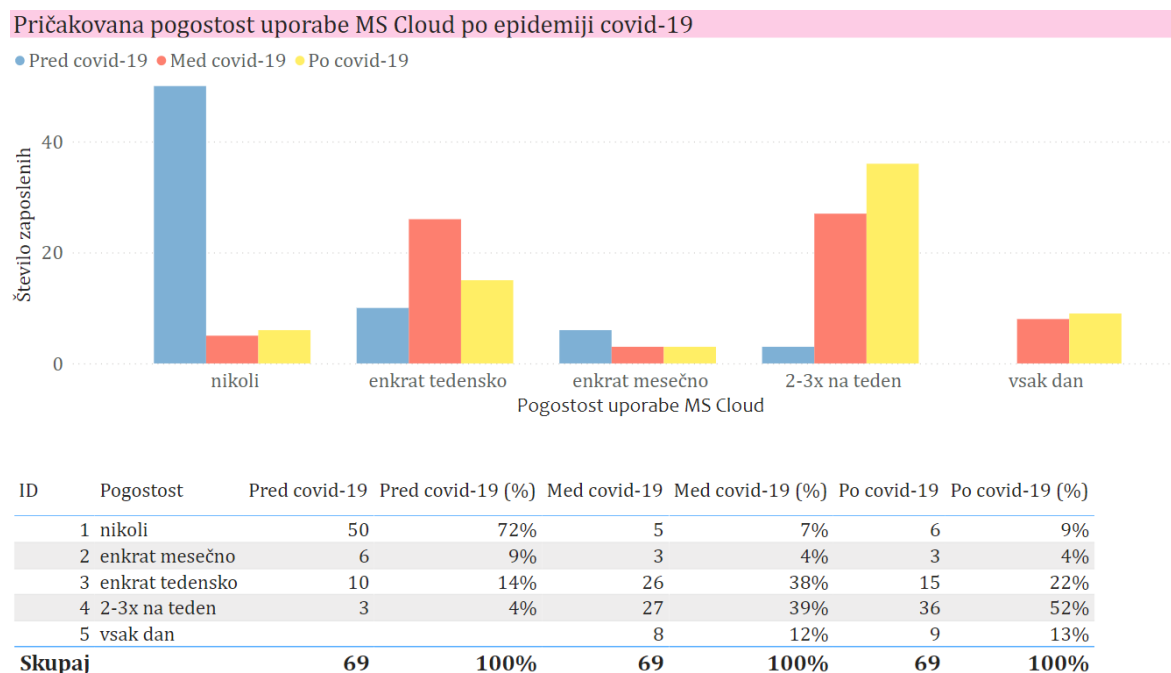
Vir: lastno delo.

Na sliki 24 je prikazana pričakovana pogostost uporabe MS Teams po epidemiji COVID-19 glede na spol, starost in področje dela v banki. Glede na spol je razvidno, da želi enkrat mesečno ali nikoli program MS Teams uporabljati 17 % izprašanih žensk, enkrat tedensko ali več pa 83 % žensk. Na drugi strani želi enkrat mesečno ali nikoli uporabljati program MS Teams 30 % moških, enkrat tedensko ali več pa 70 %. 16 % zaposlenih, starih med 20 in 30 let, želi program uporabljati enkrat mesečno ali manj, 84 % pa enkrat tedensko ali več. 14 % zaposlenih med 31 in 40 let želi uporabljati program največ enkrat mesečno, 86 % pa vsaj

enkrat tedensko. 11 % zaposlenih, starih med 41 in 50 let, želi uporabljati program največ enkrat mesečno, 89 % pa vsaj enkrat tedensko. 18 % zaposlenih, starih med 51 in 60 let, želi največ enkrat mesečno uporabljati program MS Teams, 82 % pa jih želi tega uporabljati vsaj enkrat tedensko. 22 % zaposlenih na področju CEO želi največ enkrat na mesec uporabljati omenjeni program in 78 % ga želi uporabljati enkrat tedensko ali več. Na področju CFO ne želi programa uporabljati 9 % zaposlenih in 91 % jih želi uporabljati program vsaj enkrat tedensko. Na področju COO programa ne želi uporabljati 13 % zaposlenih in 87 % jih želi program uporabljati vsaj enkrat tedensko. Na področju CRO želi program enkrat mesečno uporabljati 30 % vprašanih in 70 % jih želi program uporabljati vsaj enkrat na teden. Na področju CMO želi program največ enkrat mesečno uporabljati 9 % vprašanih, 91 % pa jih želi program uporabljati vsaj enkrat tedensko.

Iz slike 25 je razvidno, da največje število zaposlenih želi MS Cloud uporabljati 2–3-krat tedensko. Teh zaposlenih je 36 od 69, kar je 52 % zaposlenih, ki uporabljajo MS Cloud. Sledi jim 15 zaposlenih ali 22 %, ki bi MS Cloud uporabljali enkrat tedensko, 9 zaposlenih oziroma 13 % uporabnikov, ki bi ga uporabljali vsak dan, 6 zaposlenih, kar znaša 9 %, ne želi MS Cloud uporabljati nikoli in 3 zaposleni, kar predstavlja 4 % zaposlenih, bi program uporabljali zgolj enkrat na mesec.

Slika 25: Pričakovana pogostost uporabe MS Cloud po epidemiji COVID-19



Vir: lastno delo.

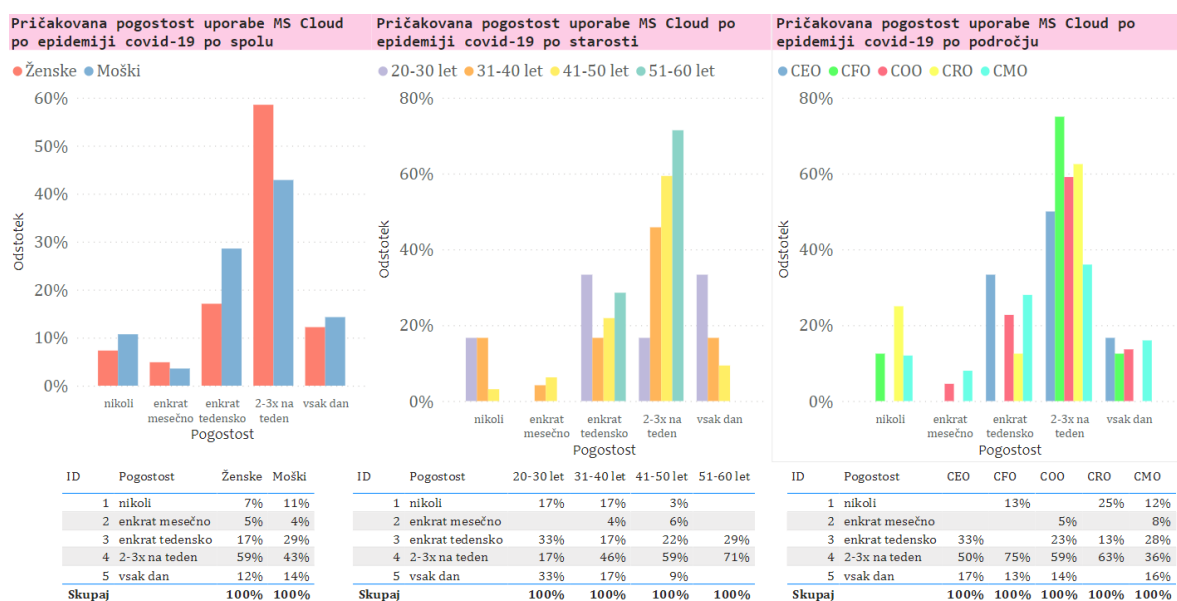
Odstotki so ponovno precej primerljivi s tem, kako pogosto zaposleni uporabljajo MS Cloud med epidemijo. Večja razlika je vidna pri uporabi programa enkrat tedensko in 2–3-krat tedensko. Med epidemijo je MS Cloud enkrat tedensko uporabljalo 38 % zaposlenih, 2–3-krat tedensko pa 39 % zaposlenih. Po epidemiji želi zgolj 22 % zaposlenih uporabljati

storitev enkrat tedensko, povečal pa se je odstotek zaposlenih, ki bi storitev uporabljali 2–3-krat tedensko. Ta odstotek je, kot sem že omenila, 52 %.

Odgovore o pogostosti uporabe MS Cloud po epidemiji COVID-19 sem prikazala še glede na demografske lastnosti vprašanih, in sicer glede na njihov spol, starost in področje dela.

Na sliki 26 je prikazana pričakovana pogostost uporabe MS Cloud po epidemiji COVID-19 glede na spol, starost in področje dela na banki. Glede na spol je razvidno, da ga želi enkrat mesečno ali nikoli uporabljati 12 % izprašanih žensk, enkrat tedensko ali več pa 88 % žensk. Na drugi strani ga želi enkrat mesečno ali nikoli uporabljati 15 % moških, enkrat tedensko ali več pa 85 %. 17 % zaposlenih, starih med 20 in 30 let, ne želi MS Cloud uporabljati nikoli, 83 % pa enkrat tedensko ali več. 21 % zaposlenih, starih med 31 in 40 let, ga želi uporabljati največ enkrat mesečno, 79 % pa vsaj enkrat tedensko. 9 % zaposlenih, starih med 41 in 50 let, želi MS Cloud uporabljati največ enkrat mesečno, 91 % pa vsaj enkrat tedensko. 100 % zaposlenih, starih med 51 in 60 let, želi platformo uporabljati vsaj enkrat tedensko. Prav tako želi 100 % zaposlenih na področju CEO omenjeno platformo uporabljati vsaj enkrat tedensko. Na področju CFO programa ne želi uporabljati 13 % zaposlenih in 87 % jih želi uporabljati program vsaj enkrat tedensko. Na področju COO želi zgolj enkrat mesečno MS Cloud uporabljati 5 % zaposlenih in 95 % jih želi platformo uporabljati vsaj enkrat tedensko. Na področju CRO je ne želi uporabljati 25 % vprašanih in 75 % jih želi to uporabljati vsaj enkrat na teden. Na področju CMO želi MS Cloud največ enkrat mesečno uporabljati 20 % vprašanih, 80 % pa jih ga želi uporabljati vsaj enkrat tedensko.

Slika 26: Pričakovana pogostost uporabe MS Cloud po epidemiji COVID-19 glede na spol, starost in področje dela



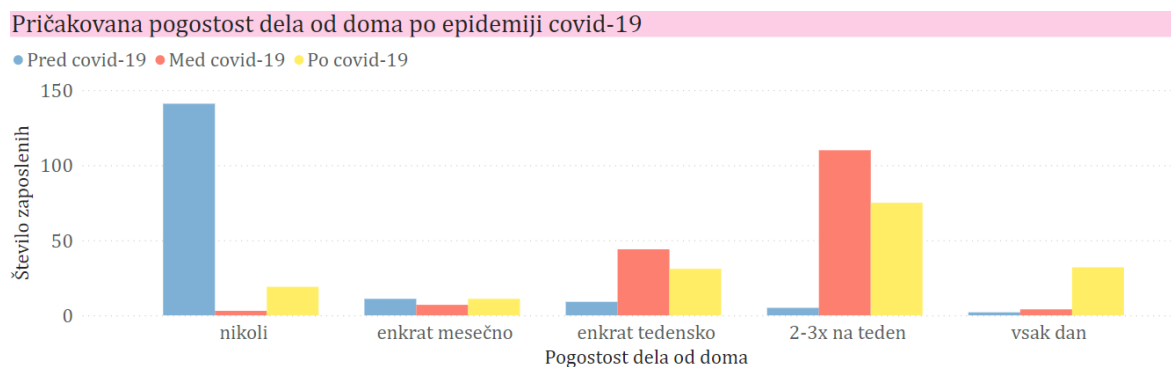
Vir: lastno delo.

Iz slike 27 je razvidno, da največje število zaposlenih želi delo od doma opravljati 2–3-krat na teden. Teh zaposlenih je kar 75 od 168, ki delajo od doma sedaj. To je 45 % zaposlenih. Sledi jim 32 zaposlenih, kar predstavlja 19 %, ki bi od doma delali vsak dan, in 31 zaposlenih ali 18 %, ki bi od doma delali le enkrat na teden. 19 zaposlenih, ki delajo od doma, oziroma 11 % zaposlenih nikoli ne želi delati od doma in 11 zaposlenih, kar znaša 6 % zaposlenih, bi od doma delalo enkrat na mesec.

