

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV DIGITALIZACIJE NA ZAPOSLENE V BANČNIŠTVU Z  
VIDIKA ZAPOSLENIH V NLB**

Ljubljana, september 2022

PINA WEISSEISEN



## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Pina Weisseisen, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv digitalizacije na zaposlene v bančništvu z vidika zaposlenih v NLB, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Lahovnikom

### 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 preko 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

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV DIGITALIZACIJE .....</b>	<b>2</b>
1.1 Opredelitev pojma digitalizacije.....	2
1.2 Vpliv digitalizacije na storitveno panogo.....	4
1.3 COVID-19 in pospešek digitalizacije .....	6
1.4 Vpliv digitalizacije na trg dela .....	7
1.5 Digitalizacija kot konkurenčna prednost .....	10
<b>2 DIGITALIZACIJA V PODJETJIH.....</b>	<b>12</b>
2.1 Vodenje projektov s področja digitalizacije .....	12
2.2 Vpliv digitalizacije na podjetje .....	14
2.3 Primeri dobrih praks digitalizacije v bančništvu .....	15
2.4 Vpliv digitalizacije na zaposlene.....	17
2.4.1 Fleksibilnost kraja in časa opravljanja dela .....	17
2.4.2 Sprememba stroškov .....	18
2.4.3 Ravnovesje poklicnega in zasebnega življenja.....	18
2.4.4 Vseživljenjsko izobraževanje .....	18
2.5 Težave in ovire pri digitaliziranju delovnih mest .....	19
<b>3 BANČNI SEKTOR IN DIGITALIZACIJA .....</b>	<b>20</b>
3.1 Vpliv digitalizacije na bančno-finančni sektor.....	21
3.2 Specifične ovire za digitalizacijo v bančnem sektorju .....	26
3.3 Spremembe delovnih mest zaradi digitalizacije.....	28
<b>4 EMPIRIČNI DEL – DIGITALIZACIJA V NLB .....</b>	<b>29</b>
4.1 Predstavitev NLB d.d. ....	29
4.1.1 Certifikat »Top employer« .....	30
4.1.2 Poslanstvo.....	31
4.1.3 Vizija .....	31
4.1.4 Vrednote .....	31
4.2 Obstoječi projekti digitalizacije.....	32
4.2.1 Inovativne prelomnice podjetja NLB d. d. ....	34
4.3 Predvideni projekti s področja digitalizacije .....	35
4.4 Opis hipotez in metod .....	35
4.5 Opis raziskovalnega vzorca.....	36
<b>5 PREVERJANJE HIPOTEZ.....</b>	<b>37</b>

<b>5.1</b>	<b>Ugotovitve po posameznih hipotezah.....</b>	<b>37</b>
<b>5.2</b>	<b>Analiza odgovorov po posameznih trditvah.....</b>	<b>43</b>
<b>5.3</b>	<b>Diskusija rezultatov.....</b>	<b>51</b>
<b>5.4</b>	<b>Omejitve raziskave (omejeni vzorec).....</b>	<b>54</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>54</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>55</b>
	<b>PRILOGA .....</b>	<b>63</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Osnovni statistični podatki starosti udeležencev .....	36
Tabela 2: Opisne statistike za starost udeležencev, ločeno po spolu .....	36
Tabela 3: Stopnja izobrazbe udeležencev in udeleženk .....	37
Tabela 4: Povprečne vrednosti in standardne deviacije odgovorov na posamezne trditve anketnega vprašalnika .....	38
Tabela 5: Pregled povprečnega rezultata združenih trditev 2, 3, 4, 5, 10 in 11 .....	38
Tabela 6: Osnovni statistični podatki starosti posamezne skupine moških udeležencev....	39
Tabela 7: Rezultati testov normalnosti porazdelitve z ustreznimi p-vrednostmi .....	39
Tabela 8: Opisne statistike naklonjenosti digitalizaciji.....	40
Tabela 9: Opisne statistike obeh izobrazbenih skupin za sprejemanje/dojemanje projektov, ki temeljijo na digitalizaciji.....	41
Tabela 10: Rezultati testov normalnosti porazdelitve z ustreznimi p-vrednostmi .....	41
Tabela 11: Osnovne opisne statistike šeste trditve anketnega vprašalnika za vse pozicije zaposlenih v podjetju.....	42

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Zavzetost zaposlenih v Skupini NLB v letu 2020 .....	30
Slika 2: Digitalni uporabniki banke NLB .....	34
Slika 3: Pozicija v organizacijski strukturi podjetja.....	37
Slika 4: »Na digitalizacijo gledam kot na pozitiven trend.« .....	43
Slika 5: »Digitalizacija izboljšuje moje delo v službi.« .....	44
Slika 6: »Zaradi digitalizacije je moje delo manj rutinsko.«.....	44
Slika 7: »Zaradi digitalizacije sem v službi bolj produktiven/-a.«.....	45
Slika 8: »Zaradi digitalizacije se bojim, da bom izgubil/-a službo.«.....	45
Slika 9: »S področja digitalizacije imam dovolj znanja.« .....	46
Slika 10: »V primeru novega trenda s področja digitalizacije me nadrejeni pošlje na obvezno izobraževanje.« .....	47

Slika 11: »Zaposleni imamo možnost sodelovanja pri spremembah na področju digitalizacije.«.....	47
Slika 12: »Digitalizacija je koristna za moje delo.« .....	48
Slika 13: »Zaradi digitalizacije povečujem učinkovitost na svojem delovnem mestu.«.....	49
Slika 14: »Digitalizacija vpliva na moje zasebno življenje.«.....	49
Slika 15: »Zaradi digitalizacije sem v službi 24 ur na dan.«.....	50
Slika 16: »Zaradi digitalizacije imam manj prostega časa.« .....	50

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik »Vpliv digitalizacije na zaposlene v bančništvu« .....	1
--	---

## **SEZNAM KRATIC**

BFSI – sektor bančništva, finančnih storitev in zavarovalništva

FinTech – finančna tehnologija

IKT – informacijska in komunikacijska tehnologija

Iot – internet stvari

NLB – Nova Ljubljanska banka

OTP – enkratno geslo

SEPA – enotno območje plačil v evrih





## UVOD

Digitalizacija pomeni integracijo in uporabo različnih digitalnih tehnologij in inovacij v vsakdanjem življenju. Preprosto povedano je pretvorba analognih informacij v digitalno obliko, da jih lahko obdelata računalnik. Digitalizacija je uporaba digitalnih tehnologij za spremembo poslovnih modelov, je informatizacija sistemov in delovnih mest za lažje izvajanje dela in boljšo dostopnost do informacij. Pogosto se na tem področju uporablja izraz digitalna revolucija, ki se navezuje na izraz industrijska revolucija, saj pomembno spreminja svet (Eurofound, 2016).

Po oceni podjetja Ernest & Young (2011) bo imela digitalizacija še posebej velik vpliv na bančne storitve, povezane s prebivalstvom. Nove plačilne metode in platforme ogrožajo posredniško vlogo bank. Kanali za digitalno plačevanje so znižali ovire za vstop v panogo, kar bo ogrozilo obstoječe udeležence na trgu (Ernst & Young, 2011).

Popolna digitalizacija je že prišla v Slovenijo, saj je tudi pri nas že dostopna banka, ki nima svoje poslovalnice, ampak deluje izključno preko aplikacije na pametni napravi, npr. pametnem telefonu. Takšne banke so še posebej priljubljene pri mlajši populaciji, saj ponujajo visoko digitalizirano storitev po precej nižjih cenah, saj so stroški banke veliko nižji (Trtnik & Kocbek, 2016).

Digitalizacija bo vplivala na praktično vsa delovna mesta, vendar imajo določena še posebej visoko tveganje zaradi avtomatizacije. Med temi so delovna mesta delavcev na okencih, analitikov kreditnih tveganj, kreditnih menedžerjev ipd., ki imajo 98-odstotno verjetnost avtomatizacije. Po drugi strani pa imajo določena delovna mesta zelo nizko verjetnost avtomatizacije, kot so na primer delovna mesta tržnih menedžerjev, direktorjev, menedžerjev človeških virov, informatikov itd., ki imajo manj kot 5-odstotno verjetnost avtomatizacije (ABA Banking Journal, 2017).

Digitalizacija ne pomeni le spremembe orodij, ampak zahteva tudi prilagoditve dnevnih opravil, strukture, odnosov, načina deljenja informacij, komuniciranje s strankami itd. Da bi organizacija postala resnično digitalna, mora spremeniti svojo kulturo in način razmišljanja. Uspeh digitalizacije posledično ni odvisen od učinkovitosti tehnologije, ampak od spretnosti in odprtosti zaposlenih za njeno uporabo (Bouée, 2015).

Da lahko podjetje izpelje spremembe, je ključno, da pozna odnos zaposlenih do digitalizacije. V svetu, v katerem je vse digitalizirano, morajo podjetja uvajati izboljšave in spreminjati svoje poslovne modele (Ernst & Young, 2011, str. 1), vendar je digitalizacija brez podpore zaposlenih obsojena na neuspeh.

Mnenja zaposlenih, njihovi odnosi, skrbi, strahovi in pogledi so za podjetje ključnega pomena. Če jih poznajo, lahko prilagodijo komunikacijske strategije, način uvedbe novosti, strategijo upravljanja človeških virov itd. Posledično so lahko pri digitalizaciji poslovanja

uspešnejša od konkurentov, kar jim omogoča dolgoročno preživetje in konkurenčno prednost.

Epidemija COVID-19 je še dodatno pospešila proces digitalizacije, saj so se morala podjetja in banke čez noč prilagoditi novim razmeram zaradi ukrepov, sprejetih za zajezitev epidemije.

Predmet pričujočega magistrskega dela je vpliv digitalizacije na zaposlene v bančništvu na primeru izbrane banke. V nalogi se bomo specifično ukvarjali s spremembami na delovnih mestih zaradi digitalizacije, z vplivom, ki ga ima ta na zaposlene, ter z njihovim odnosom do digitalizacije. Pri tem se bomo med drugim osredinili na spremembe delovnega časa in okolja, na ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem, preučili bomo nujnost izobraževanja zaposlenih ter težave in ovire pri digitaliziranju delovnih mest. S tem strokovnim delom želimo pomagati pri digitalni preobrazbi banke NLB.

Namen magistrskega dela je preučiti, kako digitalizacija vpliva na zaposlene v bančništvu. Podrobnejši namen naloge je opredeliti prednosti in slabosti digitalizacije ter oblikovati priporočila za morebitne izboljšave in s tem pomagati pri digitalni preobrazbi izbranega podjetja. Raziskava se izvaja na primeru NLB d.d.

Metodologija raziskovanja:

1. znanstvena deskripcija,
2. pregled strokovne in znanstvene literature,
3. metoda dedukcije na posamezne primere,
4. anketiranje (vprašalnik v obliki raziskovalnih vprašanj).

Anketirala bom vsaj 50 ljudi, iz različnih starostnih skupin in obeh spolov, z različno pridobljeno izobrazbo in z različno zahtevnostjo/stopnjo delovnega mesta (razlike po hierarhiji).

Cilji magistrskega dela so:

1. pregledati znanstveno in strokovno literaturo na tem področju,
2. ugotoviti/preučiti, kako je digitalizacija vplivala na zaposlene v bančništvu,
3. ugotoviti, katere skupine so občutljivejše na digitalizacijo,
4. pridobiti čim natančnejše odgovore na postavljene hipoteze.

## **1 OPREDELITEV DIGITALIZACIJE**

### **1.1 Opredelitev pojma digitalizacije**

Digitalizacija je generični izraz za digitalno preobrazbo družbe in gospodarstva. Opisuje prehod iz industrijske dobe, za katero so značilne analogne tehnologije, v dobo znanja in

ustvarjalnosti, kjer so v ospredju digitalne tehnologije in digitalne poslovne inovacije. Ko govorimo o digitalizaciji, je treba razlikovati izraza digitizacija in digitalizacija. Digitizacija (angl. digitization) je tehnični proces pretvarjanja analognih opravil in procesov iz papirne v digitalno obliko, da lahko s pomočjo računalnikov dostopamo do informacij, jih shranjujemo in prenašamo. Digitalizacija (angl. digitalization) pa je sociotehnični proces za izkoriščanje digitiziranih izdelkov ali sistemov za razvoj novih organizacijskih procesov, poslovnih modelov ali komercialnih ponudb (Gorenšek, 2019).

Preprosto bi digitizacijo lahko opredelili kot pretvorbo analognih tokov informacij v digitalni zapis, ki ga lahko predela računalnik, medtem ko je digitalizacija »sprejemanje ali povečanje uporabe digitalne tehnologije s strani organizacije, industrije, držav ipd. Konkretno to označuje način, s katerim so številne domene družbenega življenja prestrukturirane okrog digitalne komunikacije in medijske infrastrukture.« (Gorenšek, 2019)

Digitalizacija je delna ali popolna pretvorba dejavnosti in poslovnih modelov v digitalne platforme prek porajajočih se digitalnih tehnologij, kot so: pametni telefoni, vizualna povezljivost, računalništvo v oblaku, robotika, umetna inteligenca (AI), verige blokov (angl. blockchain), baze podatkov, 3D-tiskanje in internet stvari (angl. internet of things, v nadaljevanju IoT) (Gorenšek, 2019).

Digitalizacija je torej integracija digitalnih tehnologij in inovacij. Ker vpliva na vsa področja in občutno spreminja svet, se zanjo pogosto uporablja izraz digitalna revolucija, ki se navezuje na izraz industrijska revolucija, ki je v preteklosti spreminjala svet (Eurofound, 2016). Izraz revolucija označuje hitre in radikalne spremembe. Skozi zgodovino so revolucije botrovale novim tehnologijam in načinom dojetanja sveta, ki so privedli do temeljnih sprememb v gospodarstvu in družbi nasploh (Schwab, 2016, str. 17). Prvo industrijsko revolucijo sta v 18. stoletju sprožila izgradnja železnic in izum parnega stroja, druga industrijska revolucija v 19. stoletju je omogočila serijsko proizvodnjo. Tretja, imenovana tudi računalniška ali digitalna revolucija, se je začela v 20. stoletju in je prinesla računalnike in internet. Četrta industrijska revolucija ali »industrija 4.0« se je začela ob prehodu v novo stoletje. Zanj so značilni: splošni in mobilni internet, manjši in zmogljivejši senzorji, umetna inteligenca in strojno učenje. Digitalne tehnologije temeljijo na računalniški strojni in programski opremi ter omrežjih. V primerjavi s tretjo industrijsko revolucijo niso novost, postajajo pa vse bolj prefinjene in integrirane, zato izjemno močno vplivajo na družbo in svetovno gospodarstvo (Schwab, 2016, str. 18). Danes se nahajamo v industriji 4.0, v četrti industrijski revoluciji, imenovani tudi »pametna proizvodnja«, »industrijski internet« ali »celostna industrija«, saj se nanaša na avtomatizacijo in prenos podatkov v proizvodnih tehnologijah. Pozitivni učinki industrije 4.0 so: izboljšana produktivnost in učinkovitost, znižanje stroškov, višji prihodki in povečana donosnost, ustvarjanje priložnosti za inovacije, fleksibilnost in agilnost, boljše medsebojno sodelovanje in izmenjava znanja ter boljša izkušnja strank. Klaus Schwab, ustanovitelj in izvršni direktor Svetovnega gospodarskega foruma, v svoji knjigi Četrta industrijska revolucija (Schwab, 2016) poudarja, da ta revolucija predstavlja temeljito spremembo v našem načinu življenja,

dela in medsebojnih odnosih. Po njegovem mnenju gre za novo poglavje v človeškem življenju, ki povezuje fizični, digitalni in biološki svet na povsem nove načine, ki vplivajo na vsa področja, ne samo na gospodarstvo in industrijo. Industrija 4.0 s pomočjo t. i. pametnih tovarn ustvarja svet, v katerem virtualni in fizični sistemi globalno in prilagodljivo sodelujejo, kar omogoča proizvodnjo izdelkov po meri in ustvarjanje novih poslovnih modelov. Ne zajema samo pametnih in med seboj povezanih strojev in sistemov, temveč so njene razsežnosti bistveno večje, saj vključuje tudi odkritja na številnih drugih področjih. Sem sodijo na primer nanotehnologija, določanje zaporedja genov, obnovljivi viri in kvantno računalništvo. Prepletanje teh tehnologij na fizičnem, digitalnem in biološkem področju je tisto, zaradi česar se ta revolucija bistveno razlikuje od vseh prejšnjih (Schwab, 2016).

## **1.2 Vpliv digitalizacije na storitveno panogo**

Četrta industrijska revolucija je povezana s pomembnim vplivom sodobnih tehnologij (digitalizacija) na vse družbene sfere. Digitalna ekonomija prinaša številne priložnosti in probleme, ki jih raziskuje sodobna literatura. Četrta industrijska revolucija je izziv za vsa področja in storitvena industrija ni izjema. Poleg tega je najbolj dovzetna za prevzem digitalne tehnologije, zlasti na področju finančnih storitev, telekomunikacij in medijev (Zhevnyak & Shablova, 2019). Organizacije so z razvojem interneta pri svojem poslovanju začele uporabljati prenosne in tablične računalnike ter pametne telefone. Podjetja, ki želijo preživeti, se morajo prilagoditi tej realnosti. Digitalizacija in prevzem tehnologije sta pritegnila pozornost menedžerjev in oblikovalcev politik ter postala pomembna tema v medijih in v znanosti (Bastari, Eliyana, Syabarrudin, Arief & Emur, 2020).

V dobi digitalizacije se spreminjajo načini komunikacije, kar vpliva na zmožnost podjetij, da strankam nenehno ponujajo nove in izboljšane storitve. Zagon novih izdelkov in storitev v kombinaciji z dobrim medpodjetniškim sodelovanjem so ključni dejavniki uspeha za mnoga podjetja. Digitalizacija trženja storitev pogosto velja za pomemben dejavnik pri negovanju sodelovanja med poslovnimi partnerji (Lindh & Nordman, 2018).

Za zagotavljanje konkurenčnosti storitev je pomembno, da so prilagojene kupcem in imajo dodano vrednost. Dobo digitalizacije lahko dojemamo kot relativno novo, vendar raziskovalci že dolgo časa poudarjajo njen pomen v študijah uporabe informacijskih tehnologij (npr. interneta in drugih informacijskih sistemov, ki temeljijo na tehnologiji) za izboljšanje poslovanja podjetij (Makkonen & Vuori, 2014). Digitalizacija vodi do novih vrst storitev, njihovih izvajalcev, načinov izvedbe in porabe. Digitalizacija vpliva na preoblikovanje na ravni ponudnikov storitev, narave storitev in udeležencev, ki sodelujejo pri izvedbi storitve. S pomočjo zaznavnih in odzivnih mehanizmov razvija interakcijo s strankami in soustvarja vrednost (Zhevnyak & Shablova, 2019).

Tudi storitveni sektor ima ključno vlogo pri spodbujanju zaposlovanja in povečanju javne blaginje v državah Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. Organisation for economic co-operation and development – OECD) (Miles, Belousova & Chichkanov,

2017). Digitalizacijo je mogoče preprosto opredeliti kot uporabo digitalnih tehnologij za ustvarjanje vrednosti za podjetje. Ima številne prednosti, ki vključujejo avtomatizacijo in optimizacijo procesov za izboljšanje produktivnosti, prihranek stroškov, racionalizacijo proizvodnje, znatno zmanjšanje človeških napak in spodbujanje inovacij. Danes poganjajo digitalizacijo predvsem nekatere ključne tehnologije, ki so se razvile v zadnjih letih (Parida, Sjödin & Reim, 2019).

Digitalizacija in veliko podatkovje (angl. big data) naj bi temeljito preoblikovala podjetja in storitve, ki temeljijo na znanju, ter povečala povpraševanje in zadovoljstvo strank. Te spremembe in izboljšave močno vplivajo na povečanje uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Tehnologija veriženja blokov se uporablja zlasti za izboljšanje kibernetске varnosti omrežja in preverjanje osebnih potrdil. IoT je omogočil izmenjavo informacij in komunikacijo med fizičnimi objekti, tako da se lahko sprejemajo skupne odločitve (Ribeiro-Navarrete, Botella-Carrubi, Palacios-Marqués & Orero-Blat, 2021).

Prvi sadovi digitalizacije so nove vrste storitev, kot so npr.: informacijske storitve za obdelavo velikega podatkovja, brezžična komunikacija in navigacija, digitalna televizija, iskanje informacij na internetu, gostovanje, dispečerske storitve poslovnih enot, storitve distribuiranega registra, nove plačilne storitve, spletno izobraževanje itd. V zadnjih letih pospešeno nastajajo tehnologije, ki omogočajo nove oblike posredovanja, zagotavljanja in porabe storitev, njihova skupna značilnost pa je digitalizacija. Sem spadajo nove platforme, ki olajšajo medsebojne transakcije, kot sta Airbnb in Uber, nove dejavnosti, kot je množično iskanje, naraščajoča kategorija občasnih samozaposlenih in razširjenost brezplačnih medijskih storitev, financiranih z oglaševanjem in velikim podatkovjem. Obstaja težnja, da se skozi celoten življenjski cikel storitve ali izdelka združujejo digitalizacija, kibernetško-fizični sistemi in pametna oprema (Zhevnyak & Shablova, 2019).

Digitalne tehnologije lahko spremenijo gospodarske procese na naslednje načine (Vasilescu, Serban, Dimian, Aceleanu & Picatoste, 2020):

- fleksibilnejša proizvodnja (zaradi moči procesorja),
- dostopnejše informacije,
- omrežni učinki (ustvarjanje ekonomije obsega na strani povpraševanja, prek družbenih omrežij, programskih sistemov in digitalnih industrijskih aplikacij) in
- nič mejnih stroškov (digitalno blago ni konkurenčno in je neskončno razširljivo).

Digitalizacija v gospodarstvu se je izkazala za ključni preboj. Te spremembe se imenujejo sodobna industrijska revolucija in so del koncepta industrije 4.0, ki temelji na ustvarjanju vrednosti s tesnim medsebojnim vplivom vseh gospodarskih subjektov s pomočjo digitalizacije. Informacijske in komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) so popolnoma spremenile poslovne modele in tradicionalen način opravljanja finančnih storitev. Ta proces je še posebej opazen na finančnih trgih, ki jih je mogoče zlahka digitalizirati zaradi nematerialnih lastnosti njihovih produktov. Tako se je pojavil izraz

finančna tehnologija (angl. financial technology, v nadaljevanju FinTech), ki pokriva digitalne inovacije in tehnološko podprte inovacije poslovnih modelov v finančnem sektorju (Polasik, Widawski & Lis, 2022).

Digitalizacija spreminja vsakodnevno življenje ljudi, hkrati pa vpliva na način delovanja organizacij, na proces zaposlovanja in upravljanje kadra. Banke in finančne institucije so bile med prvimi, ki so svoje procese avtomatizirale in strankam ponudile celovite storitve preko digitalnih platform, kot so mobilni telefoni, tablični računalniki in internet. S tem so omogočile nudenje uslug brez poslovalnic in papirnega poslovanja, 24 ur na dan, vse dni v tednu in celo med prazniki. V preteklosti je bil med banko in stranko možen le fizični stik v poslovalnicah. Internet in mobilno bančništvo sta te stične točke pomnožila, saj so banke začele ponujati inovativne bančne produkte in storitve, kot so: kreditne in debetne kartice, spletno plačevanje in vlaganje, elektronski prenos sredstev, telefonsko in mobilno bančništvo, mobilna denarnica itd. Stranke lahko na daljavo preverijo stanje na svojem računu, izračunajo obresti, plačajo račune, polnijo mobilni telefon, upravljajo upokojitvene sheme ipd. Banke z uvedbo digitalizacije strankam ponujajo izboljšane storitve, večje udobje pri njihovi uporabi, dostopnost do storitev tudi v odročnejših krajih, kjer ni poslovalnic, in prihranek časa. Digitalizacija ima številne prednosti: zmanjšuje človeške napake, utrjuje zvestobo strank, omogoča več načinov za doseganje potencialnih strank in izboljšuje bančne storitve (Meena & Ganesan, 2020).

Pomemben razlog za to, da se je digitalizacija hitro uveljavila v bančništvu, so zamudni, rutinski in izčrpavajoči delovni procesi, ki so jih zaposleni opravljali ročno, kar je vodilo v slabšo produktivnost in manj možnosti za premik navzgor v vrednostni verigi. Ročna obdelava podatkov zahteva več časa, truda in sredstev, kar posledično vodi v večje število napak, medtem ko se z avtomatizacijo odstrani človeški element in izvede postopek brez napak. Pozitivna posledica avtomatizacije je lahko manjše odpuščanje zaposlenih, saj je zaradi uporabe tehnologije moč preusmeriti zaposlene k opravljanju drugih delovnih nalog. Zaradi avtomatizacije so se zmanjšale tudi možnosti za goljufije, kar predstavlja veliko korist za banke in finančne institucije. Slednje so med največjimi uporabniki IT, zato se mnoga IT-podjetja usmerjajo predvsem v sektorje bančništva, finančnih storitev in zavarovalništva (angl. banking, financial services and insurance – BFSI), kjer imajo v primerjavi z manj bogatimi sektorji potencial za sklepanje poslov visokih vrednosti (ABA Banking Journal, 2017).

### **1.3 COVID-19 in pospešek digitalizacije**

Pred epidemijo COVID-19 so bili izzivi, ki jih je predstavljala digitalna preobrazba, usmerjeni predvsem v četrto industrijsko revolucijo, povezano s koncepti industrije 4.0, IoT in spletom 4.0 (angl. Web 4.0). Izziv so predstavljale predvsem spremembe koncepta delovanja in tehnologije ter hitrost uvajanja digitalnih sprememb. V času epidemije COVID-19 so se morale v ta proces vključiti organizacije in delničarji. Organizacije so se morale

odločiti za vpeljavo sprememb ne glede na predhodne izkušnje z digitalno preobrazbo; sprememba je bila hitra in nenačrtovana (Kim, 2020).

Zaščitni ukrepi zaradi epidemije COVID-19 so mnoga podjetja prisilili k spremembi poslovanja s strankami in sodelovanja z zaposlenimi. To je povzročilo večjo odvisnost podjetij od digitalnih tehnologij, orodij za sodelovanje, distribucijskih kanalov in novih načinov dela, saj so zaposleni večinoma delali od doma. Pandemija je bila odskočna deska za digitalno preobrazbo številnih organizacij. Nekatera podjetja so se okrepila in spoznala, kako pomembna je digitalna preobrazba za njihov dolgoročni uspeh in preživetje. To bo verjetno povzročilo nepovraten premik k povečani digitalizaciji v številnih panogah (Bigham, Mews & Barnes, 2020).

Ena od verjetnih posledic epidemije COVID-19 je pospešen trend digitalizacije poslovnih modelov, skupaj s premikom tradicionalnih trgovin na splet. Pri tem se pojavlja vprašanje, ali si bodo tradicionalna podjetja lahko povrnila izgubljene dobičke s povečano digitalizacijo svojih poslovnih modelov ali pa bo to preprosto razširilo vlogo obstoječih oligopolov internetnih platform. Pandemija je bistveno spremenila tudi vedenje potrošnikov, ki so od nakupov v klasičnih trgovinah prešli na spletne trgovine (Amankwah-Amoah, Khan, Wood & Knigh, 2021).

Digitalizacija storitev na različnih področjih je trend zadnjega desetletja, ki se je zaradi pandemije COVID-19 močno pospešil. Pred pandemijo se je digitalizacija storitev številnih panog zdela nekaj nemogočega, a so se mnoge med njimi prilagodile novim razmeram (Orzeł & Wolniak, 2022).

Obdobje pred pandemijo je veljalo za desetletje digitalne preobrazbe bank, v času pandemije pa so se morali zaradi socialnega distanciranja, uvajanja karantene in omejevanja delovanja številnih dejavnosti tako stranke kot podjetja čez noč prilagoditi novemu načinu življenja in delovanja. Spremembe so bile zunanje in notranje; podjetja so spremenila način poslovanja s strankami, dobavitelji in delničarji kot tudi upravljanje zaposlenih in medpodjetniško delovanje.

#### **1.4 Vpliv digitalizacije na trg dela**

Več avtorjev meni, da trenutne tehnološke spremembe ponujajo priložnosti za preobrazbo celotnega gospodarskega sistema in ne le načina proizvodnje in poslovanja. Narašča predvsem zanimanje za vpliv nekaterih specifičnih tehnologij, kot so roboti, IoT, aditivna proizvodnja, razširjena resničnost, veliko podatkovje in analitika trga dela (Freddi, 2018).

Digitalizacija je vpeta v vse družbene segmente. V zadnjih letih se raziskovanje vse bolj osredotoča na vpliv novih tehnologij na trg dela in življenje ljudi. V vseh panogah se dogajajo velike spremembe, npr. v strukturi poklicev, potrošniških in proizvodnih vzorcih. Digitalizacija korenito spreminja družbeno-ekonomske procese; nove tehnologije bodo

spremenile način poslovanja, dela in življenja. Posledično bodo vplivale na vse udeležence: vlade, podjetja in državljane (Vasilescu, Serban, Dimian, Aceleanu & Picatoste, 2020).

Digitalizacija v prvi vrsti pospešuje avtomatizacijo dela; to je proces, ki izvira iz začetkov industrializacije. Vendar sta izum računalnika in kasneje interneta prispevala k pospeševanju avtomatizacije dela v obliki vse bolj izpopolnjenih robotov in programske opreme. Pričakuje se, da se bosta avtomatizacija in posledična izguba delovnih mest še povečali zaradi vse večje uporabe velikega podatkovja v različnih poklicih (Ilsøe, 2017).

Največ pozornosti raziskovalcev so pritegnili sodobni roboti, ki imajo sposobnost nadomeščanja človeškega dela – ne le pri nizkokvalificiranih poklicih in ponavljajočih se opravilih, temveč tudi pri bolj zapletenih, visokokvalificiranih poklicih. Zmožnost robotov je dokumentirana predvsem s primerom superračunalnika Watson, ki ga je razvilo podjetje IBM. Watson je tekmoval z dvema oseba v znani ameriški televizijski oddaji in ju premagal (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Ta dogodek je pokazal, da znajo roboti dobro prepoznavati vzorce in kompleksno komunicirati.

Glede na možnost nadomeščanja zaposlenih s stroji, roboti in algoritmi, bo uvedba avtomatizacije več učinkov na trg dela in prinesla nekatera tveganja. Tveganje bo večje za zaposlene, ki opravljajo rutinske naloge, so na delovnih mestih z nizkim povpraševanjem po prečnih in socialnih veščinah, za moške in nizkokvalificirane delavce. Zasebni sektor je iz več razlogov bolj izpostavljen temu tveganju. Prvi razlog so neuspešna hitra usposabljanja in prekvalifikacije, ki lahko vodijo v nestabilnost na trgu dela in večjo potrebo po vseživljenjskem učenju. Drugi razlog pa je, da se zasebni sektor hitreje prilagaja spreminjajočim se gospodarskim in tehnološkim razmeram in je v primerjavi z javnim sektorjem strožji pri presoji neuspeha ali uspeha trgov (Vasilescu, Serban, Dimian, Aceleanu & Picatoste, 2020).

Digitalizacija spreminja trg dela na naslednje načine (Fernández-Macías, 2018):

- Avtomatizacija dela (zamenjava človeka s strojem): čeprav se je avtomatizacija strojev začela že pred industrijsko revolucijo, omogoča uporaba digitalnih tehnologij večjo avtomatizacijo vseh vrst nalog. Avtomatizacija preoblikuje delitev dela, saj spreminja poklicne naloge in pomen nekaterih poklicev. Tudi intelektualne nerutinske naloge, ki vključujejo ustvarjalnost, reševanje problemov in prepoznavanje vzorcev, postajajo vse bolj odprte za avtomatizacijo.
- Digitalizacija procesov povečuje možnost obdelave digitalnih informacij, njihovega shranjevanja in komuniciranja. Povečala bo delovno produktivnost.
- Usklajevanje po platformah pomeni uporabo digitalnih omrežij za algoritemsko usklajevanje gospodarskih transakcij; spreminjajo se pogoji zaposlovanja in delo se deli na drobne naloge.



Digitalizacija bo vplivala na skoraj vsa delovna mesta. Obstajajo določena delovna mesta, za katera je zelo verjetno, da bodo avtomatizirana. Delovna mesta na okencih, v analitiki kreditnih tveganj in kreditnem menedžmentu imajo 98-odstotno verjetnost, da se bodo z digitalizacijo avtomatizirala. Po drugi strani pa obstajajo delovna mesta v banki, ki imajo manj kot 5-odstotno verjetnost avtomatizacije, npr. delovna mesta tržnih menedžerjev, direktorjev, menedžerjev človeških virov, informatikov itd. (ABA Banking Journal, 2017).

Posledice digitalizacije na trgu dela so (Fernández-Macías, 2018):

- poklicna struktura se neposredno in nenehno spreminja, kar je posledica tehnološkega napredka (vsaka nova tehnologija prinaša nov način izvajanja določenega procesa);
- nove informacijske tehnologije neposredno vplivajo na fizične, psihološke in okoljske zahteve ter pogoje dela;
- pogodbeni in socialni pogoji dela, stabilnost delovnega mesta, plačilo in možnost napredovanja so odvisni od institucionalnega okvira in delovne ureditve, na katero bo vplivala tehnologija.

Spremembe na trgu dela, ki so posledica digitalizacije, so običajno postopne, odvisno od stopnje vstopa mladih na trg. Glavna posledica tehnoloških sprememb in digitalizacije je bila povečana polarizacija, ki je prizadela predvsem delavce s srednjo stopnjo izobrazbe; njihovi dohodki so postali manj stanovitni, negotovost na trgu dela pa se je povečala (Goos, Manning & Salomons, 2009).

Nekateri avtorji menijo, da je digitalizacija rešitev za težave na trgu dela, kot je npr. pomanjkanje delovne sile v posebnih sektorjih. Na splošno študije kažejo, da digitalizacija vodi v zamenjavo delovnih mest, ki vključujejo ponavljajoče se dejavnosti, in povečuje povpraševanje po visoki stopnji spretnosti pri ljudeh, ki opravljajo nerutinska opravila. Drugi avtorji opozarjajo na neenakosti, ki jih ustvarja digitalizacija, saj so delavci z nizkimi dohodki vse bolj izolirani od delavcev z višjimi dohodki, ki lahko izkoristijo prednosti digitalnih instrumentov (Vasilescu, Serban, Dimian, Aceleanu & Picatoste, 2020).

Digitalizacija s seboj prinese številne spremembe, saj zahteva prilagoditve dnevnih opravil, odnosov, strukture, načina razširjanja informacij, komuniciranja s strankami in podobno. Od organizacije zahteva spremembo vrednot in načina razmišljanja. Uspeh digitalizacije ni odvisen od učinkovitosti tehnologije, temveč od spretnosti in odprtosti ljudi, ki jo bodo uporabljali, torej zaposlenih (Bouée, 2015).

V zadnjem času ustvarja digitalizacija delo brez delovnih mest – to je delo, kupljeno in prodano na zahtevo, v obliki posameznih naročil in dolgoročnih obveznosti ali pogodb. V zadnjih desetletjih se je v številnih zahodnih državah povečalo število nestandardnih zaposlitev, kar pomeni, da so standardne zaposlitve za poln in nedoločen čas vprašljive. Med nestandardne oblike zaposlitve sodijo: pogodbe za določen čas, ničelne pogodbe, delo prek agencij, neformalno delo, samozaposlitev, samostojne zaposlitve itd. V državah, kot so

Združeno kraljestvo in Združene države Amerike, je bila rast nestandardnih oblik dela povezana s splošnim trendom povečanja prekarnega dela. Medtem pa so v drugih državah, npr. v Nemčiji, nestandardne zaposlitve povzročile dualizacijo trga dela, ki zdaj razlikuje med standardnimi in nestandardnimi delovnimi mesti. Digitalizacija prispeva k temu trendu, saj omogoča opravljanje dela prek digitalnih platform brez pravnega okvira in jasne pravne identitete delodajalca ali zaposlenega (Ilsøe, 2017).

Svet postaja vse bolj digitalno usmerjen, zato morajo podjetja motivirati svoje zaposlene in spreminjati poslovne modele. Digitalizacija brez podpore zaposlenih ne more biti uspešna; za podjetje so ključnega pomena mnenja, odnosi, skrbi, strahovi in pogledi zaposlenih na digitalizacijo. Če je podjetje seznanjeno s tem, lahko prilagodi strategijo komunikacije, uvede novosti in podobno. Bolj digitalno usmerjena podjetja imajo na trgu večjo možnost preživetja in večjo konkurenčno prednost (Ernst & Young, 2011).

V zadnjih nekaj letih so bile narejene številne študije, ki poskušajo oceniti učinke digitalizacije na zaposlovanje. Doslej opravljene analize na mikro ali mezo ravni se pogosto osredotočajo na sprejetje ene specifične tehnologije za procesne inovacije. Redko zasledimo ocene, ki temeljijo na novih poslovnih priložnostih zaradi tehnoloških sprememb, ali študije, ki upoštevajo kompenzacijske mehanizme na makro ravni (Freddi, 2018).

Nekatere študije napovedujejo, da je vedno več zaposlenih ogroženih zaradi avtomatizacije, kar je povzročilo strah pred brezposelnostjo. Drugi avtorji menijo, da ni razloga za zaskrbljenost, saj je širjenje novih tehnologij v gospodarstvu precej počasen proces, zato imajo zaposleni na voljo čas, da se prilagodijo, kar tudi počnejo. Zaradi avtomatizacije so se pojavili znatni strukturni premiki med poklici in panogami, kar spremljata naraščajoča neenakost in šibka polarizacija zaposlovanja. Glavni izziv za prihodnost torej ni množična brezposelnost, ampak strukturne spremembe (Arntz, Gregory & Zierahn, 2016).

## **1.5 Digitalizacija kot konkurenčna prednost**

Če želijo podjetja ostati konkurenčna v današnjem poslovnem svetu, rasti in se razvijati, se morajo digitalno preoblikovati na nove načine. Del tega postopka vključuje sprejetje poslovnih aplikacij v oblaku. Raziskava Harvard Business Review Analytic Services (2018), v katero je bilo vključenih 427 organizacij, je ugotovila, da skoraj 60 odstotkov sodelujočih pripisuje uporabo aplikacij v oblaku preobrazbi delovanja celotnega podjetja (Bouée, 2015).

Poslovanje v oblaku prinaša podjetjem veliko konkurenčno prednost, saj postanejo fleksibilnejša in lahko uvedejo delo od doma. Ker so podatki shranjeni v oblaku, lahko do njih kadarkoli in od kjerkoli dostopa vsak, ki ima za to dovoljenje. Številna podjetja se lotevajo poslovanja v oblaku tudi zaradi povečanja varnosti: oblak preprečuje izgubo podatkov, avtomatično izdelava varnostne kopije in obnavlja podatke v primeru izpada. Podjetjem omogoča učinkovitejše poslovanje in s tem večjo konkurenčno prednost (Scott-Briggs, 2020).

Vodilne gospodarske družbe v svetu se zavedajo, da je popolna digitalna preobrazba bistvenega pomena, da ohranijo svojo konkurenčnost. Digitalizacija mora zajemati programsko opremo in shranjevanje informacij v poslovnih aplikacijah (npr. oblak, družbena omrežja, veliko podatkovje in umetna inteligenca). Te poslovne aplikacije omogočajo podjetjem, da izkoriščajo 360-stopinjski pogled na svoje stranke.

Poročilo Harvard Business Review Analytic Services (2018) navaja, da organizacije (od srednje velikih do velikih svetovnih podjetij), ki uporabljajo poslovne aplikacije v oblaku, temu pripisujejo povečano učinkovitost, večjo inovativnost in nova spoznanja o uporabi tovrstnih aplikacij. Z uporabo oblaka odstranjujejo ročno organizacijo dela, povečujejo avtomatizacijo in izboljšujejo delovni tok. S tem vplivajo na:

- večjo prodajno uspešnost,
- povečanje produktivnosti zaposlenih,
- zmanjšanje stroškov,
- izboljšanje delovne učinkovitosti in uporabniške izkušnje.

Ko poslovne aplikacije v oblaku postanejo temeljni element uspešnih strategij digitalne preobrazbe v podjetju, postanejo zanj nepogrešljive. Rezultati anket kažejo, da številna podjetja še vedno vzpostavljajo digitalizacijo. Medtem ko so bili vsi vprašani zainteresirani za uporabo poslovnih aplikacij, jih je več kot polovica poročala, da so šele v zgodnji fazi njihovega uvajanja. Za resnično povečanje svojega potenciala se morajo podjetja zavzemati za popolno in celostno sprejemanje poslovnih aplikacij (Bouée, 2015).

Podjetja se zanimajo za digitalizacijo zaradi njenega pomembnega vpliva na prihodke, maržo, produktivnost in inovacije. To ne velja samo za podjetja, ki temeljijo na tehnologijah, temveč za podjetja vseh sektorjev, zato bodo digitalne tehnologije drastično spremenile vse organizacije.

Digitalizacija vodi v naslednje celovite spremembe tradicionalne konkurenčne krajine podjetij:

- zabisuje meje,
- zmanjšuje ovire za vstop na trg,
- spreminja ključne dejavnike za uspeh,
- spreminja pričakovanja,
- razširja razpoložljive vire in
- skrajša porabljen čas.

Da bi podjetje izkoristilo ta tehnološki potencial, mora razviti digitalno strategijo, ki zajema digitalno tehnologijo, informacije in fizične vire, ki omogočajo povečanje človeške učinkovitosti. V nasprotnem primeru bo ogrožena konkurenčnost podjetja (Bouée, 2015).

## 2 DIGITALIZACIJA V PODJETJIH

V zadnjih letih se tako na akademskem kot političnem področju v Evropi in svetu povečuje zanimanje za družbeno-ekonomske posledice popolne vpeljave digitalnih tehnologij. Digitalizacija ponuja vedno več novih priložnosti, tako za potrošnike kot za preoblikovanje poslovnih modelov, s čimer se spreminjajo načini potrošnje, dela in poslovanja. V najbolj industrializiranih državah, npr. v ZDA, Nemčiji, Italiji in na Japonskem, vlade spodbujajo razvoj digitalizacije, zlasti v proizvodnji (Freddi, 2018).

Digitalizacija se nanaša na proces družbenoekonomskih sprememb, ki jih sprožijo digitalna tehnologija, na njej temelječi sistemi in njihova proizvodna omrežja. Ločimo dve fazi digitalizacije v podjetjih (Hirsch-Kreinsen, 2016):

- Proces v prvi fazi poteka vsaj od konca 90. let prejšnjega stoletja v gospodarskih sektorjih, kjer proizvodnja, potrošnja in komunikacija neposredno temeljijo na nematerialnih transakcijah, uporabi podatkov in informacij. To so predvsem storitvene dejavnosti, kot so glasbena produkcija in distribucija, založništvo in tisk, pa tudi finančne storitve, katerih digitalizacija je pomenila daljnosežne strukturne spremembe poslovnih modelov, podjetij in panog. Podjetje Amazon se pogosto navaja kot primer podjetja, za katerega se je vse manj smiselno spraševati, ali je trgovec na drobno, logistično podjetje, podjetje za spletne storitve ali trgovec z živili. Osnova poslovnega modela Amazona, tako kot mnogih podobnih podjetij, je sistematična uporaba velikega podatkovja.
- V današnjem času poteka druga faza procesa digitalizacije v podjetjih, ki je namenjena realizaciji digitalizacije različnih fizičnih objektov. V tehnološkem pogledu se ta kontekst imenuje IoT; gre za kibernetško-fizične sisteme, ki povečujejo potencial na številnih področjih, kot so stanovanjski, medicinski ali transportni sistemi ter splošna industrijska proizvodnja. Pod pojmom kibernetško-fizični sistemi razumemo interakcijo med informacijsko tehnologijo in fizičnimi sistemi z vgrajeno programsko opremo ter globalnimi podatkovnimi omrežji s porazdeljenimi in interaktivnimi sistemi. Natančneje, kibernetško-fizični sistem pomeni »pametne« in »inteligentne« naprave, vozila in opremo ter logistične, koordinacijske in upravljalvske procese, ki so povezani z napredno rabo interneta. Zato so procesi druge faze digitalizacije veliko bolj zapleteni kot v preteklosti.

### 2.1 Vodenje projektov s področja digitalizacije

V zadnjih dveh desetletjih je bila digitalna preobrazba predmet številnih raziskav. Obstoječa literatura obravnava digitalno preobrazbo v smislu njenih dejavnikov, potrebnih virov in zmogljivosti, procesov, načinov preobrazbe in koristi. Preobrazbena informacijska tehnologija se je razvijala skozi desetletja. Pred tem je bila večina podjetij zaskrbljenih zaradi uvajanja notranjih informacijskih sistemov za upravljanje, npr. za načrtovanje virov podjetja ali upravljanje strank. Uvedena preobrazba je bila omejena na izboljšave poslovnih procesov, npr. izboljšanje učinkovitosti, znižanje stroškov in optimizacijo poslovnih

procesov. V zadnjih letih so podjetja hitro sprejela nove tehnologije, kot so spletne trgovine in družbeni mediji. Preobrazba, ki jo poganja navzven usmerjena informacijska tehnologija, presega spremembe notranjih poslovnih procesov in pomeni drastično spremembo poslovnih modelov, organizacijske strategije, vrednot ter vzpostavitve novih poslovnih partnerstev (Li, Su, Zhang & Mao, 2018).