Odstotki, kako pogosto bi zaposleni delali od doma, niso primerljivi s tistimi med epidemijo COVID-19. Med epidemijo COVID-19 2 % zaposlenih ni delalo od doma. Ta odstotek se je povečal za 9 odstotnih točk po epidemiji COVID-19. Prav tako je med epidemijo 2 % zaposlenih delalo od doma vsak dan, po epidemijo pa želi kar 19 % zaposlenih delati od doma vsak dan. Enkrat tedensko dela od doma trenutno 26 % zaposlenih in 2–3-krat na teden 65 % zaposlenih. Po epidemiji želi 18 % zaposlenih delati od doma enkrat tedensko in le 45 % zaposlenih želi od doma delati 2–3-krat na teden.

Odgovore o želji po delu od doma po epidemiji COVID-19 sem prikazala še glede na demografske lastnosti vprašanih, in sicer glede na njihov spol, ali imajo otroke, starost in področje dela.

Slika 27: Pričakovana pogostost dela od doma po epidemiji COVID-19



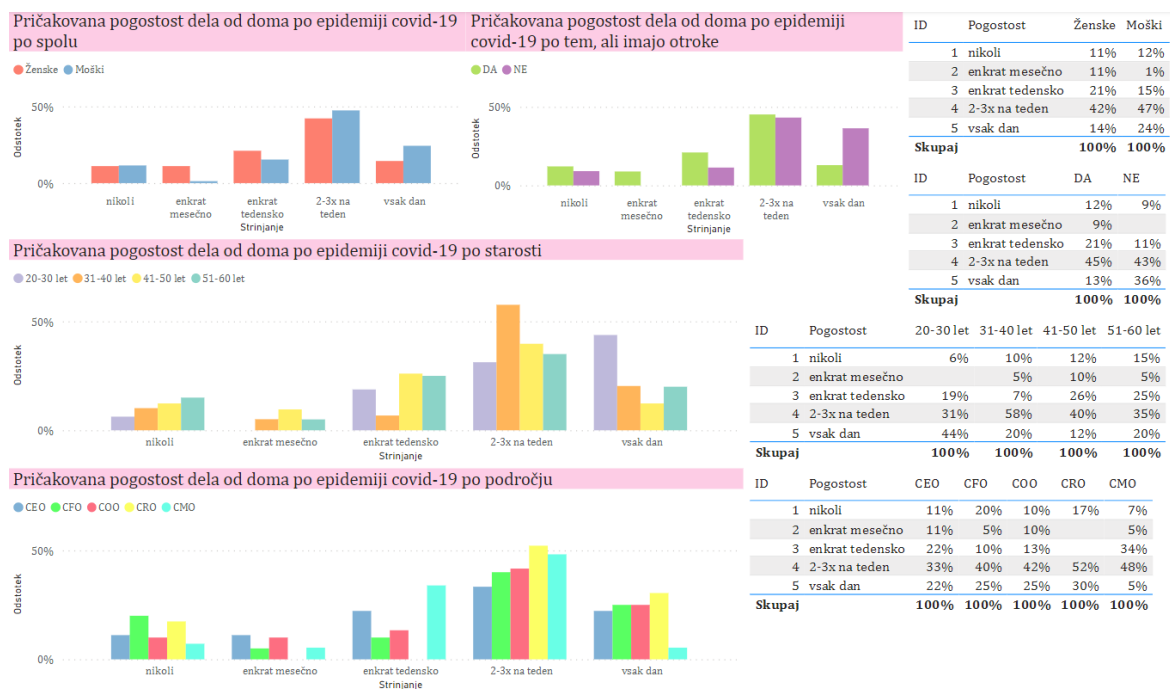
ID	Pogostost	Pred covid-19	Pred covid-19 (%)	Med covid-19	Med covid-19 (%)	Po covid-19	Po covid-19 (%)
1	nikoli	141	84%	3	2%	19	11%
2	enkrat mesečno	11	7%	7	4%	11	7%
3	enkrat tedensko	9	5%	44	26%	31	18%
4	2-3x na teden	5	3%	110	65%	75	45%
5	vsak dan	2	1%	4	2%	32	19%
Skupaj		168	100%	168	100%	168	100%

Vir: lastno delo.

Na sliki 28 je prikazana pričakovana pogostost dela od doma po epidemiji COVID-19 glede na spol, ali imajo otroke, starost in področje dela v banki. Glede na spol je razvidno, da želi enkrat mesečno ali nikoli delati od doma 22 % izprašanih žensk, enkrat tedensko ali več pa 78 % žensk. Na drugi strani želi enkrat mesečno ali nikoli delati od doma 12 % moških,

enkrat tedensko ali več pa 88 %. 21 % zaposlenih, ki imajo otroke, želi delati od doma največ enkrat na mesec, 79 % pa vsaj enkrat na teden. Na drugi strani imamo zaposlene brez otrok, kjer 9 % zaposlenih sploh ne želi delati od doma, 91 % pa bi jih delalo od doma vsaj enkrat na teden. 6 % zaposlenih, starih med 20 in 30 let, ne želi delati od doma, 94 % pa vsaj enkrat tedensko. 15 % zaposlenih, starih med 31 in 40 let, želi delati od doma največ enkrat mesečno, 85 % pa vsaj enkrat tedensko. 22 % zaposlenih, starih med 41 in 50 let, želi delati od doma največ enkrat mesečno, 78 % pa vsaj enkrat tedensko. 20 % zaposlenih, starih med 51 in 60 let, želi največ enkrat mesečno delati od doma, 80 % pa jih želi delati od doma vsaj enkrat tedensko. 22 % zaposlenih na področju CEO želi največ enkrat na mesec delati od doma, 78 % pa jih želi delati od doma vsaj enkrat tedensko. Na področju CFO želi največ enkrat na mesec delati od doma 25 % zaposlenih in 75 % jih želi delati od doma vsaj enkrat tedensko. Na področju COO želi največ enkrat mesečno delati od doma 20 % zaposlenih in 80 % jih želi delati od doma vsaj enkrat tedensko. Na področju CRO ne želi od doma delati 17 % vprašanih in 83 % jih želi delati od doma vsaj enkrat na teden. Na področju CMO želi največ enkrat mesečno delati od doma 13 % vprašanih, 87 % pa jih želi delati od doma vsaj enkrat tedensko.

Slika 28: Pričakovana pogostost dela od doma po epidemiji COVID-19 glede na spol, otroke, starost in področje dela



Vir: lastno delo.

5 DISKUSIJA

V tem poglavju odgovorim na raziskovalna vprašanja:

- Kakšne novosti na področju digitalizacije je banka uvedla zaradi pojava epidemije COVID-19?
- Ali je epidemija COVID-19 pospešila digitalno transformacijo v banki in spremenila načrtane projekte?
- Kakšen odnos imajo zaposleni v banki do novosti na področju digitalne transformacije, ki jih je banka uvedla zaradi epidemije COVID-19?

Na vprašanja odgovorim s pomočjo intervjuja, ki sem ga izvedla z direktorjem IT v proučevani banki, ter vprašalnika med zaposlenimi v proučevani banki.

5.1 Novosti na področju digitalizacije

Na vprašanje, kakšne novosti na področju digitalizacije je banka uvedla zaradi pojava epidemije COVID-19, sem odgovorila že v predhodnem poglavju. Da sem dobila potrebne informacije, sem opravila intervju z direktorjem IT v proučevani banki. Novosti sem delila na tiste, ki so bile namenjene strankam, in tiste, ki so bile namenjene zaposlenim. Banka je za stranke uvedla e-podpis, ki ga do sedaj še ni imela. Z e-podpisom je zmanjšala fizični stik strank in zaposlenih, kar je bilo med epidemijo COVID-19 pomembno, e-podpis pa je pomemben tudi z ekološkega vidika, saj sedaj dokumentov, ki jih mora stranka prejeti, ni več treba natisniti in podpisati fizično, temveč se stranke podpišejo elektronsko, zaposleni pa jim nato dokumentacijo pošljejo po elektronski pošti. Poleg tega je bila s pomočjo zunanjih izvajalcev razvita možnost slikanja dokumentov s telefonom in njihovega uvažanja v mobilno banko. Kot primer bi navedla pretečen osebni dokument. Stranka lahko sedaj slika svoj osebni dokument in podatki o številki osebnega dokumenta in izdajatelju se posodobijo avtomatsko. Ta novost je zelo pomembna v času epidemije COVID-19, saj stranke niso primorane fizično obiskati banke, temveč lahko identifikacijo (velja za obstoječe stranke) opravijo kar od doma. Novost bo prav tako pomembna tudi, ko epidemija COVID-19 ne bo več stalnica v našem življenju, saj gre bančništvo predvsem v smer spletnega poslovanja, kjer bo fizičnih obiskov poslovalnic vedno manj. Hip kredit, ki ga lahko stranka vzame kar na spletu, je prav tako novost, ki je pomembna tako za čas epidemije COVID-19 kot tudi za konkurenčno prednost banke v sodobnem času. Stranka lahko na spletu izračuna, kakšen kredit bo dobila, in ne rabi za to obiskati fizične poslovalnice, kar prihrani čas tako stranki kot tudi zaposlenim v banki. E-identifikacija fizičnih oseb in certifikat za elektronsko banko v oblaku sta bila dolgo časa nemogoča zaradi slovenske zakonodaje, ki pa se je v letu 2021 spremenila. Tako se lahko fizična oseba ali podjetje s pomočjo aplikacije RekonOnePass identificira z uporabo certifikata v oblaku. Banka tako sledi trendom povezovanja finančnih institucij z novimi tehnološkimi podjetji (Vovk, Denysova, Rudoi & Kyrychenko, 2021), saj je podjetje RekonOne, d. o. o., novo tehnološko podjetje, na katerem sloni velik del digitalizacije proučevane banke. Novost je ponovno pomembna tako za čas med epidemijo

COVID-19 kot tudi za prihodnost, saj se delovanje poslovnega in zasebnega sveta seli v oblak. Cuesta, Ruesta, Tuesta in Urbiola (2015) poudarjajo pomembnost adaptacije na spremembe tako s ponudbo digitalnih produktov kot tudi z avtomatizacijo procesov. Proučevana banka je s ponudbo in spodbujanjem spletnih kreditov ter z optimizacijo procesov s pomočjo e-identifikacije in slikanja osebnih dokumentov na pravi poti k uspešni digitalizaciji in obvladovanju konkurence.

Za zaposlene je bila najpomembnejša novost med epidemijo COVID-19 delo od doma. Medtem ko so imela nekatera podjetja in šole težave z delovanjem v začetku epidemije COVID-19, so zaposleni v proučevani banki že prvi delovni dan epidemije začeli normalno delati od doma. Pred epidemijo resnejših pogajanj o delu od doma ni bilo. Prenosnike so imeli le tisti zaposleni na višjih položajih. Prav tako je bilo le tistim s službenimi računalniki dovoljeno delati od doma. Epidemija COVID-19 je pokazala, da so zaposleni sposobni uspešno in učinkovito delati tudi od doma. Tako direktor IT kot tudi člani uprave so zaenkrat mnenja, da bo delo od doma omogočeno tudi po tem, ko nas epidemija COVID-19 ne bo več pestila. Kot že omenjeno, se trenutno porablja tako imenovani hibridni način dela. Zaposleni lahko nekaj dni na teden delajo od doma, preostale dni pa morajo delati v pisarni. Bloom in drugi (2022) so ugotovili, da je veliko manjši osip pri zaposlenih, ki imajo možnost hibridnega dela. Zaposleni, ki so bili deležni hibridnega dela, so svoje delo ocenili kot bolj produktivno. Poleg tega so rezultati pokazali, da so zaposleni, ki opravljajo hibridno delo, bolj zadovoljni z delodajalcem. Novost za zaposlene so bili tudi programi Office 365, predvsem MS Teams in MS Cloud, ki sta se pred epidemijo COVID-19 uporabljala v zelo majhni meri. Epidemija je zaposlene prisilila, da so izkoristili še druge možnosti, ki jih Office 365 omogoča, ne le osnovnih, kot so Word, Excel in PowerPoint. Tako direktor IT kot tudi člani uprave so prepričani, da se bo programe Office 365 vedno bolj izkoriščalo in uporabljalo. Bloom in drugi (2022) ponovno potrjujejo to ugotovitev, saj so dokazali, da zaposleni, ki imajo možnost dela od doma, tudi na delovnem mestu vedno pogosteje posegajo po različnih komunikacijskih kanalih za učinkovitejšo komunikacijo.