V zadnjih letih je bil ta pojav široko raziskan. Veliko raziskav se je osredotočalo na posebne tehnološke funkcionalnosti digitalnih platform tretjih oseb, ki jih uporabljajo majhna in srednje velika podjetja. Pri tem je bila raziskana učinkovitost posebnih orodij in platform, kot so orodja za spletno komunikacijo in obdelavo transakcij, ki pomagajo podjetjem pri boljšem razumevanju strank in obdelavi naročil. Kot sta ugotovila Besson in Rowe (2012), je digitalna preobrazba bolj vodstveno kot tehnično vprašanje: uspešna digitalna preobrazba ne zahteva le pridobivanja in uporabe tehničnih virov, ampak tudi reševanje vodstvenih vprašanj, kot so preoblikovanje poslovnih procesov, usposabljanje zaposlenih in vlaganje v človeške vire ter organizacijske zmogljivosti e-poslovanja (Cha, Hwang & Gregor, 2015).

Teorija dinamičnih vodstvenih zmogljivosti ponuja uporabno teoretično podlago, skozi katero lahko razumemo digitalno preobrazbo v podjetjih. Dinamične vodstvene zmogljivosti se nanašajo na zmogljivosti, s katerimi vodje ustvarjajo, integrirajo in preoblikujejo organizacijske vire in kompetence. Pretekle raziskave so pokazale, da dinamične vodstvene sposobnosti temeljijo na treh osnovah: na menedžerski kogniciji, menedžerskem socialnem kapitalu in menedžerskem človeškem kapitalu (Li, Su, Zhang & Mao, 2018).

Menedžerska kognicija se nanaša na menedžerjeva osebna prepričanja in njegov način odločanja. Vključuje poznavanje in razumevanje trenutnih dogodkov ter napoved prihodnjih dogodkov, ki so podlaga za odločanje. Vodje z interno vodstveno kognicijo ne prepoznajo sprememb, kar bi lahko oviralo preoblikovanje njihove organizacije (Helfat & Martin, 2015).

Menedžerski socialni kapital je sestavljen iz formalnih in neformalnih odnosov, ki jih imajo menedžerji z drugimi. Vodstveni socialni kapital lahko menedžerjem pomaga pridobiti raznolike vire in informacije, pomembne za boljše zaznavanje tržnih priložnosti in izzivov ter preoblikovanje organizacijskih virov. Menedžerski socialni kapital lahko v tem smislu olajša digitalno preobrazbo (Helfat & Martin, 2015).

Vodstveni človeški kapital vključuje znanje, izkušnje, veščine in izobrazbo tako posameznih menedžerjev kot njihovih ekip. Različni menedžerji imajo različna znanja, izkušnje in veščine, zato se različno odzivajo na pridobljene informacije, različno prepoznajo priložnosti in drugače preoblikujejo vire. Ekipa, sestavljena iz menedžerjev z različnimi sposobnostmi, znanjem, izkušnjami in veščinami, bo bolj verjetno prepoznala in izkoristila priložnosti ter preoblikovala organizacijske vire, zmogljivosti in strukturo podjetja, kar omogoča digitalno preobrazbo (Wright, Coff & Moliterno, 2014).

Pretekle raziskave so pokazale, da so med dejavniki, ki spodbujajo digitalizacijo podjetja, izboljšana usposobljenost za poslovne procese, nove oblike sodelovanja in poslovanja s strankami ter hitreje sprejemanje inovacij. Za izkoriščanje priložnosti na trgu je pomembno, da podjetja povečajo digitalno tehnologijo v dejavnostih, s katerimi ustvarjajo dodano vrednost. Inovacija poslovnega modela zajema nove načine ustvarjanja dodane vrednosti in prihodkov ter definiranje vrednostnih ponudb za stranke, dobavitelje in partnerje (Adomako, Amankwah-Amoah, Tarba & Khan, 2021).

Digitalizacija omogoča lažje poslovanje v zunanjih dejavnostih podjetij in lahko izboljša splošno konkurenčnost organizacije. Nekateri avtorji menijo, da digitalizacija izboljša odličnost podjetja, vendar ima, kot vse nove tehnologije, tudi svoje posledice, ki so lahko predvidene (npr. digitalni nadzor) ali nepredvidene. Predhodne raziskave digitalizacije so bile v veliki meri osredinjene na spreminjanje organizacijskih procesov in razvoj učinkovitih povezav med organizacijo in njenimi deležniki (Amankwah-Amoah, Khan, Wood & Knigh, 2021).

## **2.2 Vpliv digitalizacije na podjetje**

V času velike konkurenčnosti na trgu se je povečal pomen digitalizacije. Sprva je bila le tehnično vprašanje, danes pa je vprašanje strateškega upravljanja, ki vpliva na jedro vrednostne ponudbe podjetij. S širjenjem digitalnih platform se je težišče ustvarjanja vrednosti premaknilo s tradicionalne linearne vrednostne verige na prepletena omrežja. Podjetja pripisujejo vse večji pomen informacijskim tokovom in odnosom znotraj organizacije ter s partnerji. Zaradi pomanjkanja virov to še posebej velja za majhna in srednje velika podjetja. Literatura poudarja, da je ključna konkurenčna prednost digitaliziranih podjetij zmogljiva in usklajena mreža skupin in posameznikov znotraj podjetja (Cenamora, Parida & Wincent, 2019; Li, Su, Zhang & Mao, 2018).

Za konkurenčnost podjetja je izjemno pomembno, da se čim hitreje odzove na potrebe svojih strank, kar je digitalizacija še poudarila. Digitalizacija bo vplivala tudi na organizacijsko shemo podjetij (manj hierarhičnih ravni z namenom pospeševanja odločanja) in človeške vire (obvezne digitalne veščine) (Vasilescu, Serban, Dimian, Aceleanu & Picatoste, 2020).

Majhna in srednje velika podjetja težko konkurirajo v zelo dinamičnih okoljih. Kot odgovor na pritisk konkurence mnoga izmed njih uporabljajo digitalne platforme kot vzvod za svojo poslovno strategijo. Digitalne platforme so tehnologije, ki podjetjem omogočajo homogenizacijo, urejanje in distribucijo podatkov v velikem obsegu. To so na primer nove naprave, programska oprema (npr. napredni stroji) in omrežni standardi (npr. enakovredni protokoli), ki omogočajo nastanek novih funkcij. Digitalne platforme tako spreminjajo način, kako podjetja povečujejo svojo konkurenčno prednost, in imajo osrednjo vlogo pri vrednostnih predlogih mnogih podjetij, saj jim omogočajo upravljanje informacij. Za mnoga podjetja, ki tekmujejo v ekosistemih digitalnih platform, so ključnega pomena veliko

podatkovje, umetna inteligenca in strojno učenje (Kazan, Tan, Lim, Sørensen & Damsgaard, 2018).

Veliko raziskav obravnava pozitiven odnos med digitalizacijo in uspešnostjo podjetij, ki ponujajo finančne storitve. Cenamor, Parida in Wincent (2019) ugotavljajo, da lahko digitalizacija pomaga podjetjem izkoristiti digitalne tehnologije, ki temeljijo na modularnosti in interakcijah, ki jih podpirajo informacijske tehnologije. Hanelt, Bohnsack, Marz in Antunes Marante (2021) dodajajo, da digitalizacija pomaga podjetjem preusmeriti notranji pogled na zunanost. Digitalizacija omogoča podjetjem upravljanje spreminjajoče se mreže partnerjev, in sicer s smernicami za obvladovanje komunikacije in morebitnih konfliktov, ki opredeljujejo vlogo vsakega partnerja (Cenamor, Parida & Wincent, 2019). V zvezi s tem lahko digitalizacija pomaga podjetjem izboljšati komunikacijo s svojimi strankami in zunanjimi partnerji ter od njih pridobiti strukturirane informacije, ki spodbujajo ustvarjanje vrednosti (Zhou, Kautonen, Dai & Zhang, 2021).

IoT podjetjem na primer omogoča vzpostavitev dolgoročnih odnosov s strankami (Paiola & Gebauer, 2020). Suppatvech, Godsell in Day (2019) omenjajo, da lahko digitalne tehnologije pomagajo spremljati uporabniško vedenje in podjetjem zagotavljajo dragocene podatke. Ryu in Lee (2018) ugotavljata, da lahko digitalizacija podjetjem pomaga pri zagotavljanju prilagojenih storitev, kar lahko izboljša njihovo kakovost. Digitalizacija lahko okrepi tudi notranjo komunikacijo in integrira vire v različnih oddelkih podjetja, s čimer se poveča učinkovitost pri delu, proizvodni stroški pa se znižajo.

V literaturi je obsežno preučen vpliv implementacije IKT za uspešnost podjetja. Uporaba IKT lahko omogoči napredno poznavanje trga, s čimer podjetje optimizira upravljanje nalog in poveča svojo operativno učinkovitost. Vendar pa lahko pomeni uvedba IKT veliko naložbo, ki ne vodi v izboljšanje učinkovitosti. Razumevanje vpliva digitalnih platform na uspešnost podjetij je tako še vedno omejena in poskusi sprejemanja takšnih platform niso vedno uspešni (Cenamor, Parida & Wincent, 2019).

Majhna in srednje velika podjetja se pri uvedbi digitalizacije soočajo z edinstvenimi izzivi, npr. zaradi pomanjkanja potrebnih virov ali spretnosti (Giotopoulos, Kontolaimou, Korra & Tsakanikas, 2017).

### **2.3 Primeri dobrih praks digitalizacije v bančništvu**

Študije, ki se osredotočajo na povezavo med digitalizacijo in bančništvom, kažejo, da je digitalizacija za bančništvo še posebej pomembna, saj gre za stalen in neustavljivi proces. Raziskave kažejo, da lahko digitalizacija poveča produktivnost in zniža stroške, kar vodi k boljši učinkovitosti. Študija, ki se osredotoča na posamezne države, kot je Nigerija, kaže, da ustrezno izvedena digitalizacija pozitivno vpliva na uspešnost poslovnih bank (Agboola in drugi, 2019), medtem ko je študija na Kitajskem pokazala, da naložbe v digitalizacijo prispevajo k trajnostnim izboljšavam proizvodnje v komercialnih bankah (Zuo, Strauss & Zuo, 2021). Po drugi strani raziskave kažejo, da digitalizacija prinaša tudi operativna in

varnostna tveganja. V skladu s tem bi morale biti del uspešne digitalizacije inovativnost, pripravljenost na sprejemanje tveganj in prednost pred konkurenco. Podatki o učinkih digitalizacije na finančno uspešnost bank so še vedno omejeni, zlasti na trgih v razvoju (Stefanović, Barjaktarović & Bataev, 2021).

V zadnjih desetletjih so komercialne banke na Kitajskem veliko vlagale v znanost in tehnologijo. Te naložbe so privedle do razvoja FinTech in bistveno spremenile uspešnost poslovnih bank. FinTech uporablja tehnologijo za zagotavljanje inovativnih finančnih storitev in spodbuja inovacije finančnega sistema, reformo tehničnih orodij in produktivnost. FinTech se trenutno uporablja za ustvarjanje novih poslovnih modelov, novih aplikacij, procesov in inovativnih produktov, ki izrazito vplivajo na finančne trge, institucije in storitve. Naložbe v FinTech vključujejo bančne plačilne in klirinške sisteme, e-denar, spletna posojila, veliko podatkovje, verigo blokov, računalništvo v oblaku, umetno inteligenco, inteligentne vlagateljske svetovalce, inteligentno pogodbo idr. Velike naložbe na teh področjih spreminjajo temeljne bančne, zavarovalniške in plačilne procese ter učinkovitost poslovanja bank (Zuo, Strauss & Zuo, 2021).

Bančne mobilne aplikacije so postale del vsakdanjega življenja. Študija, opravljena v ZDA, je pokazala, da se uporabljajo enako pogosto kot družbena omrežja in aplikacije za vreme. Digitalni svet se nenehno spreminja, v bančni industriji pa je veliko primerov dobrih praks:

1. Španska banka BBVA: zaradi velikega napredka pri vpeljavi digitalizacije je leta 2017 v poročilu European Mobile Banking Benchmark (EMBB) institucije Forrester Research dobila priznanje za banko, ki nudi najboljše storitve mobilnega bančništva v Evropi. Aplikacija za mobilno bančništvo banke BBVA je dobila najvišjo oceno zaradi načina vključevanja v različne kanale, ponudbe največjega števila funkcij za opravljanje transakcij in odlične uporabniške izkušnje. Aplikacija BBVA izstopa zahvaljujoč funkcijam, kot je »mis metas« (moji cilji), s pomočjo katere lahko uporabnik načrtuje varčevanje za cilje v prihodnosti (npr. izlet ali nakup). Ena izmed najbolj sprejetih funkcij je orodje »valora«, ki uporabnikom omogoča izračun najboljše cene najema, prodaje ali nakupa nepremičnine in izračun, ali si jo sploh lahko privoščijo. BBVA si je največ točk prislužila z orodjem »bconomy«, ki strankam pomaga dobiti predstavo o svojem finančnem stanju in načinih, kako ga izboljšati (BBVA, 2022).

2. Ruska banka Sberbank: največja ruska banka je začela proces digitalizacije leta 2017 s pripravami na selitev bančnih podatkov iz štirih najetih podatkovnih centrov v nov podatkovni center v lasti banke. Aplikacija Sberbank Online je postala največji alternativni način plačevanja z bančnimi karticami s 40 milijoni mesečnih uporabnikov. Z digitalnimi podatki, ki jih je imela na voljo, si je Sberbank prizadevala, da bi imela do leta 2020 v celoti izpolnjene profile 95 % svojih strank in da bi 90 % njenih prodajnih svetovanj temeljilo na teh profilih. Sberbank upa, da bo s pomočjo sodelovanja z zagonskimi podjetji za finančno tehnologijo po vsem svetu, naložb in deležev, ustvarila tržni vmesnik, kot jih imata Apple in



Android, ter da bo na trgu predstavila nove rešitve, ki jih bodo uporabljale tudi druge institucije (Zigurat global institute of technology, 2022).

3. Namen študije, ki so jo opravili Stefanović, Barjaktarović in Bataev (2021), je bil raziskati digitalizacijo in trajnostni razvoj v bančništvu ter njun vpliv na uspešnost banke. Vzorec je sestavljalo 25 bank, ki so poslovale v Republiki Srbiji od leta 2011 do 2020. Rezultati raziskav kažejo, da so banke, ki se osredotočajo na digitalizacijo in trajnostni razvoj, dobičkonosne tudi v primeru epidemije COVID-19. Študija je z uporabo Pearsonove korelacije pokazala, da je raven naložb v digitalno preobrazbo močno povezana z neto rezultatom. Avtorji raziskave zagotavljajo, da je digitalizacija v bančništvu pomemben dejavnik v negotovih časih in jo je treba spodbujati in vključiti v bančne strategije po svetu po pandemiji COVID-19. Obenem trdijo, da pri vseh srbskih bankah obstaja možnost uporabe neke oblike digitalizacije za ustvarjanje bolj trajnostnega okolja. Banke v svojih letnih poročilih poudarjajo, da se povečuje število strank, ki uporabljajo produkte digitalnega bančništva in da se nenehno izboljšujejo ponujene digitalne storitve ter uvajajo nove, skladno s potrebami strank. Poleg tega je opazen trend sodelovanja z drugimi nebančnimi partnerji za širitev bančne ponudbe za stranke, kar pomeni, da so vsi deležniki zainteresirani za prodajo več produktov obstoječim strankam, za pridobivanje novih strank in ustvarjanje dodatnega dobička (Stefanović, Barjaktarović & Bataev, 2021).

## **2.4 Vpliv digitalizacije na zaposlene**

Kadar govorimo o digitalnem gospodarstvu, se v praksi pojavljata dva tipa podjetij. To so tradicionalna podjetja, ki iščejo načine in možnosti za sprejemanje nove tehnologije, ki bi jo obrnile sebi v prid kot konkurenčno prednost, in sodobna podjetja, ki so nastala sočasno z novo tehnologijo ali zaradi nje. Skupini podjetij se razlikujeta glede na organizacijo dela. Sodobna podjetja so večinoma organizirana bolj agilno, zaposleni pa so navadno razdeljeni po projektih in ne po funkcijah (Mettling, 2015).

Agilnost se lahko nanaša na prostor in lokacijo dela, na čas opravljanja dela in na odnos med zaposlenimi in nadrejenimi (Degryse, 2016). Podjetja z agilno strukturo predstavljajo prednost tako za zaposlene kot delodajalce; zaposleni so bolj avtonomni, produktivnejši in boljše nadzorujejo ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem, medtem ko imajo delodajalci nižje stroške dela. Vendar pa se morajo tako delodajalci kot zaposleni privaditi na novo obliko dela in menedžmenta – pri obojih sta ključ do uspeha izobraževanje in usposabljanje. Delodajalci se morajo naučiti upravljanja delovne sile, ki ima fleksibilen delovni čas in kraj dela, zaposleni pa se morajo naučiti samoorganizacije in opravljanja dela brez stalnega nadzora (Gareis, Lilischkis & Mentrup, 2005; Popma, 2013).

### **2.4.1 Fleksibilnost kraja in časa opravljanja dela**

V Evropi v zadnjih nekaj desetletjih opažamo, da se vse bolj pojavlja delo na daljavo, vendar pa si mora oseba, ki dela na tak način, čim bolj racionalno razdeliti čas. Gre za razdelitev dela med pisarno in domom (Beblavý, Maselli & Martellucci, 2012). Delo, ki ne poteka na

sedežu podjetja, se lahko opravlja kjerkoli; doma, v hotelu ali na vlaku. V Evropski uniji (v nadaljevanju EU) dela na daljavo povprečno 17 % vseh zaposlenih. Ta odstotek ljudi vsaj delno redno dela izven lokacije delodajalca. Odstotek ljudi, ki delajo na daljavo, se po državah razlikuje, odvisen pa je tudi od panoge dela in vrste poklica. Mobilno delo je bolj značilno za strokovnjake, zaposlene v upravi, uradnike in prodajno osebje. Izven lokacije delodajalca dela veliko več moških kot žensk (Eurofound-ILO, 2017).

Tudi čas opravljanja dela je postal zelo fleksibilen. Vse več podjetij se odloča za zaposlovanje ljudi z različnih koncev sveta. Takšna mednarodna povezanost zahteva prilagajanje komunikacije razlikam v časovnih pasovih, komunikacijo med različnimi podjetji ali pa v enem mednarodnem podjetju, ki zaposluje ljudi na več celinah (Gareis, Lilischkis & Mentrup, 2005).

#### 2.4.2 Sprememba stroškov

Trg in podjetje sta dve obliki koordinacije gospodarske dejavnosti. Podjetja koordinirajo gospodarsko dejavnost s pomočjo hierarhije, nadzora in avtoritete. Takšen način koordinacije povzroča stroške nadzora zaposlenih, njihovega dela in upravljalnih dejavnosti. Ti stroški so nižji od transakcijskih stroškov na trgih (npr. stroškov nepopolnih informacij), ki pa so razlog, zakaj podjetja sploh obstajajo (Beblavý, Maselli & Martellucci, 2012).

#### 2.4.3 Ravnovesje poklicnega in zasebnega življenja

Digitalizacija lahko izboljša ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem, lahko pa privede do nasprotnega učinka. Zaradi tega so nekatere države začele sprejemati predpise in zakonodajo, ki ščiti delavce pred vdorom dela v njihovo zasebno življenje. Taka oblika zakonodaje, ki so jo že sprejele nekatere večje evropske države, kot so Nemčija, Italija in Francija, omogoča zaposlenim, da se po končanem delu »odklopijo«. Takšna zakonodaja se pripravljata zaradi možnih negativnih posledic na zaposlene, kot sta povečan stres ali občutek, da morajo biti vedno dosegljivi, kar tehnologija sicer omogoča (Popma, 2013; Toumieux & Picquerey, 2017).

#### 2.4.4 Vseživljenjsko izobraževanje

Glede na to, da predvsem starejši zaposleni nimajo znanja s področja digitalizacije, bo imela slednja nanje negativen vpliv. Digitalizacija v določenih sektorjih zmanjšuje potrebo po delovni sili, zato bodo morali zaposleni v kratkem času pridobiti računalniške spretnosti. Delavci brez kakršnihkoli računalniških znanj bodo predstavljali šibek člen na trgu dela. Prednost pri zaposlovanju bodo dobili tisti, ki imajo digitalne oziroma računalniške sposobnosti, še posebej v sektorjih, kjer obstaja veliko povpraševanje po računalniško pismeni delovni sili (Degryse, 2016; Eurofound, 2015; Vogel, 2015).

Določeni strokovnjaki, na primer El-Darwiche, Friedrich, Koster, Sabbagh in Singh (2013), trdijo, da bodo morale nove generacije delovne sile pridobiti potrebna znanja v

izobraževalnem procesu. Po njihovem mnenju se bo moralo šolstvo prilagoditi novim razmeram na trgu dela, tako da bodo posamezniki po končani srednji šoli zaposljivi. Menijo, da bi se morali šolski predmeti, ki se osredotočajo na znanost, tehnologijo, inženirstvo in matematiko, izvajati vsa leta šolanja in to tudi pri otrocih, ki zanje niso nadarjeni. Od znanstvene pismenosti je odvisno, katerim ljudem bo na trgu dela lažje in katerim ne. V šolah bi moral biti velik poudarek na pridobivanju digitalnih sposobnosti, tovrstni predmeti pa ne bi bili izbirne narave, temveč obvezni za vse otroke. Menijo tudi, da bi morali državni organi poseči v izobraževanje odraslih, še posebej tam, kjer prej niso bila zahtevana nobena digitalna znanja. Tako bi pridobili več kvalificirane delovne sile in izboljšali njeno zaposljivost (El-Darwiche, Friedrich, Koster, Sabbagh & Singh, 2013).

## **2.5 Težave in ovire pri digitaliziranju delovnih mest**

O vplivu digitalizacije dela na trg dela in delovne pogoje se že vrsto let razpravlja v znanosti, politiki in medijih. V Evropi in preostalem zahodnem svetu so se tovrstne razprave okrepile po letu 2010. Evropska komisija je v okviru svoje strategije za enotni digitalni trg sprožila različne digitalne agende. Strokovna literatura medtem obravnava izgubo delovnih mest in spremembe delovnih procesov zaradi digitalizacije (Ilsoe, 2017).

Vasilescu, Serban, Dimian, Aceleanu in Picatoste (2020) menijo, da so tehnološke spremembe povezane z nadaljnjim naraščanjem neenakosti, saj se povečuje število visokokvalificiranih in dobro plačanih poklicev, obenem pa se povečuje zaostanek slabo in srednje plačanih delovnih mest. Pri preprečevanju nadaljnjega naraščanja neenakosti imata pomembno vlogo izobraževanje in usposabljanje glede na potrebe digitaliziranega trga dela. Digitalna preobrazba v majhni meri povečuje neenakost plač, vpliv digitalizacije na plačno neenakost pa ostaja precej majhen (Vasilescu, Serban, Dimian, Aceleanu & Picatoste, 2020).