5.2 Vpliv epidemije COVID-19 na digitalizacijo

Na vprašanje, ali je epidemija COVID-19 pospešila digitalno transformacijo v banki in spremenila načrtane projekte, sem prav tako odgovorila v tretjem poglavju. Z odgovori mi je pomagal direktor IT. Pri poslovanju s strankami je bila večina projektov že v teku, ko se je epidemija začela. Tako večina ni bila uvedena zaradi epidemije COVID-19, z gotovostjo pa lahko potrdim, da so bili potisnjeni v ospredje in izvedeni tako kmalu, kot so bili, prav zaradi epidemije COVID-19. E-podpis ima veliko bank in podjetij že nekaj časa in tudi proučevana banka je uvajala idejo že pred epidemijo COVID-19. Kljub temu je epidemija njegovo uvedbo precej pospešila in ga dala v ospredje pred druge projekte. Možnost skeniranja dokumentov na mobilni banki je bila uvedena zaradi epidemije COVID-19. Proučevana banka je novost začela uvajati ob začetku epidemije in jo zaradi epidemije tudi postavila v ospredje. Projekt izdajanja hip kreditov prek spleta se je začel že pred epidemijo COVID-19, saj je bil v skladu s cilji banke, ki so jasnost, enostavnost in neposrednost.

Zagotovo pa je epidemija COVID-19 zaslužna, da je bil projekt lansiran kmalu po pojavu epidemije. Tudi e-identifikacija fizičnih oseb in certifikat za elektronsko banko v oblaku sta projekta, ki nista nastala zaradi epidemije COVID-19, bila pa sta potisnjena v ospredje prav zaradi potrebe po digitalizaciji zaradi razmer, ki jih je prinesla epidemija.

Pri zaposlenih je bila možnost uporabe programov Office 365 vedno na voljo, vendar sva se oba z direktorjem strinjala, da sta se predvsem MS Teams in MS Cloud začela uporabljati prav zaradi epidemije COVID-19. Tako kot večina omenjenih novosti za stranke tudi ti dve novosti nista bili uvedeni zaradi epidemije, dobili pa sta veliko večjo pomembnost zaradi nje.

Možnost dela od doma je bila uvedena zgolj zaradi epidemije COVID-19. Tako direktor IT kot tudi uprava so potrdili, da delo od doma ni bilo na vidiku v bližnji prihodnosti in se je omogočilo zgolj zaradi epidemije. Kljub temu da to ni bilo v načrtih banke, pa je uspešno delo od doma dalo vodilnim v proučevani banki vedeti, da je to nekaj, kar je izvedljivo tudi na dolgi rok. Želja direktorja IT je, da bi zaposleni, pri katerih je to mogoče, čim več delali od doma. Želi, da se vsem zaposlenim priskrbi prenosne računalnike, ki jih nosijo domov in s katerimi delajo tudi v službi. Tako naj bi bili stacionarni računalniki v nekaj letih popolnoma nepotrebni. Uprava je po drugi strani mnenja, da je polovični delovni čas v banki in polovični od doma najboljša rešitev za zaposlene. Zaenkrat je uprava določila, da lahko vsak zaposleni dela največ 50 % časa na mesec od doma, priporočljivo pa je, da je vsak zaposleni prisoten na banki vsaj 2–5 delovnih dni.

5.3 Odnos zaposlenih do digitalnih novosti

Na vprašanje, kakšen odnos imajo zaposleni do digitalnih novosti v proučevani banki, sem odgovorila z analizo podatkov, ki sem jih pridobila z vprašalnikom. Podatke, ki sem jih dobila, sem analizirala v četrtem poglavju.

5.3.1 Uporaba MS Teams, MS Cloud in delo od doma

Z vprašanjem, kako pogosto so pred in med epidemijo uporabljali program MS Teams, MS Cloud in delali od doma, sem želela pokazati, da so za zaposlene to res novosti. Pred epidemijo COVID-19 programa MS Teams ni uporabljalo ali ga je uporabljalo zgolj enkrat na mesec 86 % zaposlenih. Ta odstotek se je med epidemijo zmanjšal na 25 %. Tako je med epidemijo COVID-19 program MS Teams uporabljalo enkrat tedensko ali več 75 % zaposlenih, pred epidemijo pa je tako pogosto program uporabljalo zgolj 14 % zaposlenih. Iz teh podatkov lahko sklepamo, da je program MS Teams novost za večino zaposlenih. Podobne ugotovitve so se pojavile tudi pri storitvi MS Cloud. 81 % zaposlenih je pred epidemijo storitev uporabljalo zgolj enkrat mesečno ali je sploh ni uporabljalo. Ta odstotek se je nato med epidemijo znižal na 11 %. Tako je med epidemijo MS Cloud uporabljalo 89 % zaposlenih, pred epidemijo pa ga je tako pogosto uporabljalo le 19 %. Glede na te odstotke lahko ponovno sklepamo, da je uporaba platforme MS Cloud novost pri večini

zaposlenih. Najbolj opazna razlika pa je bila pri delu od doma. Kar 91 % zaposlenih je pred epidemijo delalo od doma enkrat mesečno ali sploh nikoli. Ta odstotek se je med epidemijo znižal le na 6 %. Tako je med epidemijo vsaj enkrat tedensko ali več od doma delalo kar 94 % zaposlenih, pred epidemijo pa je tako pogosto delalo od doma zgolj 9 % zaposlenih. Tako sem tudi pri delu od doma prišla do zaključka, da je bila to za zaposlene v večini novost. V nadaljevanju sem želela ugotoviti, kako zadovoljni so bili s programom MS Teams, storitvijo MS Cloud in delom od doma zaposleni.

5.3.2 Zadovoljstvo z MS Teams, MS Cloud in delom od doma

Od 246 vprašanih program MS Teams uporablja 150 zaposlenih. 96 zaposlenih programa ne uporablja. 72 zaposlenih, ki programa ne uporablja, prihaja z oddelka Poslovanje z občani. Povezava je vidna tudi v tem, da to področje nima možnosti dela od doma, saj njihovo delo poteka v poslovalnicah. Preostalih 24 zaposlenih prihaja z drugih področij na banki. Skleпам, da je večina študentov, saj se njihova starost giblje med 20 in 30 let. Študenti so tudi redkeje vključeni v sestanke, ki se sedaj odvijajo preko programa MS Teams. Podatki so pokazali, da je 49 % zaposlenih zelo zadovoljnih s programom MS Teams, 43 % zaposlenih zadovoljnih z njim, zgolj 6 % zaposlenih je nezadovoljnih s programom in le 2 % sta zelo nezadovoljna. Pri analizi zadovoljstva do programa MS Teams sem prišla do zanimivih ugotovitev, in sicer da je večji odstotek moških, ki so zelo zadovoljni s programom, v primerjavi z ženskami. Manj presenetljivo je, da so zaposleni v starostni skupini med 51 in 60 let najbolj nezadovoljni s programom v primerjavi z drugimi starostnimi skupinami. Ostale skupine so si v odstotkih precej podobne v zadovoljstvu s programom in ni presenetljivo, da je starostna skupina od 20 do 30 let najbolj zadovoljna s programom. Španska raziskava iz leta 2020 je potrdila, da so predvsem mladi bolj samozavestni glede svojih digitalnih veščin (Vasilescu, Serban, Dimian, Aceleanu & Picatoste, 2020). S programom so glede na področje dela najbolj nezadovoljni zaposleni, ki sodelujejo z direktorjem tveganj (CRO). Najbolj zadovoljni pa so s programom zaposleni, ki sodelujejo z izvršnim direktorjem (CEO). Iz podatkov lahko sklepamo, da so zaposleni, ki uporabljajo program MS Teams, v splošnem zadovoljni z njim. To velja tako za ženske kot moške, saj je pri obeh spolih več kot 90 % zaposlenih zadovoljnih s programom. Tudi glede na starost je več kot 90 % zaposlenih zadovoljnih s programom, izvzeti pa je treba starostno skupino med 51 in 60 let, kjer je ta odstotek nekoliko nižji. Roupa in drugi (2010) so prišli do zaključka, da starejši težje sprejemajo novo tehnologijo in potrebujejo dodatno izobrazbo, da postanejo domači z njo. Prav tako je glede na področje dela več kot 90 % zaposlenih z MS Teams zadovoljnih, izvzeti moramo zaposlene na področju tveganj, kjer je ta odstotek ponovno nekoliko nižji.

Od 246 vprašanih uporablja MS Cloud 69 zaposlenih. Uporablja se ga predvsem v zaledju v oddelkih, kjer je imajo zaposleni veliko opravka z dokumentacijo. Platformo uporabljajo zaposleni vseh starosti, tako da njena uporaba ni pogojena s starostjo. S platformo MS Cloud je zelo zadovoljnih 59 % zaposlenih, ki jo uporablja, 36 % jih je zadovoljnih, 1 %

nezadovoljnih in le 3 zelo nezadovoljnih. Tako moški kot ženske so s platformo zadovoljni, vendar je odstotek moških, ki so s platformo zelo zadovoljni, ponovno nekoliko večji. Zanimivo je, da so v starostnih skupinah med 20 in 30 let ter med 51 in 60 let vsi zaposleni zadovoljni s platformo. Pri drugih dveh starostnih skupinah pa je manjši odstotek zaposlenih, ki s platformo niso zadovoljni. Prav tako je zanimivo, da so vsa področja zadovoljna s platformo, z izjemo zaposlenih, ki sodelujejo z direktorjem marketinga. Tam je odstotek zaposlenih, ki s platformo niso zadovoljni, nekoliko večji. Iz rezultatov lahko ponovno sklepamo, da je večina, ki uporablja MS Cloud, z njim zelo zadovoljna. Vodje oddelkov in zaposleni, ki ga uporabljajo, bi morali pozitivne strani predstaviti še drugim zaposlenim in jih spodbuditi, da storitev začnejo uporabljati. Horalek, Karamazov, Holik in Svoboda (2015) potrjujejo pozitiven vpliv uporabe storitev Cloud na podjetja, saj ta omogoča učinkovitejše sodelovanje in fleksibilnost. Smotno bi bilo preveriti tudi, zakaj so zaposleni, ki sodelujejo z direktorjem marketinga, s platformo nezadovoljni.

Od 246 vprašanih jih od doma dela 168. Ponovno 78 zaposlenih, ki nimajo možnosti delati od doma, prihaja predvsem s področja poslovanja z občani in iz zalednih oddelkov, kjer so prisotni študenti, ki nimajo možnosti dela od doma. 62 % zaposlenih, ki delajo od doma, pravi, da so zelo zadovoljni z delom od doma, 21 % jih je zadovoljnih, 12 % jih ni zadovoljnih in le 5 % jih je zelo nezadovoljnih. Ponovno so z delom od doma bolj zadovoljni moški. Odstotek zelo zadovoljnih je bistveno večji kot pri ženskah. Japonska študija iz leta 2020 je pokazala, da ženske pogosteje ostanejo doma v primeru zaprtja šol kot moški. Potrdili so tudi dejstvo, da to ženskam prinaša več stresa, kar dolgoročno slabo vpliva tako nanje kot tudi otroke in družino (Yamamura & Tsustsui, 2020). Najbolj nezadovoljni z delom od doma so zaposleni v starostni skupini med 41 in 50 let. Ostale starostne skupine so si po odstotkih zadovoljstva zelo blizu, izstopa starostna skupina med 31 in 40 let, kjer je največji odstotek zaposlenih, ki so zelo zadovoljni z delom od doma. Glede na področje dela so z delom od doma najbolj zadovoljni tisti, ki sodelujejo s finančnim direktorjem (CFO). Iz vsega navedenega lahko sklepamo, da je delo od doma med zaposlenimi zelo popularno. Zelo malo verjetno je, da bi v bližnji prihodnosti zaposleni, ki delajo na področju poslovanja z občani, imeli možnost dela od doma, direktor IT pa je v intervjuju povedal, da banka dela korake tudi v to smer. Sklepam, da je sicer delo od doma za zaposlene na področju poslovanja z občani še daleč, lahko pa bi nadrejeni na banki naredili nov korak in omogočili delo od doma tudi določenim študentom. Pomembna je tudi informacija, da več žensk ni zadovoljnih z delom od doma in da staršem z otroki bolj ustreza delati od doma, kar tudi glede na japonsko študijo ni presenetljivo (Yamamura & Tsustsui, 2020).

5.3.3 Odnos zaposlenih do trditve, vezanih na MS Teams, MS Cloud in delo od doma

Zaposlenim sem nato postavila trditve, povezane s programom MS Teams, storitvijo MS Cloud in delom od doma. Zaposleni so presodili, v kolikšni meri se strinjajo s trditvami. Upoštevala sem samo odgovore zaposlenih, ki pri zadovoljstvu niso izbrali možnosti, da ne uporabljajo novosti.

5.3.3.1 MS Teams

V povezavi s programom MS Teams sem zaposlenim postavila šest trditev. Ugotovila sem, da večina zaposlenih meni, da je program MS Teams pomagal, da delo od doma poteka lažje. Zaposleni so program uporabljali za sestanke, klepet z upravo, ki jih oddelek marketing in odnosi z javnostjo organizira enkrat mesečno, zaradi funkcije delitev zaslona pa so si zaposleni lahko med seboj tudi pomagali in svetovali. Tudi večina izobraževanj je potekala prek programa MS Teams. Večina zaposlenih je mnenja, da je sodelovanje s sodelavci zaradi programa lažje. Razlogi za to so ponovno ti, da lahko zaposleni med seboj s pomočjo programa hitreje uskladijo nujne zadeve, kot bi to naredili prek elektronske pošte. Tako lahko s funkcijo deljenja zaslona v isti dokument naenkrat gleda več zaposlenih, ga ureja in se usklajuje.

Zaposleni se tudi v veliki večini strinjajo s tem, da je uporaba programa MS Teams enostavna. Na začetku epidemije COVID-19 so s strani oddelka IT prejeli navodila za uporabo programa. Prav tako so si zaposleni med seboj pomagali pri priključevanju v program in njegovi uporabi. Zaposleni so imeli tudi možnost izpolnitve zahtevka na bančnem intranetu, s čimer so lahko prosili za pomoč tehnično podporo.

Zaposleni si niso enotni, ali uporaba programa MS Teams povečuje produktivnost njihovega dela. 14 % zaposlenih se popolnoma strinja s to trditvijo, 39 % zaposlenih se s trditvijo strinja, 9 % zaposlenih je nevtralnih, 33 % zaposlenih se ne strinja in 5 % zaposlenih se s to trditvijo sploh ne strinja. Glede na spol je več moških mnenja, da je program MS Teams povečal njihovo produktivnost, večji odstotek žensk pa se ni mogel opredeliti do trditve. S trditvijo o produktivnosti se v večjem delu ni strinjala starostna skupina zaposlenih med 20 in 30 let, kar je zelo zanimivo. Najbolj pa se je s trditvijo strinjala skupina zaposlenih, starih med 31 in 40 let. Glede na področje dela so bili zaposleni znotraj specifičnega področja precej enakomerno razdeljeni. S trditvijo se je strinjalo veliko zaposlenih, ki sodelujejo z direktorjem marketinga. Ta skupina je bila v največjem odstotku tudi neopredeljena. Zaradi tega je bil odstotek tistih, ki se s trditvijo niso strinjali, najmanjši ravno pri zaposlenih na tem področju. Iz teh podatkov lahko sklepamo, da nekateri zaposleni vidijo prednosti, ki jih je program MS Teams prinesel tako pri delu od doma kot tudi pri delu v banki. To so na primer hitra in učinkovita komunikacija med zaposlenimi ter nadrejenimi. Drugi zaposleni pa so mnenja, da uporaba programa ni povečala njihove produktivnosti. Razloge za takšne odgovore vidim predvsem v tem, da ti zaposleni program uporabljajo redkeje in tako ta ne vpliva močno na njihovo delo.

Zadnji dve trditvi sta bili namenjeni tehnični podpori programa MS Teams. Tako s trditvijo, da je tehnična podpora hitra, kot tudi s trditvijo, da je tehnična podpora učinkovita, se večji del zaposlenih strinja. Kljub temu sem želela preveriti, ali se odgovori razlikujejo glede na spol, starost in področje dela. Oba spola sta si tako pri trditvi o hitrosti tehnične podpore kot tudi učinkovitosti zelo enotna. Zanimivo je, da sta starostni skupini med 41 in 50 let ter 51 in 60 let v največji meri mnenja, da tehnična podpora pri MS Teams ni učinkovita in hitra.

Tukaj lahko ponovno povežemo ugotovitev od prej, da starejši nekoliko težje sprejemajo tehnološke novosti kot mladi in imajo tako tudi s tehnološko podporo nekoliko več težav in rabijo dalj časa za razumevanje. Nguyen in drugi (2022) navajajo starost kot enega izmed glavnih sociodemografskih dejavnikov, ki vplivajo na adaptacijo in sprejemanje nove tehnologije. Kljub temu pa je dokazano, da starejši, ki še vedno hodijo na delo, lažje sprejmejo in se naučijo uporabljati novo tehnologijo kot tisti, ki živijo v bolj ruralnih delih ali so že v pokoju.

Glede na področje dela so zaposleni na področju tveganj najbolj nezadovoljni s hitrostjo in učinkovitostjo podpore MS Teams. Tista področja, ki sodelujejo z izvršnim direktorjem, pa se v največji meri strinjajo, da je tehnična podpora MS Teams zelo hitra. Razlog za precej veliko zadovoljstvo s tehnično podporo vidim predvsem v tem, da zaposlenim tehnično podporo nudijo tako zaposleni v IT-oddelku v banki kot tudi tehnična podpora, ki jo ponuja MS Teams.

5.3.3.2 MS Cloud

V povezavi z MS Cloud sem zaposlenim postavila štiri trditve. Ugotovila sem, da večine zaposlenih pri uporabi MS Cloud ne skrbi za varnost podatkov. Menim, da je to predvsem zaradi tega, ker imajo zaposleni redna izobraževanja na temo varnosti, poleg tega pa ima proučevana banka tudi posebno področje namenjeno varnosti. Večina zaposlenih je prav tako mnenja, da je MS Cloud primeren za vsa področja v banki. Zgolj 69 od 246 vprašanih zaposlenih uporablja storitev MS Cloud in menijo, da bi se ta lahko uporabljal med vsemi zaposlenimi. Tukaj bi želela izpostaviti predvsem analizo, ki sem jo naredila o strinjanju zaposlenih glede na področje dela. Več kot 50 % zaposlenih z vseh področij na banki je mnenja, da je platforma primerna za vse zaposlene ne glede na njihovo področje dela. Zanimivo je, da se s trditvijo ne strinja največ zaposlenih, starih med 20 in 30 let, ter zaposlenih, ki sodelujejo z direktorjem marketinga. Menim, da bi morali zaposleni in oddelki, ki MS Cloud uporabljajo pogosteje, izobraziti ostale zaposlene o vseh prednostih, ki jih storitev ponuja, da bi se začela uporabljati med več zaposlenimi.

Večina uporabnikov MS Cloud je tudi mnenja, da za uporabo storitve ni potrebno dodatno znanje. To je zagotovo nekaj, kar bi se moralo poudariti zaposlenim, ki storitve še ne uporabljajo. Kar 83 % zaposlenih, ki uporabljajo MS Cloud, je mnenja, da je uporaba enostavna, in prav zaradi njegove enostavnosti in uporabnosti bi moralo vodstvo banke več delati na tem, da se ta storitev uporablja v vseh oddelkih v banki. S to trditvijo se močno strinjajo vse starostne skupine, z izjemo tistih med 51 in 60 let. Španska raziskava iz leta 2020 je prav tako prepoznala, da so predvsem starejši bolj ranljivi pred digitalizacijo (Vasilescu, Serban, Dimian, Aceleanu & Picatoste, 2020). Poleg tega zaposleni z vseh področij menijo, da je uporaba MS Cloud enostavna, z izjemo področja, ki sodeluje z direktorjem marketinga, kjer je odstotek zaposlenih, ki se ne strinja s tem, opazno višji. Tako

nadrejeni kot tudi kadrovski oddelek bi morali starejšim pomagati pri spopadanju z novostmi.

5.3.3.3 Delo od doma

Nato sem zaposlenim postavila 14 trditev o delu od doma. Zaposleni so imeli močna mnenja, saj je bilo odgovorov, kjer se zaposleni niso opredelili, zelo malo. Zaposleni so se strinjali, da imajo primerno okolje za delo od doma, in hkrati zelo soglasno zatrdili, da imajo zagotovljeno primerno opremo za delo od doma. Ta dva dejavnika sta zelo pomembna za nemoteno delo zaposlenih. Če bi bil odstotek zaposlenih, ki bi trdili obratno, večji, bi moralo vodstvo proučevane banke zagotovo že posredovati in rešiti težavo. Tako menim, da ta dva odgovora kažeta, da se je proučevana banka hitro prilagodila na spremembe in zaposlenim zagotovila tako primerno opremo kot tudi podučila zaposlene o pomembnosti primernega delovnega okolja. Za primerno delovno okolje je treba poudariti vlogo kadrovske službe, ki je na začetku epidemije COVID-19 zaposlenim delila številne nasvete, kako učinkovito delati od doma in si pripraviti ustrezen delovni prostor.

Zaposleni so bili pri naslednjih trditvah bolj razdvojeni. 36 % zaposlenih je mnenja, da so zaradi dela od doma bolj izolirani od sodelavcev. 63 % zaposlenih pa se s trditvijo ni strinjalo. Podobno je bilo pri trditvi, da je komunikacija s sodelavci težja zaradi dela od doma. 52 % zaposlenih se je s trditvijo strinjalo in 46 % zaposlenih se s trditvijo ni strinjalo. Menim, da smo ljudje karakterni precej različni. Nekateri zaposleni potrebujejo stik s sodelavci in so se zato pri delu od doma počutili izolirane. Študija iz leta 2020 je prav tako pokazala, da se zaposleni pri delu od doma počutijo bolj izolirane. Poudarja pa pomembnost podpore sodelavcev in nadrejenih (Oakman, Kinsman, Stuckey, Graham & Weale, 2020). Prav tako je zaradi oddaljenosti trpela komunikacija. Drugi zaposleni pa radi delajo sami in jim tudi narava dela omogoča, da niso v tesnem stiku s sodelavci. Taki zaposleni izolacije verjetno tudi ne občutijo tako negativno. Eden od razlogov, da se zaposleni tudi niso strinjali s trditvijo, da je komunikacija s sodelavci težja, je zagotovo tudi uporaba programa MS Teams. Kot smo ugotovili zgoraj, je ta močno pripomogel k uspešnejšemu delu na daljavo. Zanimivo je, da se večina zaposlenih ni strinjala s trditvijo, da so odnosi med zaposlenimi slabši zaradi dela od doma. Tako lahko sklepamo, da zaposleni kljub občutku izoliranosti in slabši komunikaciji ne občutijo, da so se odnosi med sodelavci skrhal. K temu je zagotovo pripomogel program MS Teams, ki omogoča, da se zaposleni družijo tudi na daljavo. Od veliko zaposlenih sem slišala, da ob petkih popoldne organizirajo druženje ob kavi s pomočjo programa MS Teams. Menim, da bi vodje oddelkov lahko vsaj enkrat mesečno spodbujale druženje prek programa MS Teams med zaposlenimi. Tako bi se mnenje zaposlenih, da so izolirani od sodelavcev in da je komunikacija slaba, zagotovo spremenilo. Perks (2021) poudarja pomembnost »community managerjev« ali vodij skupnosti, ki v času dela od doma dvigujejo moralo med zaposlenimi in jih povezujejo. Pomembno je povezovanje in druženje tudi med delom od doma.

S trditvijo, da je usklajevanje dela in družine pri delu od doma težje, se ni strinjalo 63 % zaposlenih, 35 % zaposlenih, ki delajo od doma, pa se je s trditvijo strinjalo. S to trditvijo se je strinjalo več kot 50 % vprašanih žensk in zgolj 20 % moških. Tudi podatek, da se je s trditvijo strinjalo 43 % zaposlenih, ki imajo otroke, in ponovno zgolj 20 % zaposlenih, ki nimajo otrok, nam pove, da spol in dejstvo, ali ima zaposleni otroke ali ne, igrata pomembno vlogo. Največji odstotek vprašanih, ki se s trditvijo strinjajo, sodi v starostno skupino med 41 in 50 let. Ti zaposleni imajo po vsej verjetnosti šoloobvezne otroke. Glede na področje dela se s trditvijo v največji meri strinjajo zaposleni, ki sodelujejo z izvršnim direktorjem, vendar menim, da področje pri tem ne igra tako močne vloge kot prej omenjeni dejavniki. Veliko zaposlenih v banki pravi, da je zelo težko delati od doma, ko so doma tudi otroci, ki morajo opravljati šolo na daljavo. Odstotek zaposlenih, ki nimajo težav z usklajevanjem dela in družine, je večji od tistih, ki imajo z usklajevanjem težave. To pomeni, da je banka zaposlene dobro pripravila in izobrazila za delo od doma. Na začetku epidemije COVID-19 je kadrovska služba z zaposlenimi delila nasvete, kako se pripraviti na delo od doma, kako ločiti med delom in prostim časom, in glede na številke menim, da so prišli nasveti zaposlenim zelo prav. Goyal in Babel (2015) poudarjata pomembnost kadrovskega oddelka in vrhnjega managementa, da v banke uvedejo politike uravnoteženja poklicnega in zasebnega življenja. Njihova uporaba je pomembna za organizacijo iz več razlogov, med drugim za večjo produktivnost, ponudbo boljše izkušnje za stranke, boljše zdravje zaposlenih in bolj zadovoljne in motivirane zaposlene.