Vse večje povpraševanje po visokokvalificiranih delavcih se odraža v povečanju plačne neenakosti. Vendar pa ima digitalizacija sorazmerno majhen vpliv na nizkokvalificirane zaposlene, kar preprečuje občutnejšo neenakost plač. Na t. i. pametnem trgu dela bodo bolj iskani delavci z digitalnimi in podjetniškimi veščinami ter ustvarjalnostjo. Digitalne veščine delavcev so na pametnem trgu dela bistvenega pomena. Svetovni gospodarski forum je poudaril, da bo 65 % otrok, ki danes vstopajo v osnovne šole, delalo v poklicih, ki še ne obstajajo. Te preobrazbe bodo spremenile nabor zahtevanih spretnosti sedanjih delovnih mest in pojavila se bodo nova delovna mesta, ki bodo zahtevala nova znanja (World Economic Forum, 2016).

Pri tem avtorji poudarjajo veliko vlogo univerz pri oblikovanju novih znanj, ki jih zahteva pameten trg dela; te lahko svojim študentom zagotovijo ustrezne spretnosti za prihodnja delovna mesta. Velika mesta z inovacijskimi centri in vplivnimi univerzami lahko ponudijo ugodno okolje za rast visokotehnoloških podjetij. Pri tem ima razvoj infrastrukture IKT in podjetniških ekosistemov bistveno vlogo pri razširitvi digitalizacije. Izziv pri razvoju spretnosti za trg dela je dvojen: priprava delovne sile za prihodnost in prilagoditev sedanje

delovne sile spremembam na trgu dela. Posledično se bo v prihodnosti še povečal pomen vseživljenjskega učenja (Eberhard in drugi, 2017).

Vse hitrejša digitalizacija je sprožila številna vprašanja, povezana s človeškimi viri in njihovim upravljanjem. Po eni strani bi digitalizacija lahko omogočila učinkovitejše izvajanje dela in hitrejšo sprejemanje odločitev z manjšim tveganjem. Po drugi strani pa to pomeni izginjanje delovnih mest. Posledično je digitalizacija ustvarila negotovost glede svojih pozitivnih in negativnih vidikov, tako med zaposlenimi v bančnih organizacijah kot tistimi, ki si želijo kariere v bančništvu. Raziskave so pokazale, da imajo zlasti hitre spremembe, kakršna je pospeševanje digitalizacije, pomemben vpliv na dobro počutje zaposlenih. To vpliva na njihovo produktivnost, predanost in zvestobo organizaciji (Umans, Kockum, Nilsson & Lindberg, 2018).

Številne nove raziskave razkrivajo, da imajo zaposleni močan vpliv na digitalizacijo uveljavljenih podjetij v panogi finančnih storitev. Prvi razlog za to je, da digitalna sposobnost zaposlenih pozitivno vpliva na zvestobo strank (Herhausen, 2020). Drugi razlog pa je, da digitalizacija zahteva integracijo arhitekture s temeljito vključenostjo zaposlenih. Ta arhitektura usmerja centralizirane in formalizirane notranje informacijske tokove. Zato uvedba novih digitalnih sistemov zahteva razvoj človeških veščin in kompetenc na mikro ravni, zaposleni pa potrebujejo usposabljanje in učenje za pridobitev novih veščin. V nekaterih situacijah zaposleni vidijo digitalizacijo kot grožnjo za svoja delovna mesta, saj se bojijo, da bi jih nadomestila digitalna tehnologija. V tem primeru lahko zavrnejo uporabo digitalnih metod. Če zaposleni odklanjajo učenje o nastajajočih digitalnih tehnologijah, lahko okrepijo vztrajanje uveljavljenih delavcev pri uvedbi digitalizacije (Kohtamäki, Parida, Patel & Gebauer, 2020).

Izkazalo se je, da so organizacijske spremembe tako pozitivno kot negativno povezane z blaginjo delavcev. Ti mešani rezultati bi lahko bili povezani z digitalizacijo kot vidikom organizacijskih sprememb, lahko pa bi se nanašali na številne specifične značilnosti, od katerih je odvisno razmerje med digitalizacijo in blaginjo. Pretekle študije, ki so proučevale razmerje med organizacijskimi spremembami in individualnimi rezultati, so pokazale, da je treba lastnosti organizacijske klime uskladiti z naravo organizacijskih sprememb in digitalizacijo (Umans, Broberg, Schmidt, Nilsson & Olsson, 2016).

### **3 BANČNI SEKTOR IN DIGITALIZACIJA**

Digitalne tehnologije vse bolj vplivajo na inovacije, odnose s strankami, poslovne odnose in informacijske tehnologije, zlasti v panogah, kot so finančne storitve, kjer se dogaja prehod na spletne storitve. Podjetja za finančne storitve se morajo odzvati na spremembe vedenja in potreb strank. Predvsem velike banke se še vedno osredotočajo na iskanje učinkovitih prenosnih sistemov in stroškovnih strategij, namesto da bi svoje storitve prilagajale digitalizaciji (Niemand, Rigtering, Kallmünzer, Kraus & Maalaoui, 2021). Zaradi pomanjkanja naprednih storitev za stranke so Pole, Puschmann, Fischbach in Alt (2011)

razvili klasifikacijsko orodje za spletne aplikacije 2.0 v zasebnem bančništvu. To orodje raziskuje možne aplikacije, tveganja in splošen pomen aplikacij web 2.0. Kot ugotavljajo Nueesch, Puschmann in Alt (2012), banke šele začenjajo raziskovati priložnosti digitalnih storitev in razvijati tesnejše odnose s strankami. Večina bank ponuja samo osnovne storitve, kot so neposredna sporočila, blogi in aplikacije za ocenjevanje. To zmanjšuje njihove stroške na minimum, vendar ogroža potencial za pridobivanje novih strank, krepitev odnosov s strankami in pridobivanje zvestobe strank za navzkrižno prodajo izdelkov.

E-bančništvo vse bolj izpodriva tradicionalno bančništvo s fizičnimi podružnicami. V okviru e-financiranja, ki se nanaša na oblike finančnih storitev, ki se izvajajo z uporabo elektronskih komunikacijskih kanalov, se je v 90. letih 20. stoletja pojavilo veliko poslovnih modelov. Vključevali so proces avtomatizacije storitev in razvoj samopostrežnih vmesnikov, kot so spletno bančništvo, storitve spletnega posredovanja ter prvi poskusi mobilnega bančništva in mobilnega plačevanja. Prvi pomemben nov poslovni model je bila internetna banka. Namenjena je bila znižanju fiksnih stroškov z odstopom od lastništva podružnic in izkoriščanjem ekonomije obsega. Strategija nizkih cen je množično pritegnila kupce, obseg transakcij pa je ustvaril dobiček. Pri borzoposredniških storitvah je spletni dostop vlagateljem omogočal hitro odzivanje na spremembe na finančnih trgih in znižanje provizij iz transakcij. Tudi ta model se je postopoma prilagajal tradicionalnim bankam in vodil k zmanjšanju števila fizičnih bančnih poslovalnic in drugih tradicionalnih institucij, kar je izboljšalo finančne rezultate (Polasik, Widawski & Lis, 2022).

Z rastjo in vse bolj razširjeno uporabo interneta in spletnih tehnologij v zadnjih nekaj desetletjih so se pojavile številne priložnosti za digitalizacijo poslovanja in oblikovanje novih digitalnih poslovnih modelov. S prihodom četrte industrijske revolucije se podjetja po vsem svetu na novo organizirajo in preoblikujejo, vključno z bankami. Od tehnologije so vse bolj odvisne zlasti bančne potrošniške storitve prek digitalnih kanalov, npr. spletna mesta, portali za internetno bančništvo in aplikacije za pametne telefone. Pri tem obstaja možnost, da banke izgubijo koristi tradicionalnega človeškega (osebnega) povezovanja, ki so značilne za tradicionalne poslovne modele, ki od strank zahtevajo obisk bančne poslovalnice (Louw & Nieuwenhuizen, 2020).

### **3.1 Vpliv digitalizacije na bančno-finančni sektor**

Zaradi hitrega tehnološkega napredka se podjetja za finančne storitve, zlasti bančna industrija, vse bolj usmerjajo v spletno in digitalizirano ustvarjanje vrednosti. Koncepti, ki pridobivajo zagon in vršijo pritisk na tradicionalne banke, zlasti v državah z dolgo bančno tradicijo (npr. Švica), da spremenijo svoje poslovne modele, so (Niemand, Rigtering, Kallmünzer, Kraus & Maalaoui, 2021):

- virtualne banke – to so banke brez mreže poslovalnic, ki ponujajo svoje storitve na daljavo prek spletnega in telefonskega bančništva ali neodvisne mreže bančnih agentov;

omogočajo lahko dostop prek bankomatov, pogosto prek medbančnih omrežnih povezav, pošte in mobilnega telefona;

- množično financiranje (angl. crowdfunding) – praksa financiranja projekta ali nekega podviga z zbiranjem denarja od velikega števila ljudi, v sodobnem času običajno prek interneta;
- kriptovalute.

Digitalizacija, ki v bančništvo uvaja digitalne tehnologije, je ključnega pomena za premagovanje časovnih in krajevnih omejitev (Sachse, Alt & Puschmann, 2012). Trend digitalizacije v bančnem sektorju je še posebej očiten v skandinavskih državah. Stopnja prodora spletnega bančništva na Norveškem je 93-odstotna, na Finskem in Danskem pa 89-odstotna. V vzhodni Evropi, npr. v Bolgariji in Romuniji, so stopnje prodora spletnega bančništva le 7-odstotne, medtem ko druge države, kot sta Nemčija in Avstrija, trenutno prehajajo na spletno bančništvo in imajo približno 59-odstotno stopnjo prodora. Kot kaže, so banke v različnih državah različno sprejele izziv digitalizacije (Niemand, Rigtering, Kallmünzer, Kraus & Maalaoui, 2021).

Digitalizacija procesov odločanja in različnih operacij pripomore k ohranjanju baze strank in povečanju bančnega poslovanja s pomočjo novih elektronskih kanalov in spletnega kreditiranja. To prispeva k večji učinkovitosti in konkurenčnosti bank ter strankam omogoča hitrejše opravljanje storitev. Vzpostavitev digitalnih platform povečuje privlačnost bank za stranke in deležnike medsebojno povezanega poslovanja, s čimer odpira priložnosti za ustvarjanje ekosistema bank. Razvoj novih digitalnih informacijskih tehnologij pozitivno vpliva na naložbe v banke (Zabala Aguayo & Ślusarczyk, 2020).

Po oceni Ernst & Young (2011) bo imela digitalizacija še posebej velik vpliv na bančne storitve za prebivalstvo. Nove plačilne metode in platforme ogrožajo posredniško vlogo bank. Kanali za digitalno plačevanje so znižali ovire za vstop v panogo, kar bo ogrozilo obstoječe udeležence na trgu (Ernst & Young, 2011).

Na podlagi tega opažanja je mogoče trditi, da digitalne tehnologije bistveno spreminjajo globalno bančno industrijo tako, da brišejo tradicionalne meje, ki opredeljujejo produkte, trg in bazo strank, čimer osvobajajo in usklajujejo finančne sisteme v svetovnem merilu. Strukturne spremembe in tehnološke izboljšave so daljnosežne, banke pa so pri tem postavljene v ozadje. Na spreminjajoče se konkurenčno okolje se banke najpogosteje odzivajo z iskanjem diverzifikacije, vertikalne diferenciacije produktov in konsolidacije (Louw & Nieuwenhuizen, 2020).

V nekaterih primerih lahko nove tehnologije in storitve v celoti ogrozijo obstoj tradicionalnih bank. Internetne ali samo digitalne banke ponujajo alternativne pristope k spletnim transakcijam in bančništvu, tako da so storitve na voljo izključno prek spletnih kanalov (spletnih mest) ali aplikacij za pametne telefone. Vse to izpodbija tradicionalne bančne poslovne modele in odpravlja potrebo po ustanavljanju in vzdrževanju fizičnih

bančnih poslovalnic. Tehnologija je bistveno spremenila ustvarjanje, dostavo, sprejemanje in uporabo finančnih produktov. Zaradi svoje priročnosti in gospodarske učinkovitosti je bila pozitivno sprejeta tako pri potrošnikih kot mednarodnih digitalnih bankah (Kulkarni & Dambe, 2020).

Trtnik in Kocbek (2016) opazata vse večji vpliv digitalizacije v Sloveniji. Slovenija se v današnjem času vse bolj nagiba k digitalnim storitvam, dostopna pa je tudi že banka, ki nima svoje poslovalnice in deluje izključno preko aplikacije na pametni napravi – pametnem telefonu ali preko spletnega brskalnika. Digitalna banka je najbolj priljubljena pri mlajši populaciji zaradi hitrejšega dostopa, nižjih cen, nižjih stroškov in enostavnosti uporabe (Trtnik & Kocbek, 2016).

Digitalna preobrazba je privedla do nove opredelitve poslovnih modelov in storitev v finančnem sektorju. Pojav t. i. neobank je eden od primerov te preobrazbe in finančnih inovacij. Neobanke so banke ali FinTech, nebančna zagonska podjetja, katerih poslovanje temelji na digitalnih tehnologijah, kar predstavlja izziv za velike tradicionalne banke. Gre za nov pristop k zagotavljanju finančnih storitev, kjer so ključni dejavniki uspeha agilna organizacija in nove tehnologije. Zaradi brezpodružničnega poslovanja in mobilnih operacij so neobanke osredotočene na ponujanje boljše uporabniške izkušnje po privlačnih cenah. Neobanke so ustanovljene v številnih evropskih državah, na primer Revolut in Monzo v Združenem kraljestvu, N26 v Nemčiji, Golden Sand Bank v Gibraltarju ter Aion v Belgiji. Množično zagotavljanje naložbenih produktov fizičnim osebam je pomembna značilnost, ki razlikuje neobanke od tradicionalnih bančnih institucij. Ponudba storitev prek mobilnih aplikacij omogoča številnim skupinam strank udoben in razumljiv način uporabe. Kljub temu je zagotavljanje takšne ponudbe izziv, ki zahteva inovativen poslovni model, ki je usklajen s strogimi zakonskimi predpisi (Polasik, Widawski & Lis, 2022).

Ena izmed najbolj razširjenih digitalnih bank je Revolut, ki je bila ustanovljena leta 2015 v Londonu in bila v začetku zgolj mobilna aplikacija s predplačniško kartico. Danes nudi virtualne ali fizične debetne kartice in osebni transakcijski račun v evrih ali funtih z jamstvom do 100.000 evrov. Omogoča tudi poslovanje s kriptovalutami – njihov nakup, prodajo in posredovanje, možen pa je tudi nakup delnic iz ZDA. Banko je mogoče uporabljati preko mobilne aplikacije, ki v realnem času omogoča upravljanje kartice, spremljanje prometa na računu ter analizo prilivov in odlivov. Zelo uporabna storitev je razporejanje stroškov, nakazovanje in prejemanje denarja od znancev, ki so shranjeni med stiki v telefonu stranke in uporabljajo storitve banke Revolut. Februarja 2021 je imela banka 60.000 uporabnikov v Sloveniji, januarja 2022 pa je beležila 18 milijonov uporabnikov po vsem svetu (Translated by ContentEngine LLC, 2021).

Revolut je bila prva od tako imenovanih neobank v Združenem kraljestvu. Rast Revoluta je pritegnila podjetja, kot sta SoftBank in Tiger Global. Med letoma 2019 in 2020 se je število Revolutovih uporabnikov bančništva na drobno povečalo z 10 milijonov na 14,5 milijona, medtem ko so se komercialne stranke več kot podvojile, in sicer z 220.000 na 500.000. Leta

2020 je Revolut pridobil bančno licenco za Litvo in nato Poljsko, s čimer je podjetje dobilo možnost, da prenese licenco in ponudi svoje bančne storitve tudi drugod po Evropi (Translated by ContentEngine LLC, 2021).

Revolut je brez podružnic, v celoti digitalen in mobilen, kar mu omogoča ponujanje storitev široki skupini ljudi v številnih evropskih državah. Vse storitve se izvajajo na spletu prek mobilne aplikacije. Med naložbenimi produkti, ki jih ponuja Revolut, je mogoče prepoznati tudi druge inovacije, ki vključujejo naslednje (Polasik, Widawski & Lis, 2022):

- rešitve za investicijsko posredništvo, ki temeljijo na konceptu vlaganja in trgovanja z delnimi deleži,
- platformo za trgovanje z digitalnimi valutami in
- trgovanje z blagom, vključno z zlatom.

Revolut nudi širi vrste računov, ki so opisane v nadaljevanju.

Revolut Standard je brezplačen osnovni transakcijski račun (angl. international bank account number – IBAN), ki omogoča naslednje: brezplačne dvige na vseh bankomatih v EU, fizično kartico brez mesečnega ali letnega nadomestila, neomejene virtualne kartice za nakupovanje po spletu, brezplačno plačevanje s kartico kjerkoli po svetu, brezplačno menjavo valut do določenega zneska, brezplačna nakazila znotraj enotnega območja plačil v evrih (angl. single euro payments area, v nadaljevanju SEPA), omejen brezplačen nakup ali prodajo delnic, račun Junior ter nadomestilo za nakup kriptovalut, zlata in srebra.

Revolut Plus je račun, ki za nekaj evrov na mesec omogoča dodatne ugodnosti, kot so: prednostna podpora uporabnikom 24 ur na dan, dva računa Junior, zavarovanje izdelkov, plačanih s kartico Revolut, zavarovanje vstopnic za dogodke in možnost vračila izdelkov.

Plačljiv račun Premium poleg naštetega omogoča še občutno večje ugodnosti, kot so na primer: izbira izgleda kartice, brezplačno pošiljanje denarja izven območja SEPA, nižje nadomestilo za zavarovanje telefona, nižja nadomestila za nakup kriptovalut, zlata in srebra, možnost zdravstvenega zavarovanja v tujini in posebnega zavarovanja za zimске športe, nadomestilo v primeru zamude leta ali prtljage na letališču in drugo.

Posebnost računa Revolut Metal je posebna kovinska kartica, ki ima med uporabniki poseben, ekskluziven status. To je najdražji in najobsežnejši paket, ki poleg vseh prej naštetih ugodnosti vključuje še dostop do nadstandardne čakalnice na letališču za uporabnika računa in tri dodatne osebe ter brezplačno avtomobilsko zavarovanje za prvih 31 dni potovanja v tujini. Veliko ugodnosti, ki jih Revolut nudi uporabnikom, je povezanih s potovanji, saj je bila to sprva aplikacija za menjavo valut, namenjena popotnikom. Njen cilj je bilo enostavnejše upravljanje financ na potovanju, torej brezplačno potovanje s tujo valuto, pošiljanje denarja v tujino in poceni oziroma brezplačna menjava domače valute v tujo.



Revolut nudi tudi račun Junior, namenjen mladim, s pomočjo katerega se lahko otroci na privlačen in varen način naučijo upravljati denar.

Revolutova posebnost so »pockets« oziroma podračuni, ki se lahko uporabljajo za varčevanje ali razvrščanje denarja. S pomočjo te nastavite se denar ob prilivu samodejno prenese v določene »žepke«. Zanimiva je tudi nastavitev prenosa drobiža, pri čemer se znesek pri vsakem plačilu samodejno zaokroži navzgor, razlika pa se prenese v žepok. Znotraj aplikacije je tudi možnost nakazovanja donacij, pri čemer organizacije prejmejo celoten podarjeni znesek (Želko, 2021b).

Primarne tržne ciljne skupine Revoluta so mlade stranke oziroma milenijci (angl. millennials), ki so dejavni uporabniki mobilnih tehnologij, pogosti potniki ali spletni kupci. Za nekatere mlade stranke je Revolut prva izbira banke. Kljub temu je za večino strank, predvsem za zahtevnejše, običajno sekundarna banka, ki jim ponuja produkte, ki v lokalnih tradicionalnih bankah niso na voljo. Revolut je začel ponujati storitve tudi za poslovne stranke (majhna in srednje velika podjetja), vendar so zanje sekundarna ciljna skupina (Polasik, Widawski & Lis, 2022).

N26 je digitalna banka s sedežem v Nemčiji, ki je bila ustanovljena leta 2013. To podjetje je eno najbolj cenjenih novoustanovljenih podjetij FinTech na svetu, saj je julija 2019 doseglo skupno vrednost 3,5 milijarde dolarjev. Podjetje ponuja večino svojih storitev na Evroobmočju, v Združenem kraljestvu, Švici in ZDA. N26 svojim strankam omogoča brezplačen osnovni tekoči račun z debetnima karticama Mastercard in Maestro na določenih trgih. Postopek odpiranja računa je v celoti digitalen in ga je mogoče zaključiti prek video klepeta s partnerjem za preverjanje identitete IDnow. N26 podpira Google Pay in Apple Pay. Trenutna ponudba za švicarski trg je zasnovana za švicarske stranke, ki redno potujejo v evrsko območje, tako poslovno kot v prostem času, in se želijo izogniti visokim provizijam. N26 je začel ponujati svoje storitve v Švici septembra 2019, vendar trenutna ponudba ne podpira švicarskega franka kot valute (Gorgun & Wolfs, 2021).

Od svojih strank zahteva, da račune upravljajo preko mobilnih telefonov, pri čemer omogoča najvišjo varnost, saj ne dovoli, da bi račun hkrati deloval na dveh telefonih. Omogoča predvsem mobilno in kartično poslovanje, ne pa tudi storitev kredita ali varčevanja. Tudi pri N26 je na voljo več vrst računov, zavarovalnih polic in drugih ugodnosti. Na voljo so različni paketi, pri čemer je osnovni brezplačen, pri drugih pa je treba plačevati mesečno nadomestilo za dodatne funkcije in ugodnosti (Želko, 2021a).

N26 Standard je brezplačen spletni račun, ki omogoča varčevanje, porabo in vodenje evidenc transakcij. Nudi brezplačno kartico Mastercard za plačila po vsem svetu in omogoča brezplačna plačila v domači valuti za nakupovanje na spletu ali na trgu.

N26 You ponuja kartico Mastercard v različnih barvah, paket življenjskega zavarovanja in brezplačen dvig denarja v tujih valutah na bankomatu. Omogoča popuste na določene

blagovne znamke in ustvarjanje do deset podračunov, imenovanih »spaces«, ki služijo boljšemu upravljanju stroškov.

N26 Metal vsebuje kartico Mastercard iz nerjavečega jekla, ki je na voljo v treh različnih barvah. Tudi ta omogoča dvigovanje gotovine v svoji valuti po vsem svetu, dodatna ugodnost pa je plačevanje na spletu in v trgovinah brez stroškov transakcije. V primeru težav je uporabnikom N26 Metal na voljo prednostna podpora v spletni klepetalnici. Imetniki te kartice lahko izkoristijo posebne ponudbe partnerskih blagovnih znamk. Članstvo jim omogoča ustvarjanje do deset podračunov za upravljanje prihrankov in stroškov. Računa N26 You in Metal krijeta tudi potovanja, saj strankam z zavarovalnimi policami zagotavlja zavarovanje v nujnih primerih in kritje stroškov odpovedi ali zamude leta. Pokrivata tudi nastanek morebitne škode na avtomobilu, skuterju ali kolesu, ki jih stranka uporablja za potovanje do svojega cilja (Želko, 2021a).

N26 je načrtoval naskok na ameriški trg, vendar je namero opustil. Podjetje N26 GmbH je zapustilo ameriški trg približno dve leti po začetku delovanja na tem trgu, da bi okrepilo svojo prisotnost v Evropi. Za N26, ki ima sedež v Nemčiji, so bile ZDA prvi trg izven Evrope. Od začetka leta 2019 je podjetje v ZDA pritegnilo več kot pol milijona strank. Medtem ko je pandemija COVID-19 še povečala potrebo po digitalnem bančništvu po vsem svetu, so bile potrebe v Evropi še višje. Izstop N26 iz ZDA je podjetju omogočil več sredstev za delovanje v Evropi, ki je njihov strateški trg in na katerem so tudi pionir digitalnega bančništva. Oktobra je vrednost N26 dosegla devet milijard dolarjev, potem ko je v zadnjem krogu financiranja podjetje zbralo 900 milijonov dolarjev. Z izstopom iz ZDA je banka lahko razširila svojo ponudbo. N26 se bo še naprej osredotočala na svoje osrednje evropske trge: Nemčijo, Francijo, Italijo, Španijo in vzhodno Evropo (Jimenea, 2021).

Podjetja FinTech, ki delujejo izključno digitalno (t. i. nebanke), ponujajo storitve in rešitve na različnih področjih, kot so plačila, posojila, varčevanje in naložbe ter upravljanje osebnih financ. Ti novi konkurenti v bančni industriji zagotavljajo svoje storitve prek interneta in mobilnih naprav. Za svoje delovanje ne potrebujejo bančne poslovalnice; z uporabo računalništva v oblaku se lahko izognejo stroškom podatkovnih centrov. Globalna digitalna revolucija je privedla do temeljnih sprememb v industriji finančnih storitev in do vse večjega števila udeležencev na digitalnem trgu. Pritisk konkurence novih udeležencev na trgu pomembno vpliva na poslovne modele prvotnih operaterjev in poslovno vrednostno verigo v bančni industriji. Digitalni konkurenti preoblikujejo finančno posredništvo z inovacijami poslovnih modelov, ki izkoriščajo napredne tehnologije, kot so veliko podatkovje in analitika, računalništvo v oblaku, tehnologija porazdeljene knjige, digitalne valute, robotika, umetna inteligenca in strojno učenje (Gorgun & Wolfs, 2021).

### **3.2 Specifične ovire za digitalizacijo v bančnem sektorju**

Spremembe uporabniških navad pri uporabi in dostopu do bančnih storitev od bank zahtevajo prilagoditve. Barbara Perko je na konferenci Mobilnost 2019 povedala: »Eden

največjih izzivov, s katerim se spopadajo banke v Evropi, so novi igralci na trgu (spletne banke oz. FinTech podjetja), ki ponujajo nove rešitve. Z različnimi aktivnostmi so se banke na ta izziv že odzvale, ključno pa bo izboljšanje izkušnje za uporabnike.« (Perko, 2019)

Digitalizacija je učinkovita, ko se izboljša učinkovitost navad in delovnih procesov. Po drugi strani pa bo tudi digitalizacija povzročila spremembe običajnih delovnih vzorcev in postopkov. Ta proces vključuje prilagajanje delavcev tehnologiji, kar bo imelo različne učinke na zaposlene; nekateri jih bodo morda dojemali kot prednost, nekateri pa bodo potrebovali čas za prilagoditev tej tehnologiji, za njeno razumevanje in obvladovanje sprememb. Uvedba digitalizacije lahko podjetju povzroči posredne stroške, notranji odpor in pomisleke zaposlenih, kar lahko ima negativen učinek. Pri menedžerjih in zaposlenih se lahko pojavijo dvomi o načrtu izvajanja digitalizacije (Bastari, Eliyana, Syabarrudin, Arief & Emur, 2020).

»Ponudba bank ne bo temeljila na fiksnih produktih. Spremembe se danes dogajajo v smeri ponudbe, ki temelji na storitvah, trg se spreminja v sistem naročnin, sistem uporabe. Da bomo izpolnili pričakovanja uporabnikov, v prihodnje ne bo dovolj ena institucija, treba bo povezati več ponudnikov,« je na junijski poslovni konferenci Mobilnost 2019 napovedal vodja digitalnega poslovanja v NLB Matjaž Mušič (Perko, 2019, str. 31).

Mušič meni: »Banke bodo začele povezovati komitente in veliko množico ponudnikov različnih storitev in blaga. Vizija NLB je postati povezovalac, platforma, ki bo omogočala, da bodo komitenti na enem mestu z minimalnimi stroški dobili točno tisto, kar si želijo in potrebujejo.« (Perko, 2019, str. 31).

Nekatere raziskave opozarjajo na negativno povezavo med digitalizacijo in uspešnostjo podjetij, ki nudijo finančne storitve. Do tega lahko pride, ko uveljavljena podjetja na trgu nasprotujejo preoblikovanju. Naložbe v digitalizacijo lahko od podjetja zahtevajo drastične spremembe, kar lahko povzroči obotavljanje. Če je banka uspešna pri nujenju tradicionalnih storitev in učinkovito pridobiva stranke, posledično pa se ji poveča dobiček, to oslabi njeno motivacijo za digitalizacijo (Niemand, Rigtering, Kallmünzer, Kraus & Maalaoui, 2021).

Digitalna tehnologija ne obravnava potreb obstoječih strank, ampak cilja na nastajajoče trge. Uveljavljeni subjekti v panogi finančnih storitev običajno oklevajo z vlaganjem v digitalizacijo, ker naložbe večinoma usmerjajo potrebe njihovih obstoječih strank. Večja verjetnost je, da bodo zasebne stranke mlajše generacije izbrale nove digitalne tehnologije, ki se jim pogosto zdijo priročne in inovativne. Vendar so med obstoječimi strankami ponudnikov finančnih storitev tudi starejše generacije. Številni segmenti strank so previdnejši pri uporabi najsodobnejše digitalne tehnologije, na primer zaradi nezaupanja v kibernetko varnost. To bi lahko odvrnilo določena podjetja od vlaganja v digitalne tehnologije (Zhou, Kautonen, Dai & Zhang, 2021).

Možnost ustvarjanja novih storitev za mala podjetja, kot so spletno računovodstvo, operativno računovodstvo, obdavčitev, napovedovanje dobička in ustvarjanje ekosistemov,

omogoča upoštevanje prihodnjih potreb strank. Vendar digitalizacija podatkov ustvari približno 70 % digitalnega tveganja za banke. Glede na analizo je 22 % bank po vsem svetu vložilo več kot 25 % letnega proračuna v digitalizacijo upravljanja tveganj. Izboljšan regulativni okvir bo omogočil hitrejšo digitalizacijo bančnih storitev. Diverzifikacija bančnih tveganj je ena glavnih metod za trajnostni razvoj bank v svetovnem gospodarstvu. V tej situaciji je za upravljanje diverzifikacije tveganj potrebna nova strategija v okviru digitalizacije. Diverzifikacija tveganj kreditnega portfelja omogoča povečanje dobička in zmanjšanje skupnih tveganj bank (Zabala Aguayo & Ślusarczyk, 2020).

Ob hitrem tempu tehnološkega razvoja je pomembno, da so pravilno izbrane digitalne platforme in orodja za implementacijo. To je zagotovilo, da bodo digitalne storitve široko sprejete med uporabniki in uspešne na trgu. Vendar pa obstaja tveganje, da uporabniki ne bodo sprejeli novih tehnologij ali orodij, predvsem zaradi pomislekov glede kibernetike in informacijske varnosti. Ko najhitrejši udeleženci na trgu sprejmejo to tveganje, se lahko vrši večji pritisk na konkurente, da temu sledijo. Ko bo več ključnih zainteresiranih v panogi sprejelo podobne tehnološke pobude, se lahko pojavijo trendi, ki bodo oblikovali pričakovanja strank (Louw & Nieuwenhuizen, 2020).

Kljub omenjenim tveganjem, ki jih prinašajo digitalne banke, slednje izzivajo status quo v tradicionalni bančni industriji, saj imajo nižje obratovalne stroške in zato na trg uvajajo nove in cenovno dostopnejše produkte (Kulkarni & Dambe, 2020). Ponujajo lahko bančne račune, ki zahtevajo zelo malo ali nič mesečnih stroškov vzdrževanja. Rast digitalnih bank je močno razširila trg in prinesla nove priložnosti. To jim je omogočilo izzivanje uveljavljenih institucij in nenehno spreminjanje ponudbe finančnih storitev (Louw & Nieuwenhuizen, 2020).

### **3.3 Spremembe delovnih mest zaradi digitalizacije**

Prehod v digitalno gospodarstvo je predmet raziskave številnih študij. Po statističnih podatkih prinaša digitalizacija preobrazbo v vseh sektorjih dejavnosti. Vse več spletnih platform spreminja delovne pogoje, saj se delo lahko opravlja tudi na daljavo. Študije poudarjajo prednosti tovrstnega dela, ki so povezane s fleksibilnejšim življenjskim slogom zaposlenih in svobodo delovanja, imajo pa tudi slabosti, povezane z žrtvovanjem finančne varnosti, nepredvidljivostjo dohodkov, potrebo po učenju novih veščin in večjim tveganjem brezposelnosti pri osebah s posebnimi kvalifikacijami. Digitalizacija prinaša spremembe tudi v delovnih razmerah in delovnopравни zakonodaji, saj se zaposlitev precej spreminja z uporabo spletnih platform in delom na daljavo (Vasilescu, Serban, Dimian, Aceleanu & Picatoste, 2020).

Tehnološki napredek zahteva prekvalifikacijo delovne sile in spreminjanje delovnih mest, vključno z njihovo zamenjavo, preoblikovanjem, ustvarjanjem in izgubo. Tehnološke inovacije so hitrejše od sprememb na trgu dela in pridobivanja spretnosti ljudi. Neravnovesja se kažejo pri rasti trga dela ter dolgotrajni in strukturni brezposelnosti. Za velik delež

delovnih mest v sedanjem gospodarskem okolju se zahteva digitalno znanje. Digitalne tehnologije vplivajo na proizvodnjo, storitve in vse druge sektorje. Povezljivost elektronskih naprav in mikroprocesorjev omogoča povezovanje ljudi med seboj, strojev z delavci in strojev s stroji (Kolokytha, Kolokythas, Perdiki & Valsamidis, 2018).

Ocene kažejo, da bo avtomatizacija odpravila številna delovna mesta v proizvodnji in storitvenih panogah. Izračuni, ki temeljijo na kategorijah delovnih mest, kažejo na potencialno 47-odstotno zmanjšanje delovne sile v Združenih državah Amerike zaradi avtomatizacije. Vendar so izračuni, ki temeljijo na spretnostih in delovnih funkcijah, manj pesimistični tako za Združene države Amerike kot za Evropo. Poudarjajo namreč, da bodo zastareli zgolj nekateri vidiki vsakega delovnega mesta in ne delovno mesto v celoti. Predvideva se, da avtomatizacija ne bo odpravila le določenih delovnih mest, ampak spremenila vsebino večine delovnih mest. Ta se bodo verjetno preoblikovala tako, da bodo vključevala nove naloge in zahteve glede usposobljenosti. Avtomatizacija bo pripomogla k ustvarjanju nove vrste delovnih mest, npr. za potrebe razvoja programske opreme za e-trgovino (Ilsøe, 2017).

Usposabljanje zaposlenih ni pomembno le za stalno rast neopredmetenih sredstev podjetij, temveč tudi za zagotavljanje trajnostnega upravljanja človeških virov (Zhang, Guo, Lei & Lim, 2019). Poleg tega mora podjetje, da ohrani svojo konkurenčnost, sprejeti digitalna orodja, kot so IoT, veliko podatkovje in orodja za interakcijo med človekom in strojem. Poročilo o prihodnosti delovnih mest iz leta 2016 navaja, da bo v desetih letih več kot polovica vseh delovnih mest preoblikovana z digitalizacijo, kar bo od zaposlenih zahtevalo matematične in medosebne veščine (World Economic Forum, 2016). Za spopadanje z izzivi, ki jih prinaša digitalizacija, so zato potrebna nova znanja. Med zaposlenimi bodo tudi odgovorni za premagovanje teh izzivov. Izkazalo se je, da usposabljanje na področju IKT ne povečuje le uspešnosti podjetja, temveč tudi motivacijo zaposlenih, njihovo uspešnost, timsko povezanost in pripadnost podjetju. Poleg tega je vzpostavljanje organizacijskega učenja pozitivno povezano s splošno konkurenčnostjo digitalnih podjetij (Ribeiro-Navarrete, Botella-Carrubi, Palacios-Marqués & Orero-Blat, 2021).

## **4 EMPIRIČNI DEL – DIGITALIZACIJA V NLB**

### **4.1 Predstavitev NLB d.d.**

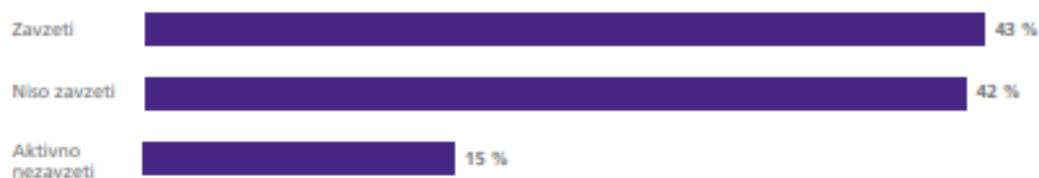
Nova Ljubljanska banka d. d. (v nadaljevanju NLB) je slovenska delniška družba. Skupino NLB sestavljajo NLB in družbe iz devetih držav. NLB je registrirana v Sloveniji, kjer ima tudi sedež. Poslovni naslov NLB je Nova Ljubljanska banka d. d., Trg republike 2, Ljubljana. Delnice NLB kotirajo na Ljubljanski borzi. Na dan 30. junija 2020 in 31. decembra 2019 je največji delničar banke, ki ima pomemben vpliv, Republika Slovenija, in ima v lasti 25 % plus eno delnico banke (NLB d. d., 2020b).

#### 4.1.1 Certifikat »Top employer«

Zaposleni v Skupini NLB delajo v družini prijaznem okolju. Banka je leta 2021 prejela mednarodni certifikat »Top employer« že šesto leto zapored. Skupina razvija svoje kadrovske prakse na podlagi povratnih informacij priznanih ustanov in primerjave z najboljšimi kadrovskimi praksami v svetu. Ključen del procesa sta motivacija in zavzetost zaposlenih, ki se nenehno izboljšujeta.

V drugi polovici leta 2020 je bila v NLB izmerjena zavzetost zaposlenih. V raziskavi je sodelovalo 72,3 % zaposlenih. Iz slike 1 je razvidno, da je v NLB nadpovprečen odstotek zaposlenih zavzetih (43 %), kar pomeni, da so zvesti in predani organizaciji (NLB d. d., 2020b).

*Slika 1: Zavzetost zaposlenih v Skupini NLB v letu 2020*



*Vir: NLB d. d. (2020b).*

Skupina se ponaša z enim najobsežnejših programov družbene odgovornosti v regiji, saj podpira številne projekte, tako kulturne kot športne, njihov namen pa je izboljšati kakovost življenja v domači regiji. V Skupini NLB je 8792 zaposlenih, od tega 2591 v Sloveniji (NLB d. d., 2020b).

Za tako veliko podjetje je pomembno dobro upravljanje kadrov. Na tem področju neprestano vpeljujejo izboljšave in inovativne prakse z namenom spodbujanja zavzetosti zaposlenih in posledično dobrih poslovnih rezultatov. Skupina NLB meni, da so naložbe v zaposlene ključno gonilo sprememb. Zaradi pandemije COVID-19 je bilo največ pozornosti namenjene ohranjanju zdravja in zagotavljanju varnega okolja. V času epidemije je v povprečju 43 % zaposlenih delalo od doma, ostalim, ki so morali biti na delovnem mestu, pa je bilo omogočeno vse potrebno. Vse razvojne dejavnosti so bile preusmerjene v spletno okolje (NLB d. d., 2020b).

NLB je znana po velikem vložku v svoje zaposlene. Prizadeva si za visoko kakovost in skladnost s standardi sodobne učeče se organizacije. Njihov namen je dvigniti ozaveščenost in spodbuditi zaposlene k sprejemanju sprememb. Namen razvojnih dejavnosti je usposobiti zaposlene, da se bodo znali organizirati v novih okoliščinah, ki so posledica epidemije COVID-19. Zaradi slednje je večina usposabljanj od marca 2020 dalje potekala na daljavo, preko spleta. Poudarek je bil na programih, osredotočenih na delo in vodenje na daljavo, ter na telesnem in duševnem zdravju. Cilj usposabljanj je bilo izboljšanje znanja o digitalizaciji,

raziskovanje in razumevanje tehnoloških trendov ter prilagajanje novim načinom dela v digitalnem svetu. V NLB so konec leta 2020 vzpostavili sodelovanje s ponudnikom, s katerim bodo svojim zaposlenim omogočili več kot 7000 tečajev. Z njihovo izvedbo bodo zagotovili potrebno znanje in veščine zaposlenih (NLB d. d., 2020b).

Sistem nagrajevanja v banki je motivacija za zavzete in predane zaposlene. Plača zaposlenega znotraj skupine je sestavljena iz fiksnega in variabilnega dela. Fiksni del plače se določi glede na zahtevnost dela, za katerega je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi, variabilni del pa glede na uspešnost zaposlenega. Variabilni del se zaposlenim izplača na četrtoletje ali polletje. Poleg tega so nagrajeni z letnimi izplačili glede na poslovno uspešnost banke (NLB d. d., 2020b).

#### 4.1.2 Poslanstvo

Skupina NLB je zavezana k razvoju kulture osredotočenosti na stranke, zavedanju tveganj, integriteti, učinkoviti organizaciji in družbeni odgovornosti. Veliko odgovornost do strank, zaposlenih, delničarjev in okolja, v katerem delujejo, čutijo zaradi zaupanja, ki jim ga ti izkazujejo. Izkazano zaupanje upravičujejo tako, da si preko sodelovanja z deležniki prizadevajo za pozitivne spremembe, vzajemne koristi in rast. Z vključitvijo vrednot Skupine NLB v dejavnosti želijo prispevati k pozitivnim spremembam v okolju, v katerem delujejo (NLB d. d., 2021g).

#### 4.1.3 Vizija

Vizija Skupine NLB je postati inovativna banka, ki ustvarja enostavne rešitve po meri strank, z izključno strateško osredotočenostjo na Slovenijo in države jugovzhodne Evrope. Prizadevajo si za enostavne in razumljive produkte in hitre procese ob nizkih stroških. Strankam želijo ponuditi inovativne rešitve, ki temeljijo na njihovih potrebah. Želijo biti regionalni specialist s konsistentno strategijo, ki temelji na enotnem razumevanju trgov, na katerih deluje Skupina NLB (NLB d. d., 2021g).

#### 4.1.4 Vrednote

Njihovo vsakodnevno delovanje usmerjajo vrednote; to so cilji in ideali, h katerim stremijo.

Vrednote Skupine NLB so (NLB d. d., 2021g):

- odgovornost do strank, sodelavcev in družbe;
- zavezanost k izpolnitvi obljub in doseganju ciljev;
- odprta komunikacija in sodelovanje, ustvarjanje rešitev in reševanje problemov ob vzajemnem upoštevanju različnih pogledov, ne na račun sogovornika;
- učinkovitost v vsakodnevnom delu in izpolnjevanju zavez.

## 4.2 Obstoječi projekti digitalizacije

Matjaž Mušič je na konferenci Mobilnost junija 2019 dejal, da se v NLB trudijo, da svojim strankam zagotavljajo vse standarde, rutinske in transakcijske storitve prek mobilnih digitalnih platform, kadarkoli in kjerkoli. Komitenti imajo možnost komunikacije z bančnimi svetovalci 24 ur na dan, vse dni v letu. Poslovnim uporabnikom lahko ponudijo številne druge digitalne storitve, ki so eden glavnih stebrov mobilne pisarne. To so: mobilna banka Klikpro, mobilna denarnica NLB Pay, elektronska banka NLB Proklik, video klic ter spletni klepet in še mnogo drugih storitev. Razvoj banke narekujejo pričakovanja uporabnikov, ki so drugačna kot pred leti. Namen banke je povezovati komitente in veliko množico ponudnikov različnih storitev in blaga. Preko mobilnih bank lahko fizične in pravne osebe sklepajo hitre kredite in hitre limite brez obiska bančne poslovalnice. Izrazit napredek so dosegli z uvedbo mobilne denarnice NLB Pay, s katero lahko komitenti povezujejo osebe in poslovne kartice, najpomembneje pa je, da jim omogoča plačevanje z mobilnim telefonom (Perko, 2019, str. 31).

NLB Klik je spletna poslovalnica NLB d. d., ki omogoča opravljanje bančnih storitev z uporabo osebnega ali tabličnega računalnika, mobilnega telefona in spleta. Spletna poslovalnica je odprta 24 ur na dan, vse dni v letu. Omogoča hitro, enostavno in varno opravljanje bančnih storitev s kateregakoli računalnika, priključenega na internet (NLB d. d., 2021c).

NLB Klik je možno uporabljati tudi na novejših mobilnih in drugih pametnih napravah – telefonih in tabličnih računalnikih. Naprava, na kateri se uporablja NLB Klik, mora imeti ustrezen operacijski sistem in brskalnik, ki omogoča dostop do interneta. Za uporabo naprave morajo biti na njej nameščeni zaščitni elementi, ki jih predpiše banka (KDP), ali pa jih mora imeti stranka na ločeni napravi – generatorju enkratnih gesel (angl. one time password, v nadaljevanju OTP). Varnost je eden od najpomembnejših elementov uporabe spletnega bančništva. Z različnimi zaščitnimi elementi se uporabnikom zagotavlja najvišjo možno raven varnosti pri uporabi NLB Klika (NLB d. d., 2021c).

Uporabniki NLB Klika so do uvedbe OTP-generatorja v aplikaciji Klikin kot identifikacijski element za dostop do spletne banke uporabljali izključno kvalificirano digitalno potrdilo (KDP) izdajatelja AC NLB. Poleg navedenih identifikacijskih elementov so uporabnikom na voljo še vklop osebnega sporočila na vstopni strani NLB Klik kot zagotovilo, da strani ni lažna, SMS-sporočilo ob vstopu v NLB Klik, nastavitev limita porabe itd. (NLB d. d., 2021c).

NLB Teledom je telefonska banka, ki omogoča udobno opravljanje bančnih poslov po telefonu, 24 ur na dan, vse dni v letu. Uporabniki lahko do telefonske banke dostopajo kadarkoli in kjerkoli. Iz Slovenije je klic na telefonsko številko 080 15 85 brezplačen.