Zaposleni se tudi v večji meri ne strinjajo s trditvijo, da je organizacija dela težja pri delu od doma kot v banki. 59 % se jih s trditvijo ni strinjalo, 38 % zaposlenih pa meni, da je organizacija dela težja doma. Ponovno imajo večjo težavo z organizacijo dela doma ženske in zaposleni z otroki. Zanimivo je, da se s trditvijo strinja največ zaposlenih, ki sodijo v starostno skupino med 20 in 30 let. Glede na področje dela pa je iz podatkov razvidno, da imajo z organizacijo dela doma največ težav zaposleni, ki sodelujejo z direktorjem operative. Tudi pri tem je treba omeniti, da je kadrovska služba zaposlene dobro pripravila na to, kako si organizirati delovni dan doma. Zaslužne so zagotovo tudi vodje, ki pravilno usmerjajo svoje zaposlene. Nadrejeni pa se morajo nekoliko bolj osredotočiti na ženske, zaposlene z otroki, zaposlene med 20 in 30 let in zaposlene na področju operative, da se v teh skupinah ne pojavi več stresa.

Zanimivo je, da so bili zaposleni pri tem, ali več časa namenijo službi pri delu od doma, zelo razdvojeni. 51 % zaposlenih meni, da več časa namenijo službi, in 47 % zaposlenih se s tem ne strinja. Ponovno so se s trditvijo v večji meri strinjale ženske in zaposleni, ki imajo otroke. Zanimivo je, da so se s trditvijo glede na starost v največji meri strinjali zaposleni, stari med 41 in 50 let. Največ časa pa glede na odgovore v dnevu namenijo zaposleni, ki sodijo na finančno področje v banki. Tisti, ki si znajo dobro zamejiti čas, zagotovo sodijo v odstotek zaposlenih, ki ne porabijo več časa za delo, ko delajo od doma. Velik odstotek pa je zaposlenih, ki delajo od doma ves dan. Kadrovska služba tudi temu problemu posveča pozornost. Pri tem pa se je treba vprašati, ali vodilnim na banki ustreza, da zaposleni več ur

v dnevnu namenijo službi. Na kratki rok je to izvedljivo, na dolgi rok pa to ni zdravo in dobro za posameznika, posledice pa lahko občuti tudi organizacija. Na kratek rok lahko posameznik z več dela določene projekte opravi hitreje, na dolgi rok pa je lahko tak posameznik izčrpan, naveličan ali celo zbolji. To potrjuje tudi študija iz leta 2011, ki ugotavlja, da velik stres na zaposlenih pušča dolgotrajne posledice, tako mentalne kot tudi zdravstvene. Ponovno poudarja pomembnost podpore tako sodelavcev kot tudi družine in prijateljev (Mutkins, Brown & Thorsteinsson, 2011). Tak posameznik na dolgi rok organizaciji prinaša več težav kot prednosti.

Zaposleni so tudi razdvojeni, ali je količina dela večja pri delu od doma. 38 % zaposlenih meni, da je količina dela večja pri delu od doma, in 55 % zaposlenih se s tem ne strinja. Ponovno občutijo večjo količino dela ženske in zaposleni z otroki. Prav tako se ponovi večji odstotek zaposlenih med 41 in 50 let, ki čutijo večjo količino dela pri delu od doma, ter oddelek, ki sodeluje s finančnim direktorjem. Zaposleni, ki menijo, da imajo pri delu od doma več obveznosti, se morajo obrniti na svojega nadrejenega in najti rešitve, saj lahko to na dolgi rok ponovno slabo vpliva na zaposlenega in oddelke.

Proučevana banka se še ne rabi preveč obremenjevati z mentalnim zdravjem zaposlenih, saj je kar 68 % zaposlenih mnenja, da delo od doma ne povzroča več stresa kot delo v banki, in zgolj 29 % zaposlenih se strinja s trditvijo, da delo od doma povzroča več stresa. Kljub temu da odstotek zaposlenih, ki čutijo stres, ni velik, pa je treba preveriti, kdo so ti zaposleni, ki jim delo od doma povzroča stres. Ponovno več stresa občutijo ženske in zaposleni z otroki. Zaposleni med 51 in 60 let prav tako v večji meri občutijo stres pri delu od doma. Ponovno zaposleni na finančnem področju občutijo največ stresa med vsemi oddelki. Menim, da bi morala proučevana banka, kadrovska služba in vodje oddelkov ugotoviti, komu od zaposlenih delo od doma povzroča velik stres, in poiskati načine, da se ta stres zmanjša.

Pri naslednjih trditvah so bili zaposleni zelo enotni. Večina zaposlenih pravi, da jim pri delu od doma odgovarja fleksibilen delovni čas in da ni vožnje na delo. To sta zagotovo dva velika plusa dela od doma, saj zaposleni ne izgubljajo dodatnega časa z vožnjo. Zaposleni lahko ta čas namenijo delu ali opravi doma. Fleksibilen delovni čas pa je lahko, kot sem ugotovila, tako nekaj pozitivnega kot tudi negativnega za zaposlene in je odvisno od njih, kako bodo razporedili svoj čas. Veliko zaposlenih se prav tako ne strinja s trditvijo, da imajo zaradi dela od doma manj motivacije. To je zelo dobra informacija tako za produktivnost proučevane banke kot tudi za nadrejene, saj je velik strah delodajalcev prav nemotiviranost zaposlenih. Omenila bi še trditev, da zaposlene pri delu od doma skrbi varnost podatkov. S to trditvijo se ni strinjalo 85 % zaposlenih. To je dober znak za proučevano banko. Ta informacija nam pove, da so zaposleni dobro izobraženi o varnosti podatkov in da tudi oddelek za varnost deluje dobro.

5.3.4 Želja po uporabi MS Teams, MS Cloud in dela od doma po izteku epidemije COVID-19

Za konec me je zanimalo, kako pogosto bi zaposleni želeli novosti uporabljati po izteku epidemije COVID-19. Program MS Teams je pred epidemijo vsaj enkrat na teden uporabljalo zgolj 14 % zaposlenih, med epidemijo je ta številka narasla na 75 %. Ta številka je narasla predvsem zato, ker so zaposleni delali od doma in je bil to edini način, da so lahko sestanki potekali tako redno in učinkovito kot pred epidemijo. Po epidemiji COVID-19 86 % zaposlenih želi, da bi program MS Teams uporabljali vsaj enkrat tedensko. Največ zaposlenih, 64 %, ki program MS Teams že uporabljajo, bi po epidemiji program uporabljalo enkrat tedensko. Zanimivo je, da se pojavijo razlike pri tem, kako pogosto bi želeli zaposleni uporabljati program MS Teams po izteku epidemije COVID-19, glede na spol, starost in področje dela. Moški so se v največji meri opredelili, da bi uporabljali program enkrat tedensko, nekaj bi ga uporabljalo enkrat mesečno in nekaj 2-3 krat tedensko. Pri ženskah je prav tako največji odstotek zaposlenih, ki bi program uporabljale enkrat tedensko, vendar so tudi take, ki bi ga uporabljale vsak dan in tiste, ki ga ne bi uporabljale nikoli. Glede na starost je ponovno pri vseh starostnih skupinah največji odstotek zaposlenih, ki bi program uporabljale enkrat tedensko. Zanimivo pa je, da je starostna skupina med 51 in 60 let tista, ki v odstotkih prevladuje v želji, da bi program uporabljala 2-3 krat tedensko ali kar vsak dan. Glede na področje dela so si zaposleni v večini ponovno enotni, da bi uporabljali program najraje enkrat tedensko. Zanimivo je področje Tveganja, kjer ni nikogar, ki bi želel uporabljati program vsak dan ter prav tako ni nikogar, ki sploh ne želi uporabljati programa. Je pa velik tudi odstotek zaposlenih, ki bi uporabljali MS Teams zgolj enkrat mesečno. Največji odstotek zaposlenih, ki bi uporabljali MS Teams 2-3 krat tedensko ali kar vsak dan, prihaja s področja, ki ga pokriva direktor Marketinga. To ni presenetljivo, saj so na tem področju tudi zaposleni na oddelku Poslovanje s podjetji, kjer se je veliko sestankov, ki so prej s strankami potekali v živo, preneslo na program MS Teams. Glede na podatke o pričakovanju uporabe programa MS Teams lahko sklepamo, da zaposleni pričakujejo, da bo možnost dela od doma ostala tudi po tem, ko epidemije več ne bo in bodo sestanki na tedenski ravni potekali preko omenjenega programa.

MS Cloud je pred epidemijo enkrat na teden ali več uporabljalo 18 % zaposlenih. Ta številka se je med epidemijo povečala na 89 %. 87 % zaposlenih želi tudi po izteku epidemije uporabljati storitev MS Cloud vsaj enkrat tedensko. Največji odstotek zaposlenih, 52 % želi MS Cloud uporabljati 2-3 krat na teden. MS Cloud želi pogosteje uporabljati večji odstotek žensk. Kljub temu se oba spola strinjata, da bi tudi po epidemiji COVID-19 MS Cloud uporabljali 2-3 krat tedensko. Zanimivo je, da bi vse starostne skupine v največji meri uporabljale MS Cloud 2-3 krat tedensko, z izjemo 20-30 letnikov, ki so se razdvojili na tiste, ki bi MS Cloud uporabljali vsak dan in tiste, ki bi ga uporabljali enkrat tedensko. Glede na področje dela na banki bi najpogosteje uporabljali MS Cloud zaposleni na Finančnem in Operativnem področju. Iz teh podatkov lahko sklepamo, da je pri zaposlenih, ki uporabljajo MS Cloud, ta storitev stalnica in nepogrešljiv del delovnika. Glede na odstotek zaposlenih,

ki želijo storitev uporabljati tudi po izteku epidemije, lahko sklepamo, da je storitev res uporabna za zaposlene na proučevani banki in bi jo bilo potrebno predstaviti večjemu odstotku zaposlenih.

Tu so podatki za delo od doma. Pred epidemijo COVID-19 je od doma vsaj enkrat tedensko delalo 9 % zaposlenih. Ta številka se je med epidemijo COVID-19 povečala na 93 %. Po izteku epidemije želi vsaj enkrat na teden od doma delati 82 % zaposlenih, ki že sedaj delajo od doma. Največ zaposlenih, 45 % želi od doma delati 2-3 krat na teden. Zanimivo je tudi, da kar 11 % vprašanih ne želi delati od doma. Ugotovljeno je bilo, da je večji odstotek žensk in zaposlenih z otroki, ki niso zadovoljni z delom od doma, zato ni presenetljivo, da bi od doma pogosteje rajši delali moški in zaposleni brez otrok. Glede na starost si kar 44 % zaposlenih med 20 in 30 let želi vsak dan delati od doma. To je v skladu tudi z nemško študijo iz leta 2020, kjer so ugotovili, da zaposleni predvidevajo, da se bo tudi po epidemiji COVID-19 delo od doma vsaj v določeni meri ohranilo (Nagel, 2020). Zaposleni med 31 in 40 let pa si kar v 58 % želijo od doma delati 2-3 krat na teden. Največji odstotek zaposlenih, ki bi delali od doma 2-3 krat tedensko ali kar vsak dan, prihaja s področja, ki ga pokriva direktor Tveganj. Zanimivo pa je, da je kar 17 % zaposlenih iz istega področja željnih, da sploh ne delajo od doma. Glede na trditve o delu od doma tudi ni presenetljivo, da kar 20 % zaposlenih iz Finančnega področja sploh ne želi delati od doma. Razlogi za to so v tem, da zaposleni ne znajo dobro usklajevati dela in družine, delajo več ur doma in menijo, da imajo doma več dela. Ne smemo pozabiti tudi na velik odstotek zaposlenih, ki čutijo zaradi dela od doma veliko stresa. Vodstvo banke zaposlenih na srečo ne sili v delo od doma in jim zaenkrat ponuja delo od doma kot možnost. Tako lahko zaposleni, ki jim delo od doma ne odgovarja, pridejo fizično na delovno mesto vsak delovni dan. Glede na željo direktorja IT, ki napoveduje, da bo čez nekaj let večina zaposlenih delala od doma, pa bi bilo potrebno ugotoviti, katerim zaposlenim delo od doma ne odgovarja in najti rešitve, kako narediti delo od doma za njih lažje in prijetnejše.

5.3.5 Ugotovitve o zadovoljstvu zaposlenih z novostmi MS Teams, MS Cloud in delom od doma

Na podlagi rezultatov vprašalnika lahko zaključimo, da so zaposleni v splošnem z novostmi, ki jih je proučevana banka uvedla v času epidemije COVID-19, zadovoljni. To lahko potrdimo tako neposredno z vprašanji o zadovoljstvu s programom MS Teams, storitvijo MS Cloud in z delom od doma, kjer je več kot 80 % zaposlenih, ki eno od novosti uporabljajo, zatrdilo, da so z novostjo zadovoljni. Prav tako so bili odgovori predvsem za program MS Teams in storitev MS Cloud tudi posredno zelo pozitivni. Zaposleni, ki ju uporabljajo, so se strinjali, da sta obe novosti enostavni za uporabo in primerni za zaposlene v banki.

Pri delu od doma je večina zaposlenih zadovoljnih s to možnostjo in želijo delati od doma vsaj delno tudi po izteku epidemije. Vodilni v proučevani banki pa morajo biti zagotovo pozorni na manjši odstotek zaposlenih, ki jim delo od doma ne odgovarja, in predvsem na

tiste, ki jim delo od doma povzroča stres. Pri tem je predvsem za izpostaviti zaposlene na finančnem področju, ženske in zaposlene z otroki. Zelo pomembno je, da se takšnim zaposlenim pomaga uravnati delo in družino, količino dela in dolge ure, ki jih namenijo delu od doma. Tako vodje oddelkov kot tudi uprava in kadrovska služba so na tem mestu naredili že veliko, vendar se je glede na ugotovitve treba z zaposlenimi še dodatno pogovoriti o najbolj učinkovitem delu od doma in na to temo pripraviti tudi izobraževanja in usposabljanja. Študija iz leta 2017 potrjuje, da je podpora tako sodelavcev kot tudi nadrejenih bistvenega pomena pri blažitvi stresa med zaposlenimi v bančnem sektorju (Giorgi in drugi, 2017).

5.4 Priskevek in omejitve naloge ter predlogi izboljšav

V tem podpoglavju želim predstaviti, kakšen prispevek prinaša moje magistrsko delo. Poleg tega želim izpostaviti omejitve, s katerimi sem se soočala pri pisanju, ter predloge za izboljšavo.

5.4.1 Prispevek

Magistrsko delo prispeva k tematiki digitalne transformacije v Sloveniji in v svetu, predvsem digitalne transformacije v bančništvu. Pogled je bolj psihološki, saj se dotika predvsem tega, kakšen odnos imajo do novosti zaposleni na proučevani banki. Ugotovitve so koristne za vodilne tako na proučevani banki kot tudi na drugih bankah, saj se dotikajo odnosa zaposlenih do novosti. Te informacije so pomembne, saj se lahko v primeru odpora do sprememb s strani zaposlenih oteži proces dela v posamezni instituciji.

Delo pa je pomembno tudi z vidika digitalizacije bančništva v Sloveniji. Proučevana banka po velikosti sodi med manjše v našem prostoru. Tako lahko druge institucije primerjajo napredek, ki se je zgodil pri njih v času epidemije COVID-19, z napredkom, ki ga je v času epidemije naredila proučevana banka.

Ne smemo pa pozabiti na stranke tako proučevane banke kot tudi drugih bank. Magistrsko delo jim lahko predstavi, kakšne novosti je banka uvedla v času epidemije COVID-19 in zanje ne vedo ali jih do sedaj še niso izkoristili. Stranke drugih bank lahko preverijo, ali jim njihova banka ponuja manj, podobno ali več. Na podlagi teh informacij se lahko nato odločijo, kdo je primeren ponudnik bančnih storitev.

5.4.2 Omejitve

Pri pisanju magistrskega dela sem se soočila z določenimi omejitvami. Raziskava je imela tudi nekaj omejitev. Literature na temo digitalne transformacije in sploh digitalne transformacije v bančništvu je veliko, vendar je ključno, da se najde relevantna literatura in predvsem takšna, ki zadostuje kriterijem magistrskega dela. Razlog, da sem imela nekaj težav z iskanjem primerne literature, vidim predvsem v tem, da je postal pojem digitalna

transformacija pomembnejši šele v zadnjih letih. Po pregledu številne literature sem namreč opazila, da raziskave pogosto citirajo podobne vire. Prav tako je bilo težko najti primerno literaturo na temo digitalne transformacije v bančništvu. Informacij iz neznanstvene literature je ogromno, vendar je ta za magistrsko delo neprimerna. Dopuščam tudi možnost, da sama nisem dovolj podrobno pregledala vse možne literature ali da sem iskala z napačnimi ključnimi besedami.

Nekaj težav mi je povzročilo tudi organiziranje sestanka z direktorjem IT, saj mi nekaj mesecev sploh ni odgovoril na elektronska sporočila, v katerih sem ga prosila za sestanek. To je povsem razumljivo, saj ima kot direktor veliko obveznosti in odgovornosti ter mu intervju s študentko ni prioriteta. Kljub temu sem zelo hvaležna za njegov čas in izčrpne odgovore.

Problem se mi je pojavil tudi z oblikovanjem vprašalnika, saj nisem vedela, kako najučinkoviteje preveriti pri zaposlenih, kakšen je njihov odnos do novosti, ki jih je banka uvedla v času epidemije COVID-19. Za pomoč sem vzela druga magistrska dela na podobno temo, vendar sem med analizo rezultatov ugotovila, da vprašalnik še vedno ni pripravljen optimalno. Za pomoč sem prosila tudi zaposleno v kadrovskem oddelku. Povedala mi je, kako vprašalnike pripraviti samostojno, ni pa mi mogla pomagati z oblikovanjem mojega vprašalnika. Za pomoč bi morala zaprositi študente psihologije, ki so bolj veščji analize takšnih vprašanj.

Nekaj težav so mi povzročali tudi dopusti v poletnem času, saj je bilo med majem in septembrom v proučevani banki zelo malo zaposlenih. Predvsem v poletni sezoni se je več tednov dogajalo, da je bilo fizično in oddaljeno na delovnem mestu prisotnih zgolj 50 % vseh zaposlenih. Tako sem z deljenjem vprašalnika počakala do jeseni, ko je bila večina zaposlenih ponovno prisotnih na delovnem mestu. Rešitev te težave bi bila, da bi vprašalnik z zaposlenimi delila že pred začetkom poletja.

Največjo težavo pa sem zaznala prav zaradi epidemije COVID-19, za katerim sem zbolela sama, prav tako kot moja družina. Tudi velik odstotek zaposlenih je v zadnjem letu prebolel bolezen. Za nekatere je bil to le prehlad, drugi so občutili resne posledice. Zaradi dela v banki so v času največjih izbruhov bolezni na bolniški ostali celotni oddelki ali celo celotna področja v banki. Zaradi tega je bilo pridobivanje informacij in nato oblikovanje magistrskega dela nekoliko oteženo. Epidemiji se je bilo zelo težko izogniti kljub nošenju maske, razkuževanju, umivanju rok, cepljenju in testiranju.

5.4.3 Predlogi izboljšav in nadaljnjih raziskav

Pomembno se mi zdi tudi predstaviti določene predloge za izboljšave. Tema digitalizacije bank je zelo zanimiva in uporabna tudi v prihodnje. Moje magistrsko delo bi se dalo nadgraditi s tem, da bi se vključilo več literature in virov tako na splošno o digitalni transformaciji kot tudi o digitalizaciji v bančništvu. Za bolj natančne informacije o digitalni

transformaciji v času epidemije COVID-19 v proučevani banki bi se lahko obrnila ne le na direktorja IT, temveč tudi na člane uprave, ki potrjujejo vse večje odločitve v banki. Obrnila bi se lahko tudi na druge direktorje v proučevani banki, na primer na direktorja produktnega vodenja, katerega oddelek je pristojen za digitalizacijo banke.

V vprašalnik bi lahko vključila še več zaposlenih, predvsem vodilnih. 80 % odzivnost pri vprašalniku zagotovo ni slaba, vendar bi bil lahko odstotek še višji in zajel tudi upravo in direktorje, katerih mnenja so zagotovo pomembna.

Pri analizi podatkov bi lahko uporabila še več funkcij, ki jih ponuja program Power BI. S tem bi poglobila tudi svoje znanje o programu. Ugotovitve magistrskega dela bi se lahko razširilo tudi na druge banke v Sloveniji. Zanimivo bi bilo primerjati, kakšne novosti so uvedle večje banke, ki so že tako digitalno veliko bolj napredne in imajo tudi več sredstev, namenjenih digitalizaciji. Zanimivo bi bilo to primerjati tudi z bankami, ki imajo podobno število zaposlenih in podobne prihodke, da bi se ugotovilo, katera od bank je digitalni transformaciji v času epidemije COVID-19 namenila več sredstev in časa.

SKLEP

Digitalizacija je pomembna za vse panoge. Zagotovo pa je pomembna v bančništvu, kjer številni novi konkurenti na trgu majo trdne temelje bančništva, kot smo ga poznali desetletja. Banke so primorane uvesti novosti predvsem na področju digitalizacije, da privabijo nove stranke in obdržijo že obstoječe.

Epidemija COVID-19 je zatresla tako Slovenijo kot ves svet in prisilila mnoge panoge, da so se morale zelo hitro prilagoditi novim ukrepom, ki jih je uvedla država. Proučevana banka se je reševanja težav, ki jih je prinesla epidemija COVID-19, lotila že v sredini marca 2020. Strankam je začela omogočati, da so čim več storitev lahko opravile od doma prek spleta, zaposlenim pa je omogočila delo od doma.

V magistrskem delu sem se želela informirati o digitalni transformaciji na splošno, predvsem pa o digitalni transformaciji v bančništvu in kakšen odnos do digitalizacije imajo zaposleni na bankah. Ugotovila sem, da so ključni elementi digitalne transformacije nova tehnologija, transformacija poslovnih procesov, generiranje čim večje vrednosti za udeležence in uporaba meritev za ugotavljanje uspešnosti digitalizacije (Shahi & Sinha, 2020).

Bančni sektor mora del svojih sredstev nameniti digitalni transformaciji, saj je konkurenca tako pri klasičnih bankah kot tudi nekonvencionalnih načinov financiranja postala zelo velika.

Zaposleni tako v nebančnem kot v bančnem sektorju so pripravljeni na spremembe in jih sprejemajo. Pomembno vlogo pri spremembah pa ima vodstvo, saj je pomembno, kako novosti predstavi zaposlenim in ali jim omogoča, da lahko dajejo povratne informacije. Ni

pa tudi za zanemariti vloge kadrovskega oddelka, katerega vloga je zaposlenim pomagati pri uvajanju digitalnih novosti v njihov vsakdan.

V magistrskem delu sem želela odgovoriti na tri raziskovalna vprašanja:

- Kakšne novosti na področju digitalizacije je banka uvedla zaradi pojava epidemije COVID-19?
- Ali je epidemija COVID-19 pospešila digitalno transformacijo v banki in spremenila načrtane projekte?
- Kakšen odnos imajo zaposleni v banki do novosti na področju digitalne transformacije, ki jih je banka uvedla zaradi epidemije COVID-19?

Na vprašanje, kakšne novosti na področju digitalizacije je banka uvedla zaradi pojava epidemije COVID-19, sem odgovorila, da so se novosti pojavile tako za stranke kot tudi za zaposlene v proučevani banki. Pri novostih za stranke je predvsem treba poudariti možnost skeniranja dokumentov v mobilni banki, hip kredite in certifikate v oblaku. Te tri novosti so omogočile, da stranke določene storitve, ki jih ponuja banka, opravijo kar doma prek spleta. Ta novost je pomembna tako v času epidemije COVID-19 kot tudi za naprej, ko se vedno več poslovanja seli na splet in imajo stranke vedno manj časa za obiskovanje fizičnih poslovalnic. Pomemben je tudi e-podpis, ki je uporaben v času epidemije za čim večjo mero brezstičnega poslovanja, pa tudi v prihodnje za bolj ekološko poslovanje, kjer se dokumentacije ne kopira, če to ni potrebno. Tako banka sodeluje pri varovanju planeta in zmanjšuje svoje stroške. Bolj pa sem se osredotočila na novosti, ki jih je banka uvedla za zaposlene, saj delam na banki kot študentka že nekaj let tudi sama in se mi je zdelo pomembno, kako se je banka prilagodila na spremembe in pomagala zaposlenim. Najpomembnejša novost je bila zagotovo možnost dela od doma. Vodilni na banki niso imeli v načrtu, da zaposlenim omogočijo delo od doma. To je bilo omogočeno zgolj za vodilne, ki so imeli službene prenosnike in so tudi v popoldanskem času želeli opraviti delo, ki jim ga v službenem času ni uspelo opraviti na banki. Epidemija COVID-19 večini podjetij in bankam ni dala druge možnosti, kot da so zaposlenim omogočili delo od doma. Tudi na proučevani banki se je področje IT hitro odzvalo ter zaposlenim priskrbelo službene računalnike ali namestilo oddaljene dostope na njihove osebne računalnike. Zaradi epidemije so tako sprevideli, da so zaposleni doma prav tako učinkoviti in produktivni kot fizično na delovnih mestih. Z roko v roki pa pri delu od doma sodeluje tudi uporaba programa MS Teams, ki je omogočil, da so sestanki potekali nemoteno tudi na daljavo. Tisti najbolj zavzeti pa so sodelovanje med zaposlenimi nadgradili tudi z uporabo MS Cloud, kjer je deljenje dokumentov hitrejše in učinkovitejše kot prek elektronske pošte.