Imetniki in pooblaščenici osebnih in poslovnih računov jo lahko uporabijo za plačilo obveznosti, prenos sredstev na bančne račune, informacije o stanju in izpis pometa,



informacije o plačilnih karticah ter posredovanje sporočil in zahtevkov poslovnemu skrbniku. NLB Teledom je strankam na voljo 24 ur na dan, vse dni v letu. Omogoča jim pridobitev informacije o stanju in prometu na vseh imetniških in pooblaščenjskih računih, naročilo plačila, prenos med računi znotraj NLB d. d., tudi do šest mesecev vnaprej, in oddajo različnih naročil oz. zahtevkov (NLB d. d., 2021f).

Mobilna aplikacija Klikin je sestavljena iz informativnega dela, generatorja OTP in mobilne banke Klikin, ki omogoča izvajanje vsakodnevnih bančnih storitev 24 ur na dan, vse dni v letu. Namenjena je komitentom in jim omogoča naslednje: pregled stanja in prometa na vseh svojih in pooblaščenjskih računih in karticah, plačila, prenose in arhiv plačil z naprednimi funkcijami (slikaj in plačaj, in-plačilo, menjalnica, hitra plačila, uporabi ponovno ...), pregled varčevanj, depozitov in kreditov, sklepanje hitrega kredita, kontakt osebnega svetovalca itd. (NLB d. d., 2021č).

Rešitev elektronskega poslovanja s svojimi različicami omogoča pravnim subjektom varno, hitro in preprosto opravljanje plačilnih storitev v okviru EU in s tujino, izmenjavo e-računov in ostalih e-dokumentov v vlogi izdajatelja in prejemnika, izmenjavo množičnih plačil in direktnih obremenitev SEPA, pregled stanja in prometa poslovnih kartic, stanje in promet vrednostnih papirjev, brezplačen pregled vseh vrst e-obvestil in druge funkcionalnosti. Uporabnikom je na voljo kadarkoli in kjerkoli (NLB d. d., 2021e).

Podjetja za svoje poslovanje uporabljajo NLB Proklik. Enouporabniška različica je primerna za podjetja z enim ali manjšim številom pooblaščenec, ki poslujejo na enaki lokaciji. Vsak pooblaščenec uporablja svojo zbirko podatkov. Več uporabniška različica je primerna za podjetja z večjim številom pooblaščenec, ki z e-banko poslujejo na enaki ali različnih lokacijah. Pooblaščeneci uporabljajo skupno zbirko podatkov. Podpisniki plačil lahko uporabljajo tudi NLB Proklik WEB (NLB d. d., 2021e).

Spletno banko NLB Klikpro lahko na svojo mobilno napravo prenese tudi nekomitent NLB prek trgovin Google Play ali Apple Store. Omogoča pregled naslednjih splošnih vsebin: dostop do lokacij bankomatov in poslovalnic, menjalnico in tečajnico za podjetja, kalkulator za izračun cen z DDV ali brez njega. Namenjena je imetnikom poslovnega računa NLB. Poleg vsebin v mobilni aplikaciji omogoča pregled finančnega poslovanja, plačevanje in oddajo naročil poslovnemu skrbniku. Za aktivacijo mobilne banke uporabnik pri skrbniku odda potrebno dokumentacijo. Prek e-pošte in na svoj mobilni telefon prejme serijsko številko in aktivacijske kode (NLB d. d., 2021d).

E-račun nadomešča papirno obliko računa, ki ga izdajatelj pošlje svojemu prejemniku. Izdajatelj pripravi e-račun v strukturirani elektronski obliki in ga pošlje svojemu prejemniku prek sistema za izmenjavo e-računov.

Za izmenjavo e-računov in e-dokumentov je NLB d. d. prilagodila NLB Proklik in NLB Klik ter vzpostavila medbančni Sistem e-račun, prek katerega lahko stranke izmenjujejo e-račune in nove e-dokumente ter se prijavijo na prejem e-računov (NLB d. d., 2021b).

#### 4.2.1 Inovativne prelomnice podjetja NLB d. d.

Dodana vrednost, ki jo ustvari banka NLB, je v tem, da svojim strankam omogoči hiter in enostaven dostop do svojih financ. Pri tem je zelo pomembno, da ima banka inovativen pristop in zaposlene, ki uresničujejo zamisli. Iz letnega poročila za leto 2019 (slika 2) je razvidno, da skoraj polovica komitentov NLB, 43,8 %, uporablja njene digitalne storitve. 229.000 ljudi uporablja mobilno banko in kar 75 % komitentov plačuje svoje storitve in nakupe z brezstično kartico (NLB, d. d., 2019).

Slika 2: Digitalni uporabniki banke NLB



Vir: NLB d. d. (2019).

NLB je bila v letu 2017 prva slovenska banka, ki je uvedla nov produkt in brezstične bankomate. V NLB so želeli biti drugačni, preudarni, digitalni in inovativni. Svojim strankam so v zahvalo za zvestobo omogočili brezstično dvigovanje gotovine, s tem pa pospešili postopek transakcije (NLB d. d., 2017).

Trend digitalizacije je v letih 2018 in 2019 v ospredje postavil uporabo mobilnih telefonov, zato so razvili mobilno denarnico NLB Pay, ki omogoča najsodobnejši način plačevanja na prodajnih mestih. Mobilno denarnico so razvili tako za fizične kot za pravne osebe. Vzpostavili so sodoben način plačevanja in omogočili strankam hitre, varne in enostavne nakupe, saj jim mobilna denarnica omogoča brezstično plačevanje na terminalih POS. Slednjih je v Evropi že okol .i 70 %. Kasneje so razvili storitev hitrega financiranja in v mobilni banki Klikin omogočili hiter in enostaven postopek pridobitve kredita na osebнем ali poslovnem računu, brez obiska poslovalnice. Stranka lahko vse izpelje sama in to le v nekaj minutah, tudi v trgovini, ko razmišlja o nakupu (NLB d. d., 2018).

V letu 2020 so sledili razmeram in se hitreje inovativno razvijali ter omogočili odprtje osebnega računa 24 ur na dan. Ponovno so postali prvi in edini bančni ponudnik v Sloveniji, ki omogoča odprtje osebnega računa na daljavo, kjerkoli in kadarkoli. NLB je želela svojim bodočim strankam omogočiti čim boljšo uporabniško izkušnjo, zato so rešitev nadgrajevali,

dopolnjevali in jo razvijali. Omogočili so odprtje računa kar preko spleta, kar je ljudem omogočilo neprekinjeno poslovanje kljub epidemiji (NLB d. d., 2020a).

Istega leta so na trgu ponudili še eno inovativno rešitev. Z aplikacijo NLB Pay so svojim komitentom omogočili potrjevanje spletnih nakupov z biometrijo (prstni odtis, prepoznavna obraza). Z uvedbo novega potrjevanja so še izboljšali varnost spletnega nakupovanja. Konkurenčna prednost te banke pred drugimi je, da ima tak način potrjevanja spletnih nakupov že nadgrajen, saj ga je imela razvitega že pred njegovo obvezno uvedbo v Sloveniji. Ko so morala druga podjetja razširiti svoje storitve, NLB zaradi inovativnega razmišljanja ni bila prisiljena v spremembe (NLB d. d., 2020c).

Ena izmed večjih konkurenčnih prednosti NLB je, da lahko stranka prejme PIN-številk (za navadno ali plačilno kartico) kar preko SMS-sporočila. To je zmanjšalo nepotrebne stroške pošiljanja in pakiranja. Strankam so omogočili krajši čakalni čas; za PIN-številk je bilo v povprečju treba čakati najmanj sedem dni, sedaj pa jo lahko stranka prejme takoj. Gre za prvo slovensko banko, ki je razvila tak pristop in strankam omogočila neprekinjeno poslovanje. Tak način želijo sedaj implementirati tudi druge banke po svetu (NLB d. d., 2020d).

Mobilna poslovalnica Bank&Go je bila še ena inovativna rešitev v letu 2020. Gre za avtodom s preurejeno notranjostjo, ki izgleda kot prava fizična poslovalnica. Namenjena je 40 krajem brez bančne poslovalnice. Gre za povsem novo rešitev, zato NLB še ne more poročati o rezultatih, želijo pa si, da bo poslovanje potekalo gladko in da bodo stranke čim bolj zadovoljne (NLB d. d., 2021a).

### **4.3 Predvideni projekti s področja digitalizacije**

Vse več današnjih uporabnikov uporablja mobilne naprave in jih ne zanimajo samo produkti. Na junijski poslovni konferenci Mobilnost 2019 je vodja digitalnega poslovanja v NLB Matjaž Mušič napovedal: »Ponudba bank ne bo temeljila na fiksnih produktih. Spremembe se danes dogajajo v smeri ponudbe, ki temelji na storitvah, trg se spreminja v sistem naročin, sistem uporabe. Da bomo izpolnili pričakovanja uporabnikov, v prihodnje ne bo dovolj ena institucija, treba bo povezati več ponudnikov. Banke bodo začele povezovati komitente in veliko množico ponudnikov različnih storitev in blaga. Vizija NLB je postati povezovalac, platforma, ki bo omogočala, da bodo komitenti na enem mestu z minimalnimi stroški dobili točno tisto, kar si želijo in potrebujejo.« (Perko, 2019, str. 31).

### **4.4 Opis hipotez in metod**

Pri pisanju magistrskega dela sem uporabila naslednje metode raziskovanja:

1. znanstvena deskripcija,
2. pregled strokovne in znanstvene literature,
3. metoda dedukcije na posamezne primere,

4. anketiranje (vprašalnik v obliki raziskovalnih vprašanj).

S pomočjo ankete sem skušala odgovoriti na naslednje štiri hipoteze:

1. Zaposleni sprejemajo digitalizacijo kot pozitiven trend.
2. Mlajši posamezniki moškega spola so bolj naklonjeni digitalizaciji.
3. Bolj izobražen kader lažje sprejema/dojema projekte, ki temeljijo na digitalizaciji.
4. Digitalizacija ne more nadomestiti top managementa banke.

#### 4.5 Opis raziskovalnega vzorca

V raziskavi je sodelovalo 51 udeležencev in udeleženk. Njihova povprečna starost je bila 40 let. Pregled drugih opisnih statističnih starosti udeležencev lahko razberemo iz tabele 1, katere namen je večja preglednost podatkov.

*Tabela 1: Osnovni statistični podatki starosti udeležencev*

<i>M</i>	<i>Mdn</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>maks</i>
40,0	40,0	28,0	11,1	23	66

*Vir: lastno delo.*

Mediana (*Mdn*) starosti udeležencev je enaka povprečni vrednosti (*M*). Modus (*Mo*) je 28. Standardna deviacija kot mera razpršenosti podatkov je 11,1. Najstarejši udeleženec je bil star 66 let in najmlajši 23.

Med sodelujočimi v raziskavi je bilo 26 moških (51 %) in 25 žensk (49 %). Primerjava starosti moških in žensk, vključenih v raziskavo, je podana v tabeli 2, ki je namenjena informativnemu pregledu starostne sestave moških in žensk, ki so sodelovali v raziskavi.

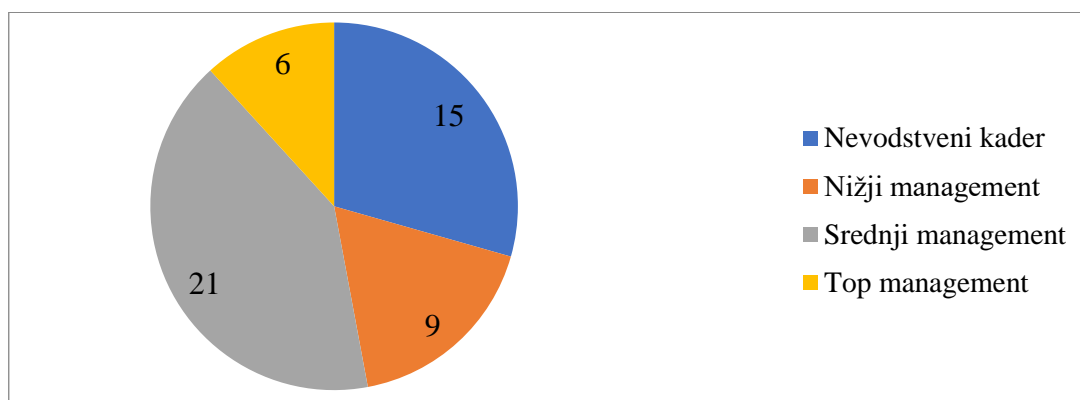
*Tabela 2: Opisne statistike za starost udeležencev, ločeno po spolu*

	<i>M</i>	<i>Mdn</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>maks</i>
Moški	45,4	44,5	35,0	9,5	27	66
Ženske	34,5	29,0	28,0	10,1	23	57

*Vir: lastno delo.*

Na sliki 3 je prikazana pozicija zaposlenih v organizacijski strukturi podjetja. Glede na pozicijo v organizacijski strukturi so bili rezultati naslednji: šest oseb je bilo iz najvišjega menedžmenta, 21 jih je bilo razvrščenih v srednji menedžment, devet oseb je bilo iz nižjega menedžmenta, 15 oseb pa je bilo ne vodstvenega kadra.

Slika 3: Pozicija v organizacijski strukturi podjetja



Vir: lastno delo.

Udeleženci in udeleženke raziskave so imeli različne stopnje izobrazbe. Iz tabele 3 lahko razberemo frekvenco posamezne stopnje izobrazbe s pripadajočimi odstotnimi deleži.

Tabela 3: Stopnja izobrazbe udeležencev in udeleženk

Stopnja izobrazbe	<i>f</i>	%
Osnovno izobraževanje	0	0,00
Srednješolsko izobraževanje	5	9,80
Poklicno izobraževanje	3	5,88
Diploma	14	27,45
Višješolsko izobraževanje	13	25,49
Magisterij	15	29,41
Več kot magisterij	1	1,96
Skupaj	51	100

Vir: lastno delo.

## 5 PREVERJANJE HIPOTEZ

Za namen preverjanja posameznih hipotez raziskave smo uporabili različne statistične postopke, od deskriptivnih analiz do parametričnih metod obdelave podatkov. Podrobneje so obrazloženi pri opisu rezultatov vsake izmed hipotez.

### 5.1 Ugotovitve po posameznih hipotezah

#### Hipoteza 1: Zaposleni digitalizacijo sprejemajo kot pozitiven trend.

Za preverjanje prve navedene hipoteze je smiselno prikazati odgovore sodelujočih na vsako izmed vprašanj anketnega vprašalnika, kot to prikazuje tabela 4.

Tabela 4: Povprečne vrednosti in standardne deviacije odgovorov na posamezne trditve anketnega vprašalnika

Trditev v anketnem vprašalniku	<i>M</i>	<i>SD</i>
2. Na digitalizacijo gledam kot na pozitiven trend.	4,1	1,0
3. Digitalizacija izboljšuje moje delo v službi.	4,0	1,0
4. Zaradi digitalizacije je moje delo manj rutinsko.	3,4	1,1
5. Zaradi digitalizacije sem v službi bolj produktiven (naredim več).	3,7	1,2
6. Zaradi digitalizacije se bojim, da bom izgubil/-a službo.	2,4	1,4
7. S področja digitalizacije imam dovolj znanja.	3,7	0,9
8. V primeru novega trenda s področja digitalizacije me nadrejeni pošlje na obvezno izobraževanje.	3,7	1,0
9. Zaposleni imamo možnost sodelovanja pri spremembah na področju digitalizacije.	3,3	1,3
10. Digitalizacija je koristna za moje delo (delo opravim bolj natančno, delam manj napak).	4,0	1,0
11. Zaradi digitalizacije povečujem učinkovitost na delovnem mestu (delo opravim hitreje).	4,0	1,1
12. Digitalizacija vpliva na moje zasebno življenje.	3,2	1,3
13. Zaradi digitalizacije sem v službi 24 ur na dan.	2,9	1,3
14. Zaradi digitalizacije imam manj prostega časa.	2,8	1,3

Vir: lastno delo.

Na trditev *na digitalizacijo gledam kot na pozitiven trend* so sodelujoči v povprečju odgovarjali pritrnilno in se z njo na splošno strinjali ( $M = 4,1$ ), saj na 5-stopenjski lestvici (1 – sploh se ne strinjam; 5 – popolnoma se strinjam) takšen povprečen odgovor nakazuje, da udeleženci in udeleženke na splošno gledajo na digitalizacijo kot na pozitiven trend. Ta rezultat je v skladu s postavljeno hipotezo, da zaposleni sprejemajo digitalizacijo kot pozitiven trend. Prav tako gre za trditev, ki ima najvišjo povprečno vrednost med vsemi postavkami.

Še nekoliko bolj izčrpen vpogled v dojetanje digitalizacije v smislu pozitivnega trenda lahko dobimo na način, da združimo trditve vprašalnika, ki izražajo neko pozitivno stališče do digitalizacije (tabela 5). To so trditve 2, 3, 4, 5, 10 in 11. Vse se nanašajo na odnos posameznika do digitalizacije in odražajo enako oziroma podobno stvar.

Tabela 5: Pregled povprečnega rezultata združenih trditev 2, 3, 4, 5, 10 in 11

<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>maks</i>
3,9	0,8	1,5	5,0

Vir: lastno delo.

Podobno kot samostojna trditev 2 tudi vse združene trditve, ki nakazujejo pozitivno stališče do digitalizacije, v povprečju nakazujejo dojemanje zaposlenih, da digitalizacijo sprejemajo kot pozitiven trend ( $M = 3,9$ ). S tem lahko še dodatno podkrepimo prvo postavljeno hipotezo.

**Hipoteza 2: Mlajši posamezniki moškega spola so bolj naklonjeni digitalizaciji.**

Za preverjanje te hipoteze smo moške udeležence sprva razdelili v dve skupini v skladu s hipotezo, torej na mlajše in starejše. Pri tem smo kot ločnico med prvo in drugo skupino uporabili že ugotovljeno povprečno starost udeležencev, to je 40 let. V skupino *mlajši posamezniki moškega spola* smo uvrstili vse moške do vključno 39 let in v skupino *starejši posamezniki moškega spola* vse preostale, stare 40 let in več. Pregled primerjave opisnih statistik med skupinama lahko vidimo v tabeli 6.

*Tabela 6: Osnovni statistični podatki starosti posamezne skupine moških udeležencev*

Skupina udeležencev	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>maks</i>
Mlajši moški	8	35,0	4,6	27	39
Starejši moški	18	49,9	7,1	40	66

*Vir: lastno delo.*

Kot spremenljivko *naklonjenost digitalizaciji* smo izračunali seštevek vseh trditev vprašalnika, ki odražajo neko mero naklonjenosti do koncepta digitalizacije v bančništvu. Kot takšne smo določili postavke: 2, 3, 4, 5, 7, 9 in 10.

Za primerjavo obeh skupin moškega spola, mlajših in starejših, smo v spremenljivki *naklonjenost digitalizaciji* uporabili statistični parametrični preizkus T-test za dva neodvisna vzorca. Pred izvedbo preizkusa smo preverili normalnost porazdelitve izračunane spremenljivke (*naklonjenost digitalizaciji*), kar je pogoj za uporabo navedenega parametričnega statističnega postopka.

*Tabela 7: Rezultati testov normalnosti porazdelitve z ustreznimi p-vrednostmi*

Test normalnosti porazdelitve	Vrednost	<i>df</i> *	<i>p</i>
Kolmogorov-Smirnov	0,13	26	0,20
Shapiro-Wilk	0,95	26	0,21

\*prostostne stopnje

*Vir: lastno delo.*

Vrednosti obeh testov po njuni formuli (0,13 in 0,95) sta pokazali, da nista statistično značilni (0,20 in 0,21) na 5-odstotni ravni tveganja, kar vodi do zaključka, da porazdelitev spremenljivke statistično značilno ne odstopa od normalne in da je uporaba T-testa ustrezna. Vrednosti so navedene v tabeli 7.

Pred izračunom T-preizkusa smo izračunali še osnovne statistike izbrane spremenljivke obeh podskupin moških. Vrednosti so navedene v tabeli 8.

*Tabela 8: Opisne statistike naklonjenosti digitalizaciji*

Skupina udeležencev	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE*</i>
Mlajši moški	8	25,00	4,38	1,55
Starejši moški	18	27,22	6,46	1,52

\*standardna napaka

*Vir: lastno delo.*

Kot vidimo, je razlika v povprečnih vrednostih ene in druge skupine 2,22. S T-testom smo ugotavljali, ali je ta razlika tudi statistično značilna. Vrednost T-testa je bila  $-0,88$  ( $p = 0,39$ ), kar ni statistično značilen rezultat na 5-odstotni stopnji tveganja, saj je naša dobljena *p*-vrednost višja od 0,05. Na podlagi tega rezultata lahko zaključimo, da med obema skupinama moških ne prihaja do statistično značilnih razlik v digitalizaciji in jo obe skupini moških (torej mlajši in starejši) dojemata enako. Če se navežemo na konkretno hipotezo, je ne moremo potrditi v smislu, da so mlajši moški bolj naklonjeni digitalizaciji, saj rezultati nakazujejo odsotnost razlik pri naklonjenosti digitalizaciji med skupinama.

Ena izmed možnih razlag je tudi ta, da je digitalizacija med uslužbenci v bančništvu prisotna že toliko časa, da so se uslužbenci različnih starosti priučili vseh potrebnih digitalnih veščin in posledično ni razlik v odnosu do digitalizacije.

Druga možna alternativna razlaga rezultata, ki ni v skladu s predvideno postavljeno hipotezo, je, da dotično podjetje dobro skrbi za ustrezno in pravočasno izobraževanje zaposlenih in s tem ustrezno odzivanje na sodobne trende v poslovanju, kamor spada tudi digitalizacija.

Na tej točki je smiselno izpostaviti tudi to, da je treba biti pazljiv pri interpretaciji oziroma zaključku, saj je nujno upoštevati, da je vzorec moških razmeroma majhen in s tem morda ni reprezentativen, kar lahko vpliva na ugotovljen rezultat. Možno je, da bi se primerjava med starejšimi in mlajšimi moškimi na večjem vzorcu pokazala kot statistično značilna. Hkrati lahko že sedaj opredelimo majhnost vzorca kot eno izmed slabosti raziskave in podamo predlog za vnaprejšnje raziskovanje tega področja. Zanimiva bi bila tudi primerjava z drugimi (slovenskimi) podjetji, kjer bi ugotavljali, ali odnos zaposlenih do digitalizacije izvira iz organizacijske kulture podjetja. To predstavlja tudi idejo za raziskovanje področja digitalizacije v prihodnje.

### **Hipoteza 3: Bolj izobražen kader lažje sprejema/dojema projekte, ki temeljijo na digitalizaciji.**

K preverjanju te hipoteze smo pristopili podobno kot pri hipotezi 2. Kot *sprejemanje/dojemanje projektov, ki temeljijo na digitalizaciji*, smo izračunali novo spremenljivko, v katero smo vključili postavke 7, 8 in 9.