Na vprašanje, ali je epidemija COVID-19 pospešila digitalno transformacijo v banki, mi je pomagal odgovoriti direktor IT v proučevani banki. Skupaj sva prišla do ugotovitve, da so bili e-podpis, hip kredit, e-identifikacija in certifikat v oblaku za stranke v načrtu še pred pojavom epidemije COVID-19. Epidemija je projekte zgolj potisnila v ospredje zaradi nujnosti brezstičnega poslovanja in omejitev, ki jih je sprejela država. Možnost skeniranja

dokumentov v mobilni banki pa je ena od novosti, ki jih je banka uvedla prav zaradi epidemije COVID-19. Prav vse novosti so pomembne tako za poslovanje banke med epidemijo COVID-19 kot tudi za poslovanje v prihodnosti, da bo banka konkurenčna na trgu in privabila več strank. Pri novostih za zaposlene je bilo delo od doma zagotovo uvedeno zgolj zaradi epidemije COVID-19. Pomembno je poudariti, da nadrejeni niso nameravali uvesti dela od doma, vendar so zaradi prisile ugotovili, da zaposleni uspešno delajo tudi od doma in se lahko nek hibridni model uporablja tudi po izteku epidemije. Novost za mnoge zaposlene je bila tudi uporaba določenih orodij Office 365, predvsem MS Teams in MS Cloud. Office 365 obe novosti sicer ponuja že nekaj let, vendar sta bili v proučevani banki zares uporabljeni šele v času epidemije COVID-19. Tako sem ponovno prišla do zaključka, da je bila ena od novosti posledica epidemije in se v primeru, da se epidemija ne bi pojavila, tudi novost ne bi uvedla. Druga novost pa je bila zaradi epidemije COVID-19 zgolj postavljena v ospredje.

Na vprašanje, kakšen odnos imajo zaposleni v banki do novosti na področju digitalne transformacije, ki jih je banka uvedla zaradi epidemije COVID-19, sem odgovorila z analizo vprašalnika, ki sem ga delila z zaposlenimi na banki. Na vprašalnik je dogovorilo 246 zaposlenih, kar predstavlja 80 % vseh zaposlenih v proučevani banki. Zaposleni prihajajo z vseh področij v banki in sodijo v vse starostne kategorije. Odstotek moških in žensk je približno enak. Glede na vse prej našteto menim, da je moj vzorec primeren, da na podlagi tega lahko sklepam, kakšen odnos imajo zaposleni do sprememb. Iz analize sem ugotovila, da je več kot 80 % zaposlenih, ki uporabljajo MS Teams, MS Cloud ali delajo od doma, zadovoljnih z vsaj eno od omenjenih novosti. Največ zaposlenih, ki so sodelovali v vprašalniku, med epidemijo COVID-19 dela od doma. Zelo podoben odstotek zaposlenih tudi uporablja program MS Teams. Najmanjši odstotek vprašanih pa uporablja storitev MS Cloud. Tako o programu MS Teams kot tudi o storitvi MS Cloud je imela večina zaposlenih, ki ju uporablja, le pozitivne izkušnje, zato menim, da bi se morala uporaba MS Cloud razširiti med še več zaposlenih. Moje mnenje potrjuje tudi vprašalnik, v katerem so zaposleni, ki storitev uporabljajo, mnenja, da je MS Cloud primeren za vsa področja na banki in je enostaven za uporabo. Tudi uporabniki programa MS Teams so složni, da je uporaba enostavna, tehnična podpora hitra in učinkovita ter delo od doma in sodelovanje s sodelavci potekata lažje. MS Teams ne uporabljajo zaposleni na področju poslovanja z občani in študenti, ki se ne udeležujejo sestankov. Menim, da bi bilo pomembno, da vsi zaposleni začnejo uporabljati program, saj se politika banke usmerja v to, da bo vedno več dela od doma in tako zaposleni brez komunikacije prek programa MS Teams ne bodo dovolj učinkoviti in povezani. Tudi z delom od doma je velik odstotek zaposlenih zadovoljen. Največji del vprašanih bi od doma delal kar 2–3-krat na teden. Večina zaposlenih vidi prednost pri delu od doma v tem, da se ne rabijo voziti na delo, imajo bolj fleksibilen delovni čas, menijo, da nimajo nič manj motivacije za delo od doma in komunikacija s sodelavci je še vedno učinkovita. Banka je za zaposlene poskrbela tudi glede opreme in varnosti. Velik del zaposlenih dobro usklajuje delo in družino, so dobro pripravljeni na delo in organizirani ter se ne počutijo izolirane od sodelavcev. Za to se lahko zahvalijo dobri organizaciji

vodilnih na banki, pomoči kadrovske službe, ki je z nasveti pomagala pri organizaciji, ter oddelku IT, ki pomaga v primeru kakršnegakoli nedelovanja. Nadrejeni pa ne smejo spregledati odstotka zaposlenih, ki se pri delu od doma počuti pod stresom, so nemotivirani in ne usklajujejo dobro dela in družine. Ti zaposleni tudi ne želijo delati od doma in lahko slabo vplivajo tako na klimo med zaposlenimi kot tudi na produktivnost dela. Takšnim zaposlenim je treba pomagati.

Menim, da se je proučevana banka dobro lotila težav, ki jih je epidemija COVID-19 prinesla s seboj. Glede na odgovore zaposlenih so novosti dobro sprejete in bodo v večini primerov ostale še po tem, ko bo epidemija COVID-19 minila, kar pa je tudi namen digitalne transformacije. Rezultati so za proučevano banko zagotovo ugodni, vodstvu banke bi svetovala le, da spodbuja zaposlene, da v čim večji meri izkoristijo novosti, ki jih prinaša digitalizacija.

Magistrsko delo lahko pomaga tako vodilnim v proučevani banki kot tudi zaposlenim. Vodilnim predvsem z vidika, da razumejo, kakšen odnos imajo zaposleni do sprememb, in jim v primeru težav lahko pomagajo. Zaposleni pa lahko prek magistrskega dela ugotovijo, kakšne novosti je epidemija COVID-19 prinesla za proučevano banko, in v primeru, da novosti še ne uporabljajo, začnejo tudi sami uporabljati MS Teams, MS Cloud ali delo od doma.

Magistrsko delo je primerno tudi za vodilne v drugih bankah in njihove zaposlene. Novosti, ki jih je uvedla proučevana banka, lahko primerjajo z novostmi, ki so jih uvedli sami, in v primeru primanjkljaja predlagajo izboljšave. Pomembno pa lahko vpliva tudi na stranke vseh bank, ki lahko vidijo, kaj bančništvo v Sloveniji trenutno ponuja.

Raziskava je imela tudi nekaj omejitev. Nekaj težav sem imela pri teoretičnem delu magistrskega dela, saj je literature na temo digitalne transformacije veliko, vendar je treba izluščiti pomembne in relevantne podatke. Dopuščam možnost, da nisem uporabila najboljšega načina za iskanje literature.

Nekaj težav sem imela tudi s pridobivanjem informacij od proučevane banke; tako glede intervjuja z direktorjem IT kot tudi s pripravo vprašalnika in zbiranjem informacij. Kljub vsemu sem neizmerno hvaležna za vse informacije in pomoč, ki mi jo je nudila banka. Nekaj težav so mi povzročali tudi dopusti v poletnem času in epidemija COVID-19, saj sem imela več težav z doseganjem ljudi in organizacijo dela.

Pomembno je poudariti tudi možne izboljšave in nadaljnje raziskave. Tema digitalne transformacije je zanimiva in uporabna v današnjem času. Nalogo bi lahko izboljšala s še več relevantne literature. Poleg tega bi lahko za informacije o proučevani banki vprašala več zaposlenih v banki in še bolj razširila vprašalnik. Analizo odgovorov bi lahko naredila še bolj poglobljeno. Zanimiva bi bila tudi primerjava z drugimi bankami v Sloveniji ali primerjava s svetovnimi bankami.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdulquadri, A., Mogaji, E., Kieu, T. & Nguyen, N. (2021). Digital transformation in financial services provision: A Nigerian perspective to the adoption of chatbot. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(2), 258-281. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0126>
2. Abuhasan, F. & Moreb, M. (2021). The Impact of the Digital Transformation on Customer Experience in Palestine Banks. V *2021 International Conference on Information Technology (ICIT)* (str. 43–48). Amman, Jordan: Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE).
3. Andal-Ancion, A., Cartwright, P. A. & Yip, G. S. (2003). The digital transformation of traditional business. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 34.
4. Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85.
5. Bernini, F., Ferretti, P. & Angelini, A. (2021). The digitalization-reputation link: a multiple case-study on Italian banking groups. *Meditari Accountancy Research*, 30(4), 1210-1240. Pridobljeno 1. novembra 2022 iz <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1201>
6. Blanka, C., Krumay, B. & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121575. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575>
7. Bloom, N., Han, R. & Liang, J. (2022). National Bureau of Economic Research. *How hybrid working from home works out*. Pridobljeno 1. novembra 2022 iz <https://www.nber.org/papers/w30292>
8. Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M. & Santoro, G. (2021). *Agility for Successful Digital Transformation. Digital Transformation Management for Agile Organizations: A Compass to Sail the Digital World*. Bingley: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-171-320211010>
9. Bunič, G. (2018). *Fintech podjetja in tradicionalne banke: Boj ali povezovanje?* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. aprila 2022 iz <https://www.borzaterjatev.si/blog/fintech-podjetja-in-tradicionalne-banke-boj-ali-povezovanje>
10. Cetindamar Kozanoglu, D. & Abedin, B. (2020). Understanding the role of employees in digital transformation: conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6), 1649-1672.
11. Cichosz, M., Wallenburg, C. M. & Knemeyer, A. M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*, 31(2), 209–238.
12. Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D. & Urbiola, P. (2015). *The digital transformation of the banking industry*. BBVA: Digital Economy Watch.

13. Diener, F. & Miroslav, Š. (2021). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. *Sustainability*, 13(4), 2032.
14. European Commission. (2021). *Commission to invest nearly €2 billion from the Digital Europe Programme to advance on the digital transition*. Pridobljeno 12. marca 2022 iz https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_5863
15. Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 accelerated digital transformation? Initial lessons learned for public administrations. *Information Systems Management*, 37(4), 303-309.
16. Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-Montes, A., Fiz-Perez, J., Di Fabio, A. & Mucci, N. (2017). Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences. *Frontiers in Psychology*, 8, 2166. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02166>
17. Goyal, K. A. & Babel, A. A. (2015). Issues and Challenges of Work Life Balance in Banking Industry of India. *Pacific Business Review International*, 8(5).
18. Ghosh, S., Hughes, M., Hodgkinson, I. & Hughes, P. (2021). Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach. *Technovation*. Pridobljeno 1. aprila 2022 iz <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414>
19. Horalek, J., Karamazov, S., Holik, F. & Svoboda, T. (2015). Analysis of the Use of Cloud Services and Their Effects on the Efficient Functioning of a Company. V M. Núñez, N. Nguyen, D. Camacho, B. Trawiński (ur.), *Computational Collective Intelligence* (str. 336–345). Lecture Notes in Computer Science, vol 9330. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24306-1_33
20. Indihar Štemberger, M. (2017). *Digital transformation : presentation of the concept and initial insights into the current state of the Slovenian finance and insurance industry*. Ljubljana: Združenje bank Slovenije.
21. Indihar Štemberger, M., Erjavec, J., Manfreda, A. & Jaklič, J. (2019). Patterns of Approaches to Digital Transformation: An Institutional Arrangements Perspective. *Economic and Business Review*, 21(3), 467–492.
22. Kaganer, E., Wayne Gregory, R. & Codrean, C. (2016). *Driving Digital Transformation at the DBS Bank*. IESE Business School.
23. Kamra, S. (2014). Happiest Minds Technologies Pvt. Ltd. *Digital Transformation in Banking – The Future of Banking*. Pridobljeno 26. februarja 2021 iz <https://www.happiestminds.com/whitepapers/digital-transformation-in-banking.pdf>
24. Kitsios, F., Giatsidis, I. & Kamariotou, M. (2021). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 7, 204.
25. Klein, V. B. & Todesco, J. L. (2021). COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 117–133.
26. Klus, M. F., Lohwasser, T. S., Holotiuk, F. & Moormann, J. (2019). Strategic alliances between banks and fintechs for digital innovation: motives to collaborate and types of interaction. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 21(1), 1.

27. Liere-Netheler, K., Packmohr, S. & Vogelsang, K. (2018). *Drivers of digital transformation in manufacturing*. Pridobljeno 13. marca 2022 iz <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1457&context=hicss-51>
28. Liu, D., Chen, S. & Chou, T. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728–1742.
29. Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
30. Ministrstvo za finance. (brez datuma). *Bančništvo*. Pridobljeno 1. marca 2022 iz <https://www.gov.si/teme/bancnistvo/>
31. Mutkins, E., Brown, R. F. & Thorsteinsson, E. B. (2011). Stress, depression, workplace and social supports and burnout in intellectual disability support staff: Stress, support and burnout in disability support staff. *Journal of Intellectual Disability Research*, 55(5), 500–510. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2788.2011.01406.x>
32. Nachit, H. & Belhacen, L. (2020). Digital Transformation in Times of COVID-19 Pandemic: The Case of Morocco. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3645084>
33. Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 861–875. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323>
34. Nguyen, T. X. H., Tran, T. B. N., Dao, T. B., Barysheva, G., Nguyen, C. T., Nguyen, A. H. & Lam, T. S. (2022). Elderly People's Adaptation to the Evolving Digital Society: A Case Study in Vietnam. *Social Sciences*, 11(8), 324.
35. Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D. & Maeso-Fernandez, F. (2021). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower* [pred tiskanjem].
36. Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M. & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? *BMC Public Health*, 20(1), 1825. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>
37. Omarin, A. (2017). The Digital Transformation in Banking and The Role of FinTechs in the New Financial Intermediation Scenario. *International Journal of Finance, Economics and Trade*, 1–6. <https://doi.org/10.19070/2643-038X-170001>
38. Perks, M. E. (2021). Self-Isolated but Not Alone: Community Management Work in the Time of a Pandemic. *Leisure Sciences*, 43(1/2), 177–183. <https://doi.org/10.1080/01490400.2020.1773999>
39. Pollitzer, E. (2018). Creating a Better Future: Four Scenarios for How Digital Technologies Could Change The World. *Journal of International Affairs*, 72(1), 75–90.
40. Pramanik, H. S., Kirtania, M. & Pani, A. K. (2019). Essence of digital transformation - Manifestations at large financial institutions from North America. *Future Generation Computer Systems*, 95, 323–343. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.12.003>

41. 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. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
42. Rajini, S. N. S., Ramamoorthy, S., Rammohan, S. R., Rajakumar, P. S. & Niveditha, V. R. (2020). Reliability of Cloud Services Provided To Non-Banking Financial Institutions. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 9.
43. Reddy, S. & Reinartz, W. (2017). Marketing Intelligence Review. *Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead*, 9(1).
44. Rimon, G. (2017). Six surprising truths about how digital transformation will change HR. *Strategic HR Review*, 16(2), 102–104.
45. Rodrigues, A., Ferreira, F., Teixeira, F. & Zopounidis, C. (2022). Artificial intelligence, digital transformation and cybersecurity in the banking sector: A multi-stakeholder cognition-driven framework. *Research in International Business and Finance*, 60, 101616. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101616>
46. Roupa, Z., Nikas, M., Gerasimou, E., Zafeiri, V., Giasyrani, L., Kazitori, E. & Sotiropoulou, P. (2010). The use of technology by the elderly. *Health Science Journal*. 4(2), 118.
47. Sandalova, V. A. (2019). The Modern State of the Institute of Banking Secrecy in the Conditions of Digitization of Banking Services. *Ubiquitous Computing and the Internet of Things: Prerequisites for the Development of ICT*, 268, 85–92.
48. Savić, D. (2020). COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce. *The Grey Journal*, 16(2), 4.
49. Schallmo, D., Williams, C. A. & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—Best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(08).
50. Schueffel, P. (2016). Taming the beast: A scientific definition of fintech. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 32–54.
51. Shahi, C., & Sinha, M. (2020). Digital transformation: challenges faced by organizations and their potential solutions. *International Journal of Innovation Science*, 13(1), 17–33.
52. SURS. (2008). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
53. Theiri, S. & Alareeni, B. (2021). Perception of the digital transformation as a strategic advantage through the Covid 19 crisis? Case of Tunisian banks. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1964809>
54. Tsindeliani, I. A., Proshunin, M. M., Sadovskaya, T. D., Popkova, Z. G., Davydova, M. A. & Babayan, O. A. (2022). Digital transformation of the banking system in the context of sustainable development. *Journal of Money Laundering Control*, 25(1), 165–180. <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1108/JMLC-02-2021-0011>.
55. Urad Vlade Republike Slovenije za komuniciranje. (brez datuma). *Banka Slovenije*. Pridobljeno 2. novembra 2022 iz <https://www.gov.si/drzavni-organi/drugi-drzavni-organi/banka-slovenije/>

56. Vasilescu, M. D., Serban, A. C., Dimian, G. C., Aceleanu, M. I. & Picatoste, X. (2020). Digital divide, skills and perceptions on digitalisation in the European Union Towards a smart labour market. *PLOS ONE*, 15(4), 1–39. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232032>
57. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
58. Vives, X. (2017). The impact of FinTech on banking. *European Economy*, 2, 97–105.
59. Vovk, V., Denysova, A., Rudoi, K. & Kyrychenko, T. (2021). Management and legal aspects of the symbiosis of banking institutions and fintech companies in the credit services market in the context of digitization. *Studies of Applied Economics*, 39(7). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5013>
60. Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1–6.
61. Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for DigitalBusiness and Capgemini Consulting*, 1–68.
62. Yamamura, E. & Tsustsui, Y. (2021). The impact of closing schools on working from home during the COVID-19 pandemic: evidence using panel data from Japan. *Rev Econ Household*, 19, 41–60. <https://doi.org/10.1007/s11150-020-09536-5>
63. Yeganeh, H. (2021). Emerging social and business trends associated with the Covid-19 pandemic. *Critical perspectives on international business*, 17(2), 188–209. <https://doi.org/10.1108/cpoib-05-2020-0066>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Pozdravljeni, sem Julija Šnofl in v banki kot študentka delam že tretje leto. Za magistrsko delo pišem o digitalni transformaciji banke zaradi epidemije COVID-19. V vprašalniku se bom dotaknila treh novosti, ki jih je naša banka uvedla v prvem letu epidemije COVID-19:

- **MICROSOFT TEAMS:** je platforma za poslovno komunikacijo in je del Microsofta 365. Ponuja video klepete, konference, shranjevanje datotek in integracijo aplikacij.

- **MICROSOFT CLOUD:** omogoča shranjevanje datotek v oblak in dostopanje do njih iz katerekoli naprave in računa.

- DELO OD DOMA

1.) Spol:

1. M.
2. Ž.

2.) Področje na banki:

1. Finančni kontroling.
2. Informacijska in fizična varnost .
3. Informacijska tehnologija.
4. Kadrovska in pravna služba.
5. Kontroling tveganj.
6. Marketing in odnosi z javnostjo.
7. Operacije.
8. Poslovanje s podjetji.
9. Poslovanje z občani.
10. Produktno vodenje.
11. Računovodstvo in poročanje.
12. Upravljanje projektov, podatkov in nepremičnin.
13. Upravljanje tveganj podjetij.
14. Upravljanje tveganj prebivalstva.
15. Zakladništvo in upravljanje z bilanco banke.

3.) Starost:

1. 20–30 let.
2. 31–40 let.
3. 41–50 let.
4. 51–60 let.

4.) Imate otroke?

1. DA.
2. NE.

5.) Kako pogosto ste pred epidemijo COVID-19 uporabljali naslednje:

- Microsoft Teams

1 – nikoli 2 – enkrat mesečno 3 – enkrat tedensko 4 – 2–3-krat na teden 5 – vsak dan

- Storitve Microsoft Cloud

1 – nikoli 2 – enkrat mesečno 3 – enkrat tedensko 4 – 2–3-krat na teden 5 – vsak dan

- Delo od doma

1 – nikoli 2 – enkrat mesečno 3 – enkrat tedensko 4 – 2–3-krat na teden 5 – vsak dan

6.) Kako pogosto uporabljate naslednje, odkar se je začela epidemija COVID-19:

- Microsoft Teams

1 – nikoli 2 – enkrat mesečno 3 – enkrat tedensko 4 – 2–3-krat na teden 5 – vsak dan

- Storitve Microsoft Cloud

1 – nikoli 2 – enkrat mesečno 3 – enkrat tedensko 4 – 2–3-krat na teden 5 – vsak dan

- Delo od doma

1 – nikoli 2 – enkrat mesečno 3 – enkrat tedensko 4 – 2–3-krat na teden 5 – vsak dan

7.) Kako ste zadovoljni z naslednjim:

- Storitve Microsoft Teams

1 – zelo nezadovoljen/-na 2 – nezadovoljen/-na 3 – zadovoljen/-na
4 – zelo zadovoljen/-na 5 – ne uporabljam

- Storitve Cloud, ki jo ponuja Microsoft

1 – zelo nezadovoljen/-na 2 – nezadovoljen/-na 3 – zadovoljen/-na
4 – zelo zadovoljen/-na 5 – ne uporabljam

- Delo od doma

1 – zelo nezadovoljen/-na 2 – nezadovoljen/-na 3 – zadovoljen/-na
4 – zelo zadovoljen/-na 5 – ne uporabljam

8.) Kako vrednotite naslednje trditve v zvezi s storitvijo Microsoft Teams:

- Uporaba Microsoft Teams je povečala produktivnost mojega dela

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Uporaba Microsoft Teams je povečala produktivnost mojega dela

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Zaradi Microsoft Teams je delo od doma potekalo lažje

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Uporaba Microsoft Teams je enostavna

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Tehnična podpora pri Microsoft Teams je učinkovita

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Tehnična podpora pri Microsoft Teams je hitra

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

9.) Kako vrednotite naslednje trditve v zvezi s storitvijo Microsoft Cloud:

- Uporaba Microsoft Cloud je enostavna

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Pri uporabi Microsoft Cloud me ne skrbi za varnost podatkov

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Pri uporabi Microsoft Cloud ne potrebujem dodatnega znanja

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Microsoft Cloud je orodje, ki je primerno za vsa področja v banki

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

10.) Kako vrednotite naslednje trditve v zvezi z delom od doma:

- Imam primerno delovno okolje za delo od doma.

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Zaradi dela od doma se počutim bolj izoliranega od sodelavcev.

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Usklajevanje dela in družine mi povzroča velike težave.

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Organizacija dela je težja doma kot v banki.

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Nimam zagotovljene primerne opreme za delo od doma.

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Zaradi dela od doma več časa v dnevu namenim službi.

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Komunikacija s sodelavci pri delu od doma je težja.

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Delo od doma mi povzroča več stresa kot delo na banki.

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Pri delu od doma mi odgovarja fleksibilen delovni čas.

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Odnosi med sodelavci so slabši zaradi dela od doma.

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Zaradi dela od doma imam manj motivacije.

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Pri delu od doma mi je všeč, da ni vožnje na delo.

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Pri delu od doma me skrbi varnost podatkov.

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

- Količina dela je večja pri delu od doma.

1 – sploh se ne strinjam 2 – se ne strinjam 3 – se ne morem opredeliti 4 – se strinjam 5 – se popolnoma strinjam

11.) Kako pogosto bi vi želeli po izteku epidemije COVID-19 še uporabljati naslednje:

- Microsoft Teams

1 – nikoli 2 – enkrat mesečno 3 – enkrat tedensko 4 – 2–3-krat na teden 5 – vsak dan

- Storitve Microsoft Cloud

1 – nikoli 2 – enkrat mesečno 3 – enkrat tedensko 4 – 2–3-krat na teden 5 – vsak dan

- Delo od doma

1 – nikoli 2 – enkrat mesečno 3 – enkrat tedensko 4 – 2-3-krat na teden 5 – vsak dan