Po izobrazbi smo udeležence razdelili v dve skupini. Kot nižje izobražen kader smo opredelili tiste, ki imajo zaključeno srednješolsko oziroma poklicno izobraževanje (v to skupino bi vključili tudi tiste, ki imajo zaključeno le osnovnošolsko izobrazbo, a jih v vzorcu ni bilo). Kot višje izobražen kader smo opredelili tiste, ki so vključeni v visokošolsko izobraževanje, imajo pridobljeno diplomo, magisterij ali več.

Osnovno primerjavo obeh skupin v spremenljivki *sprejemanje/dojemanje projektov, ki temeljijo na digitalizaciji*, smo podali v tabeli 9.

*Tabela 9: Opisne statistike obeh izobrazbenih skupin za sprejemanje/dojemanje projektov, ki temeljijo na digitalizaciji*

Izobrazba	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE</i>
Nižje izobraženi kader	4	9,00	0,82	0,41
Višje izobraženi kader	47	10,83	2,45	0,36

*Vir: lastno delo.*

Za preverjanje normalnosti porazdelitve izbrane spremenljivke smo ponovno uporabili Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilkov preizkus, kar prikazuje tabela 10.

*Tabela 10: Rezultati testov normalnosti porazdelitve z ustreznimi p-vrednostmi*

Test normalnosti porazdelitve	Vrednost	<i>df</i>	<i>p</i>
Kolmogorov-Smirnov	0,14	51	0,01*
Shapiro-Wilk	0,97	51	0,20

\*Statistično pomemben rezultat na 5-odstotni ravni tveganja.

*Vir: lastno delo.*

Vrednost Kolmogorov-Smirnovega testa se je pokazala za statistično značilno ( $p = 0,01$ ) na 5-odstotni ravni tveganja, kar nakazuje, da se na novo izračunana spremenljivka *sprejemanje/dojemanje projektov, ki temeljijo na digitalizaciji*, ne porazdeljuje normalno. Normalnost porazdelitve pa je pogoj za uporabo parametričnih statističnih metod, kot je npr. T-test, ki smo ga uporabili pri hipotezi 2. Posledično smo se odločili, da uporabimo neparametrično alternativo T-testa za dva neodvisna vzorca, in sicer Mann-Whitneyjev U-preizkus, ki upošteva kršitev osnovnih predpostavk parametrične analize (kot je npr. T-test).

Vrednost Mann-Whitneyjevega U-preizkusa je znašala 47,0 ( $p = 0,105$ ), kar ni statistično značilen rezultat na 5-odstotni ravni tveganja ( $p > 0,05$ ). Posledično ne moremo potrditi hipoteze, da bolj izobražen kader lažje sprejema/dojema projekte, ki temeljijo na digitalizaciji. Rezultat nakazuje, da med višje in nižje izobraženim kadrom ni razlik v dojemanju projektov s področja digitalizacije. Ponovno je treba izpostaviti majhnost vzorca in neizenačenost skupin po številu. V podskupino nižje izobraženega kadra so se uvrstili le

štirje sodelujoči, kar je izrazito malo v primerjavi z višje izobraženim kadrom, kamor se je uvrščalo preostalih 47 udeležencev in udeleženk.

Ob večjem številu udeležencev in bolj izenačenih skupinah višje in nižje izobraženega kadra po številu bi lahko rezultati kazali tudi na drugačen zaključek od našega, ki ne ugotavlja razlik med skupinama.

#### **Hipoteza 4: Digitalizacija ne more nadomestiti top managementa banke.**

Pri raziskovanju te hipoteze smo se najbolj oprli na šesto trditev vprašalnika, ki se glasi: *zaradi digitalizacije se bojim, da bom izgubil/-a službo*. O (ne)nadomestljivosti top managementa banke smo posredno sklepali iz stališč oziroma strahu udeležencev pred izgubo službe. Predvidevamo, da je iz tega možno posredno sklepati na zaznavo trenutne oblike digitalizacije kot oblike dela, ki bi lahko nadomestila najvišji menedžment v bankah.

Ponovno smo se osredotočili na osnovne opisne statistike navedene trditve. Te so za vse pozicije v podjetju navedene v tabeli 11.

*Tabela 11: Osnovne opisne statistike šeste trditve anketnega vprašalnika za vse pozicije zaposlenih v podjetju*

Pozicija v podjetju	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>maks</i>
Nevodstveni kader	13	2,69	1,32	1	5
Nižji menedžment	9	2,22	1,20	1	5
Srednji menedžment	24	2,29	1,40	1	5
Najvišji menedžment	5	2,00	1,73	1	5

*Vir: lastno delo.*

Vsi udeleženci so na navedeno trditev odgovarjali zelo raznoliko. V vsaki skupini udeležencev z določeno pozicijo v podjetju je vsaj eden odgovoril, da se izgube službe sploh ne boji ali pa se tega močno boji (razberemo v tabeli iz minimalne in maksimalne vrednosti). Vidimo, da je v povprečju najnižja povprečna vrednost odgovora na trditev pri najvišji poziciji v podjetju, tj. najvišjem menedžmentu, kar pomeni, da se posamezniki s to pozicijo v podjetju najmanj bojijo izgube službe zaradi digitalizacije in je ob povprečni vrednosti  $M = 2$  ta strah v večji meri odsoten kot pa prisoten. Spomnimo, da se uporablja lestvica strinjanja od 1 do 5, pri čemer 2 pomeni nestrinjanje.

Zanimiv izsledek je pokazala tudi primerjava vseh menedžerskih pozicij (nižji, srednji in najvišji menedžment) z nevodstvenim kadrom. Medtem ko so vse povprečne vrednosti odgovorov udeležencev z menedžersko pozicijo pod vrednostjo 2,3, je povprečna vrednost odgovorov nevodstvenega kadra nekoliko višja (2,69). To lahko razumemo kot stališče, da utegne digitalizacija prej ogroziti delovna mesta nevodstvenega kadra kot pa vodstvenih oziroma menedžerskih pozicij. Če nadalje razmišljamo, bi lahko sklepali tudi o tem, da

vodenje kadrov oziroma menedžment predstavlja razmeroma kompleksne delovne naloge, ki so težje nadomestljive (le) z digitalizacijo in nujno potrebujejo človeški doprinos.

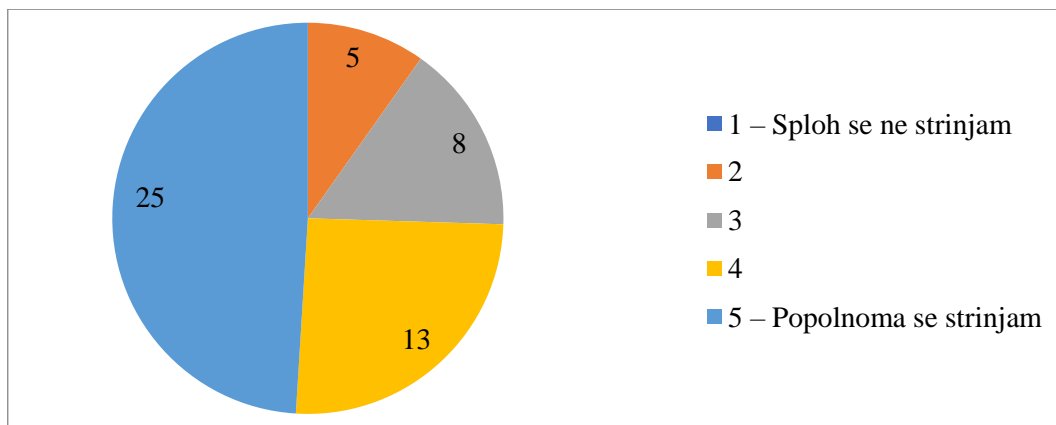
Sodeč po navedenih rezultatih lahko zaključimo, da je četrto hipotezo smiselno potrditi, saj med udeleženci oziroma top managementom banke ni prisoten strah pred izgubo službe zaradi digitalizacije, kar je neka posredna mera nenadomestljivosti top managementa banke z digitalizacijo. O tem sklepamo posredno iz doživljanja ogroženosti sodelujočih v raziskavi. Za ugotavljanje dejanske nadomestljivosti top managementa banke z digitalizacijo bi bilo treba ubrati druge raziskovalne pristope, predvsem dalj časa trajajoče spremljanje sprememb na kadrovskem področju (menedžmenta) v povezavi z razvojem digitalizacije.

## 5.2 Analiza odgovorov po posameznih trditvah

Med 51 udeleženci je znašal povprečen odgovor 4,18 (na lestvici od 1 do 5).

Kot je razvidno iz slike 4, je na vprašanje, kako zaposleni vidijo digitalizacijo, kar 25 zaposlenih odgovorilo, da digitalizacijo sprejemajo pozitivno, zato je bil njihov odgovor na lestvici ocenjen s 5. Oceno 4 je podalo 13 zaposlenih, oceno 3 osem in oceno 2 pet zaposlenih. Zanimivo je, da nihče od zaposlenih ni odgovoril, da digitalizacijo vidi kot negativen trend, zato odgovora z oceno 1 sploh ni bilo.

Slika 4: »Na digitalizacijo gledam kot na pozitiven trend.«

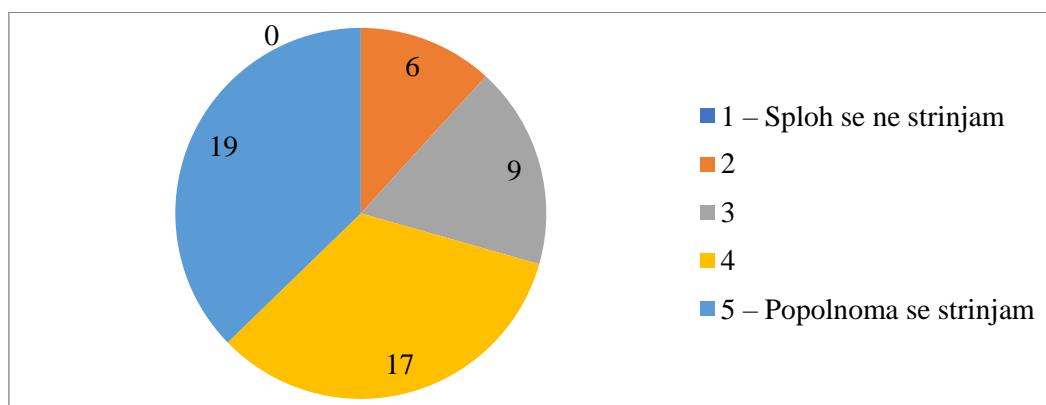


Vir: lastno delo.

Med 51 udeleženci je znašal povprečen odgovor 4,00 (na lestvici od 1 do 5).

Slika 5 prikazuje delež odgovorov na vprašanje, kako digitalizacija izboljšuje delo zaposlenih. Da digitalizacija zaposlenim izboljšuje delo v službi, je kar 19 zaposlenih ocenilo s 5, oceno 4 je podalo 17 zaposlenih, oceno 3 devet, oceno 2 pa pet zaposlenih. Pri tem odgovoru smo ponovno zasledili, da se nihče od anketiranih sploh ne strinja s trditvijo, da digitalizacija ne izboljšuje njegovega dela.

Slika 5: »Digitalizacija izboljšuje moje delo v službi.«

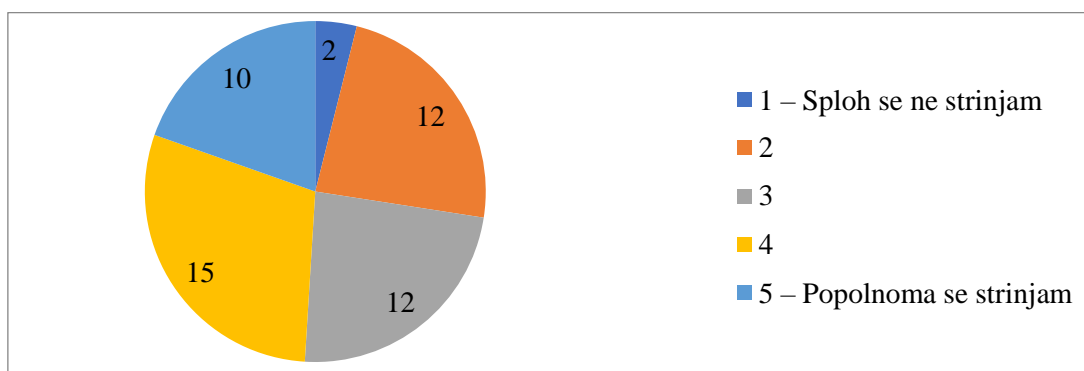


Vir: lastno delo.

Med 51 udeleženci je znašal povprečen odgovor 3,43 (na lestvici od 1 do 5).

Slika 6 prikazuje delež odgovorov na vprašanje, ali je delo zaposlenih zaradi digitalizacije manj rutinsko. Temu je pritrnilo samo deset zaposlenih, katerih odgovor na lestvici je bil ocenjen s 5, oceno 4 je podalo petnajst zaposlenih, oceno 3 dvanajst, oceno 2 enajst, medtem ko se dva zaposlena ne strinjata, da je delo manj rutinsko. Po natančnem pregledu posameznega anketnega vprašalnika je z oceno 5 na lestvici odgovorilo kar šest zaposlenih ženskega spola, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe, ki so se strinjale, da je njihovo delo zaradi digitalizacije manj rutinsko. Vse anketiranke so mlajše ženske, njihova povprečna starost je 39 let.

Slika 6: »Zaradi digitalizacije je moje delo manj rutinsko.«



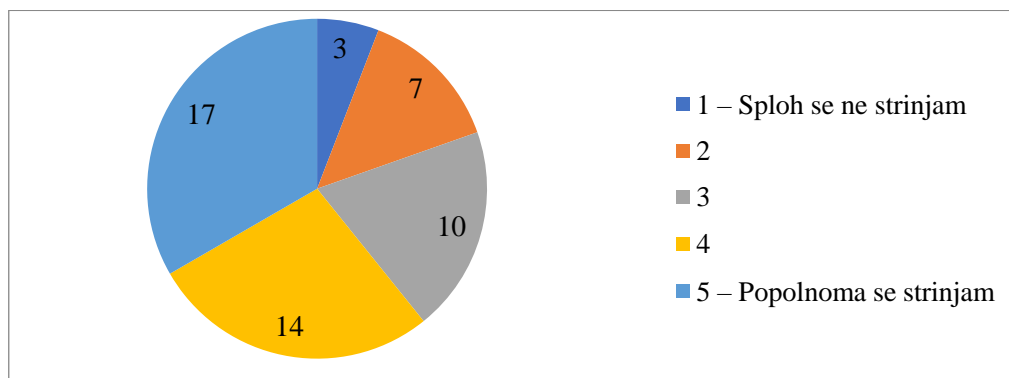
Vir: lastno delo.

Med 51 udeleženci je znašal povprečen odgovor 3,71 (na lestvici od 1 do 5).

Iz slike 7 je razviden delež odgovorov na vprašanje, ali so zaposleni zaradi digitalizacije v službi bolj produktivni. Da so zaposleni v službi zaradi digitalizacije bolj produktivni, delo opravijo hitreje in lahko posledično naredijo več, je odgovorilo 17 zaposlenih, zato je bil

njihov odgovor na lestvici ocenjen s 5. Z oceno 4 je odgovorilo 14 zaposlenih, z oceno 3 deset zaposlenih, z oceno 2 sedem zaposlenih. Dva zaposlena se nista strinjala, da sta v službi bolj produktivna. Po natančnem pregledu posameznega anketnega vprašalnika je z oceno 5 na lestvici odgovorilo kar deset zaposlenih moškega spola z višjo stopnjo izobrazbe, ki so se strinjali, da je njihovo delo zaradi digitalizacije bolj produktivno. Gre za moške srednjih let, njihova povprečna starost je 44 let.

Slika 7: »Zaradi digitalizacije sem v službi bolj produktiven/-a.«

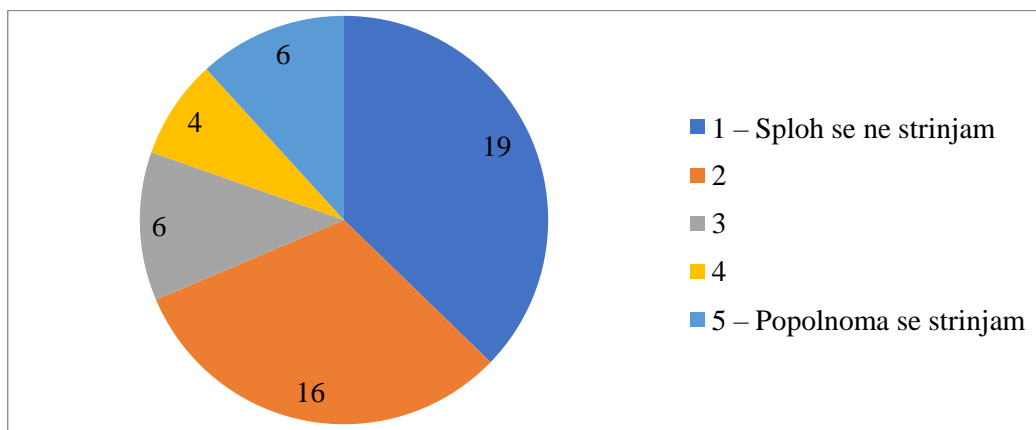


Vir: lastno delo.

Med 51 udeleženci je znašal povprečen odgovor 2,35 (na lestvici od 1 do 5).

Na sliki 8 so prikazani deleži odgovorov na vprašanje, ali se zaposleni bojijo izgube zaposlitve zaradi digitalizacije. Da bodo zaposleni zaradi digitalizacije izgubili službo, je bila izredno zanimiva trditev, saj se kar 18 zaposlenih anketirancev tega ne boji. Z oceno 2 je odgovorilo 16 zaposlenih, z oceno 3 šest zaposlenih, z oceno 4 štirje zaposleni, medtem ko se izgube službe boji šest anketirancev. Po natančnem pregledu rezultatov ankete se za svoje delovno mesto bojijo zaposleni, ki so bili razvrščeni kot nevodstveni kader in imajo nižjo stopnjo izobrazbe. Če jih razvrščamo po spolu, sta odstotka enaka.

Slika 8: »Zaradi digitalizacije se bojim, da bom izgubil/-a službo.«

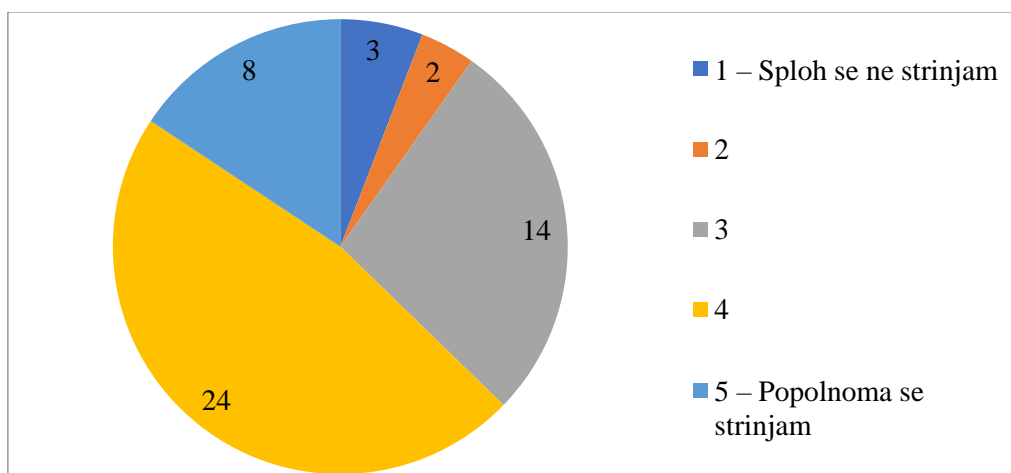


Vir: lastno delo.

Med 51 udeleženci je znašal povprečen odgovor 3,69 (na lestvici od 1 do 5).

Na sliki 9 so prikazani deleži odgovorov na vprašanje, ali imajo zaposleni dovolj znanja iz digitalizacije. Da imajo zaposleni s področja digitalizacije dovolj znanja, jih je odgovorilo samo osem – njihov odgovor na lestvici je bil ocenjen s 5. Z oceno 4 je odgovorilo 24 zaposlenih, z oceno 3 štirinajst zaposlenih, z oceno 2 dva zaposlena, enak rezultat je bil tudi pri oceni 1, kjer dva zaposlena navajata, da sploh nimata znanja s področja digitalizacije. Po natančnem pregledu posameznega anketnega vprašalnika je z oceno 5 na lestvici odgovorilo kar šest zaposlenih moškega spola z višjo stopnjo izobrazbe, ki so se strinjali, da imajo dovolj znanja s področja digitalizacije.

Slika 9: »S področja digitalizacije imam dovolj znanja.«

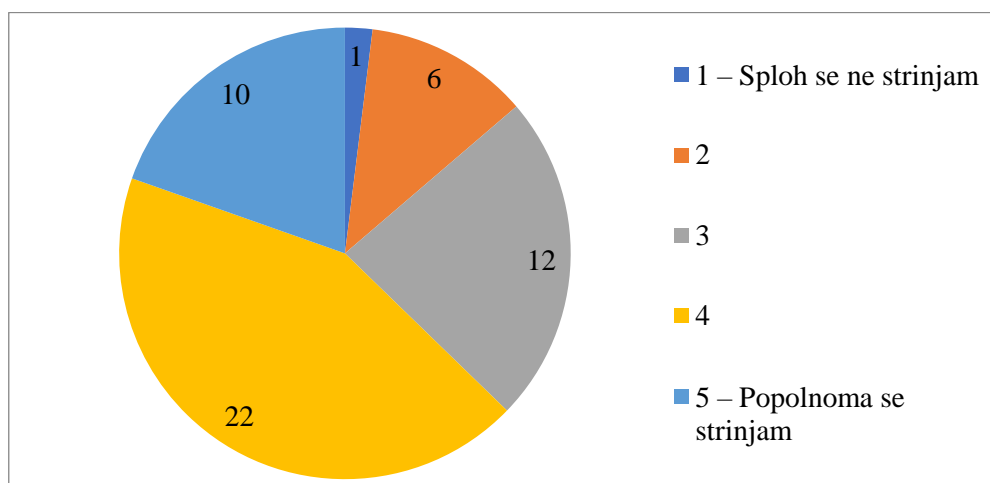


Vir: lastno delo.

Med 51 udeleženci je znašal povprečen odgovor 3,75 (na lestvici od 1 do 5).

Na sliki 10 so prikazani deleži odgovorov na vprašanje, ali zaposleni želijo na dodatna izobraževanja, če pride do novega trenda v digitalizaciji. Da so zaposleni v primeru novega trenda s področja digitalizacije napoteni na obvezno izobraževanje, je odgovorilo deset zaposlenih, zato je bil njihov odgovor na lestvici ocenjen s 5, z oceno 4 je odgovorilo 22 zaposlenih, z oceno 3 enajst zaposlenih, z oceno 2 šest zaposlenih. En zaposleni se ne strinja z napotitvijo na obvezno izobraževanje.

Slika 10: »V primeru novega trenda s področja digitalizacije me nadrejeni pošlje na obvezno izobraževanje.«

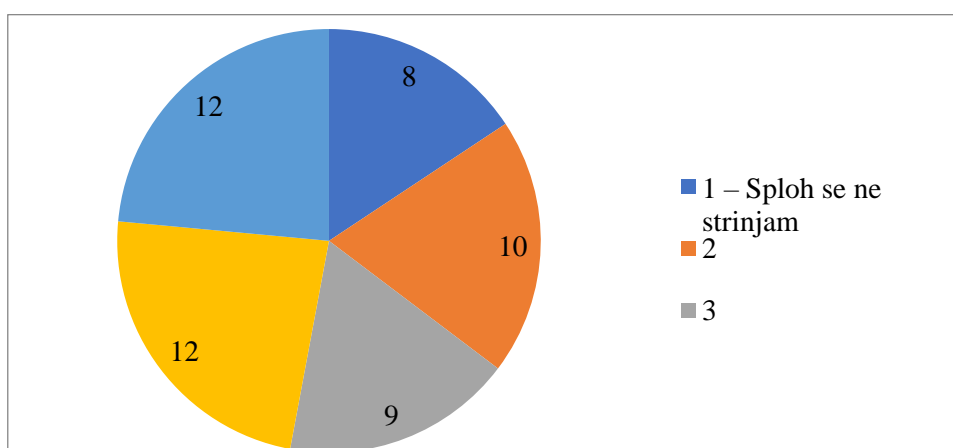


Vir: lastno delo.

Med 51 udeleženci je znašal povprečen odgovor 3,25 (na lestvici od 1 do 5).

Slika 11 prikazuje deleže odgovorov na vprašanje, ali imajo zaposleni možnost sodelovanja pri spremembah na področju digitalizacije. Pritrdilno je odgovorilo dvanajst zaposlenih, zato je bil njihov odgovor na lestvici ocenjen s 5. Gre za zaposlene, ki so v organizacijski strukturi na poziciji najvišjega in srednjega menedžmenta. Z oceno 4 je odgovorilo dvanajst zaposlenih, z oceno 3 devet zaposlenih, z oceno 2 deset zaposlenih in z oceno 1 sedem zaposlenih. Slednji so v organizacijski strukturi razvrščeni kot nižje zaposleni.

Slika 11: »Zaposleni imamo možnost sodelovanja pri spremembah na področju digitalizacije.«

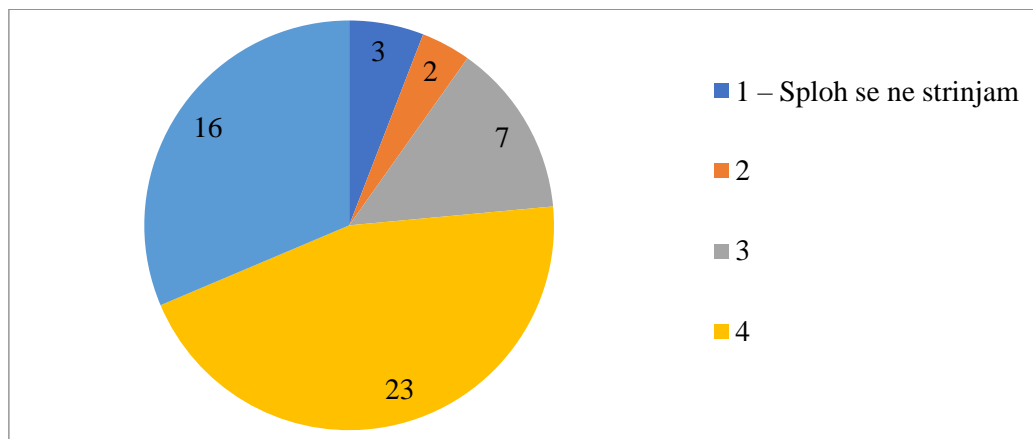


Vir: lastno delo.

Med 51 udeleženci je znašal povprečen odgovor 3,98 (na lestvici od 1 do 5).

Na sliki 12 so prikazani deleži odgovorov na vprašanje, ali je digitalizacija koristna za delo zaposlenih. Da je digitalizacija koristna, da se delo opravi hitreje in da je posledično manj napak, je odgovorilo 16 zaposlenih, zato je bil njihov odgovor na lestvici ocenjen s 5, z oceno 4 je odgovorilo 23 zaposlenih, z oceno 3 sedem zaposlenih, z oceno 2 dva zaposlena, sta pa bila spet dva zaposlena, ki se ne strinjata, da je digitalizacija za njuno delo koristna. Po natančnem pregledu anketnih rezultatov smo odgovor, da je digitalizacija pozitivna, zasledili predvsem pri zaposlenih, ki so razvrščeni kot najvišji in srednji menedžment; od teh je bilo devet žensk in sedem moških, ki so se z odgovorom popolnoma strinjali. Vsi anketiranci so imeli višjo stopnjo izobrazbe, v tem primeru končan magisterij ali višješolsko izobrazbo. Zanimivo je bilo, digitalizacijo vidi kot koristno tudi več starejših moških, ne le mlajši zaposleni.

Slika 12: »Digitalizacija je koristna za moje delo.«



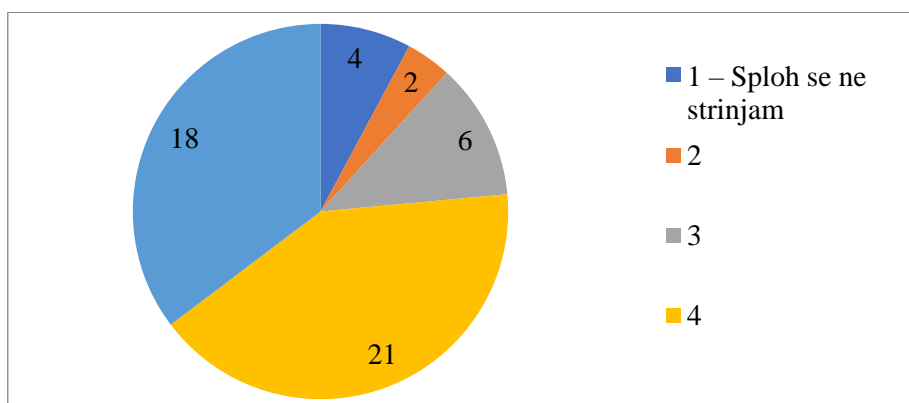
Vir: lastno delo.

Med 51 udeleženci je znašal povprečen odgovor 3,96 (na lestvici od 1 do 5).

Slika 13 prikazuje deleže odgovorov na vprašanje, ali so zaposleni zaradi digitalizacije učinkovitejši na svojem delovnem mestu. Da digitalizacija povečuje učinkovitost na delovnem mestu, je odgovorilo 18 zaposlenih, zato je bil njihov odgovor na lestvici ocenjen s 5, z oceno 4 je odgovorilo 21 zaposlenih, z oceno 3 šest zaposlenih, z oceno 2 dva zaposlena, so pa bili tudi trije zaposleni, ki se ne strinjajo, da digitalizacija povečuje učinkovitost na delovnem mestu.



Slika 13: »Zaradi digitalizacije povečujem učinkovitost na svojem delovnem mestu.«

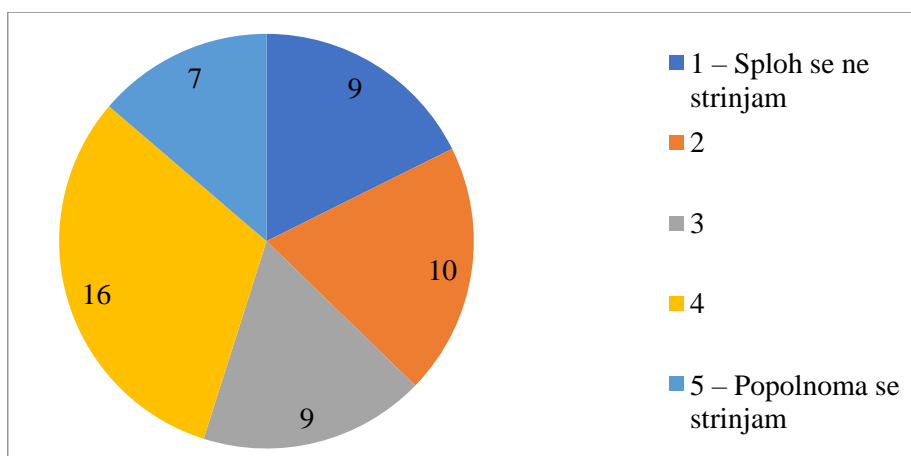


Vir: lastno delo.

Med 51 udeleženci je znašal povprečen odgovor 3,24 (na lestvici od 1 do 5).

Slika 14 prikazuje odgovore na vprašanje, ali digitalizacija vpliva na zasebno življenje zaposlenih. Da digitalizacija vpliva na zasebno življenje, je odgovorilo sedem zaposlenih, zato je bil njihov odgovor na lestvici ocenjen s 5, z oceno 4 je odgovorilo 16 zaposlenih, z oceno 3 devet zaposlenih, z oceno 2 deset zaposlenih, z oceno 1 pa kar osem zaposlenih. Gre za zaposlene, ki so v organizacijski strukturi razvrščeni kot nevodstveni kader.

Slika 14: »Digitalizacija vpliva na moje zasebno življenje.«



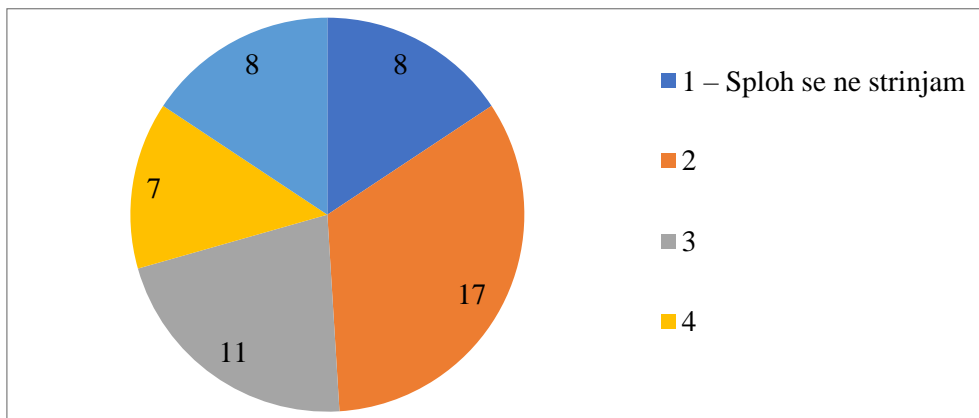
Vir: lastno delo.

Med 51 udeleženci je znašal povprečen odgovor 2,94 (na lestvici od 1 do 5).

Slika 15 prikazuje, ali so zaposleni zaradi digitalizacije v službi »ves čas«. Da so zaposleni zaradi digitalizacije v službi 24 ur na dan, je odgovorilo osem zaposlenih, zato je bil njihov odgovor na lestvici ocenjen s 5, z oceno 4 je odgovorilo sedem zaposlenih, z oceno 3 enajst zaposlenih, z oceno 2 sedemnajst zaposlenih, z oceno 1 pa sedem zaposlenih. Da so v službi

praktično ves čas, so ocenili zaposleni, ki so v organizacijski strukturi razvrščeni kot najvišji in srednji menedžment.

Slika 15: »Zaradi digitalizacije sem v službi 24 ur na dan.«

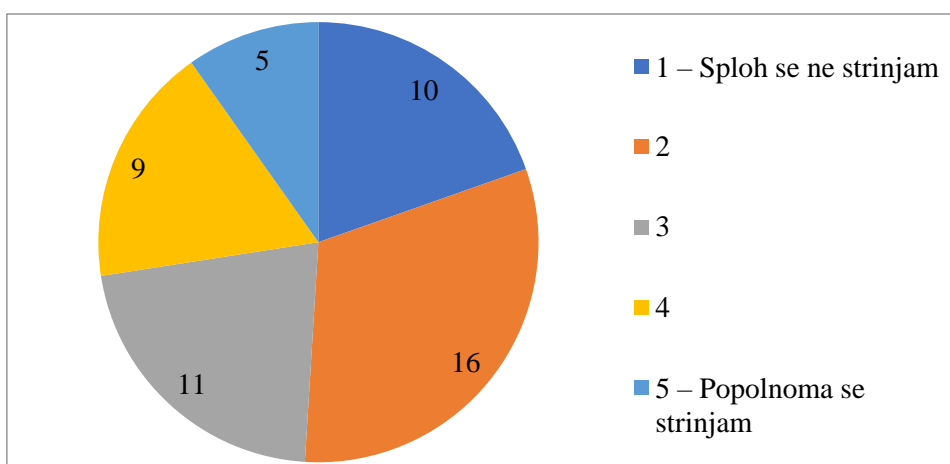


Vir: lastno delo.

Med 51 udeleženci je znašal povprečen odgovor 2,78 (na lestvici od 1 do 5).

Na sliki 16 so prikazani deleži odgovorov anketirancev na vprašanje, ali imajo zaposleni zaradi digitalizacije manj prostega časa. Da imajo zaposleni manj prostega časa, je odgovorilo pet zaposlenih, zato je bil njihov odgovor na lestvici ocenjen s 5, z oceno 4 je odgovorilo devet zaposlenih, z oceno 3 deset zaposlenih, z oceno 2 šestnajst zaposlenih in z oceno 1 deset zaposlenih. Iz analize natančnih rezultatov lahko ponovno razberemo, da so zaposleni, ki so višje razvrščeni po strukturi, bolj zaposleni, v službi so praktično 24 ur na dan, posledično pa imajo tudi manj prostega časa, kar je bilo razvidno tudi iz rezultatov predhodnega grafa (slika 15).

Slika 16: »Zaradi digitalizacije imam manj prostega časa.«



Vir: lastno delo.

### 5.3 Diskusija rezultatov

#### **Hipoteza 1: Zaposleni digitalizacijo sprejemajo kot pozitiven trend.**

Na prvo hipotezo, ki se glasi: »Ali zaposleni na digitalizacijo gledajo kot pozitiven trend?« lahko odgovorimo, da zaposleni v NLB d. d. vidijo digitalizacijo kot pozitiven trend. Kar 25 zaposlenih je odgovorilo, da digitalizacijo sprejemajo pozitivno, zato je bil njihov odgovor na lestvici ocenjen s 5. Z oceno 4 je odgovorilo trinajst zaposlenih, s 3 osem in z 2 pet zaposlenih. Zanimivo je, da nihče od zaposlenih ni odgovoril, da digitalizacijo vidi kot negativen trend, zato odgovora z oceno 1 sploh ni bilo. Po natančnem pregledu rezultatov so tako moški kot ženske naklonjeni digitalizaciji. Na podlagi rezultatov, pridobljenih iz ankete, lahko potrdimo prvo hipotezo. Če rezultate ankete primerjamo z raziskavami in znanstveno literaturo, hipoteza ni bila podprta.

Po navedbah Eurofounda (2015) naj bi digitalizacija negativno vplivala na delovno silo brez digitalnih sposobnosti, še posebej v sektorjih, kjer digitalizacija zmanjšuje potrebo po delovni sili ali morajo zaposleni v izjemno kratkem času pridobiti računalniške sposobnosti. Delodajalci bodo s tega vidika pridobili moč, delavci brez kakršnihkoli računalniških znanj pa bodo največ moči izgubili in bodo prepuščeni na milost in nemilost trga dela. Prednost v pogajanjih bo dobila delovna sila, ki ima digitalne oziroma računalniške sposobnosti, še posebej v sektorjih, kjer obstaja veliko povpraševanje po računalniško pismeni delovni sili (Degryse, 2016; Eurofound, 2015; Vogel, 2015).

Da bi podjetja v popolnosti zajela vse prednosti, ki jih nudi digitalizacija, bodo njihovi zaposleni morali pridobiti nova znanja. Ali bodo to storili samostojno ali jim bodo pri tem pomagala podjetja, je odvisno od posameznih podjetij in tega, ali podjetja načrtno vlagajo v človeški kapital (Tengblad & Walldius, 2007). Po navedbah Eurofounda (2016) naj bi digitalizacija negativno vplivala na zaposlene, sploh na tiste, ki nimajo znanja. Ta delovne sile bo po njihovih navedbah prepuščen nemilosti trga (Eurofound, 2016).

#### **Hipoteza 2: Mlajši posamezniki moškega spola so bolj naklonjeni digitalizaciji.**

Zaposleni v bančnem sektorju so se že srečali z digitalizacijo. Ta na njihovo delo že vpliva, zanimivo pa je bilo opazovati, kako zaposleni gledajo na obstoječe spremembe svojega dela in kako gledajo na spremembe v prihodnosti. Za preverjanje druge hipoteze smo moške udeležence razdelili v dve skupini, na mlajše in starejše posameznike moškega spola. Kot ločnico med prvo in drugo skupino smo uporabili že ugotovljeno povprečno starost udeležencev, tj. 40 let. V skupino *mlajši posamezniki moškega spola* smo uvrstili vse moške do vključno 39 let, v skupino *starejši posamezniki moškega spola* pa vse preostale, torej stare 40 let in več. Če se navežemo na konkretno hipotezo, je ne moremo potrditi v smislu, da so mlajši moški bolj naklonjeni digitalizaciji, saj rezultati nakazujejo na odsotnost razlik v naklonjenosti digitalizaciji med obema skupinama moških. Naklonjenost moških do digitalizacije torej ni povezana s starostjo oziroma starostno skupino.

Ena izmed možnih razlag je tudi ta, da je digitalizacija med uslužbenci v bančništvu prisotna že toliko časa, da so se uslužbenci različnih starosti priučili vseh potrebnih veščin za ustrezno rabo digitalnih načinov dela in posledično med njimi ni razlik v odnosu in doživljanju digitalizacije.

Možno je, da bi se primerjava med starejšimi in mlajšimi moškimi na večjem vzorcu pokazala kot statistično pomembna. Hkrati lahko majhnost vzorca opredelimo kot eno izmed slabosti raziskave in podamo predlog za vnaprejšnje raziskovanje področja.

Če hipotezo primerjamo z ugotovitvami iz znanstvene literature, lahko ugotovimo, da po besedah Swetlane Franken (2020) v svetu informacijskih tehnologij (IT) še vedno prevladujejo moški, ženske pa so v manjšini. Oblikovanje digitalizacije naj bi bilo še vedno moško področje. To pa pomeni, da je še vedno premalo žensk na vodilnih mestih v panogi industrije 4.0. Glede na poročilo o globalni vrzeli med spoloma Svetovnega gospodarskega foruma 2019 je med zaposlenimi v IT-sektorju le slaba četrtnina žensk, v Nemčiji celo samo 16 %. Prisotnost žensk je še redkejša na položajih odločanja, kjer se sprejemajo odločitve o strategijah digitalizacije in njeni konkretni rabi. Mnenja o tem, ali imajo moški ali ženske večjo korist zaradi digitalizacije in kateri spol ji je bolj naklonjen, so deljena in nasprotujoča, saj je to področje malo raziskano (Franken, 2020). Če povzamemo, se znanstvena literatura na določen način strinja, da so moški bolj naklonjeni digitalizaciji kot ženske; podatki kažejo, da so moški bolj zaposljivi na področju digitalizacije, zato starost ni pomemben dejavnik.

### **Hipoteza 3: Bolj izobražen kader lažje sprejema/dojema projekte, ki temeljijo na digitalizaciji.**

Tretja hipoteza, ki smo jo postavili je, da bolj izobražen kader lažje sprejema digitalizacijo. K preverjanju te hipoteze smo pristopili podobno kot pri hipotezi 2. Udeležence smo po izobrazbi razdelili na dve skupini, kjer smo kot nižje izobražen kader opredelili tiste, ki imajo zaključeno srednješolsko oziroma poklicno izobraževanje (v to skupino bi vključili tudi tiste, ki imajo zaključeno le osnovnošolsko izobrazbo, a jih v vzorcu ni bilo). Kot višje izobražen kader smo opredelili udeležence in udeleženke, ki so vključeni v visokošolsko izobraževanje, imajo pridobljeno diplomu, magisterij ali več.

Na podlagi SPSS-rezultatov ne moremo potrditi hipoteze, da bolj izobražen kader lažje sprejema/dojema projekte, ki temeljijo na digitalizaciji. Rezultat nakazuje, da med višje in nižje izobraženim kadrom ni razlik pri dojetanju projektov s področja digitalizacije. Ponovno je treba izpostaviti majhnost vzorca in neizenačenost skupin po številu. V podskupino nižje izobraženega kadra so se uvrstili le štirje sodelujoči, kar je izrazito malo v primerjavi z višje izobraženim kadrom, kamor je spadalo preostalih 47 udeležencev in udeleženek.

Ob večjem številu udeležencev in bolj izenačenih skupinah višje in nižje izobraženega kadra po številu bi lahko rezultati kazali tudi na drugačen zaključek od našega, ki ne ugotavlja razlik med skupinama.

Če to povežemo z ugotovitvami iz literature, se hipoteza ne ujema s trditvami iz znanstvene literature in trditvami strokovnjakov, kot so na primer El-Darwiche, Friedrich, Koster, Sabbagh in Singh (2013), ki so trdili, da bodo morale nove generacije potrebna znanja pridobiti že v šolskih klopeh. Omenjeni avtorji trdijo, da se bo šolstvo moralo prilagoditi novim razmeram na trgu dela, tako da bodo posamezniki po končani srednji šoli zaposljivi. Menijo, da bi se predmeti, ki se osredotočajo na znanost, tehnologijo, inženirstvo in matematiko, morali izvajati skozi celotno obdobje šolanja. Učiti bi se jih morali tudi otroci, ki za te predmete niso nadarjeni. Brez te izobrazbe že na začetku ločimo ljudi na tiste, ki jim bo na trgu dela lažje, in na tiste, ki jim bo na trgu dela težje. V šolah bi morali dajati poudarek predmetom, ki temeljijo na pridobivanju digitalnih sposobnosti. Ti predmeti naj ne bi bili izbirni, ampak obvezni za vso populacijo. Menijo tudi, da bi morali državni organi poseči v izobraževanje odraslih, še posebej tam, kjer prej niso bila potrebna nobena digitalna znanja, zdaj pa so ta znanja pomembna. Tako bi se lahko nekvalificirana delovna sila vsaj malo kvalificirala in si na trgu pridobila vsaj nekaj pogajalske in konkurenčne prednosti (El-Darwiche, Friedrich, Koster, Sabbagh & Singh, 2013).

#### **Hipoteza 4: Digitalizacija ne more nadomestiti top managementa banke.**

Hipoteza, ki smo jo postavili pod številko štiri je, da digitalizacija ne more nadomestiti top managementa banke. Pri tej hipotezi nas je zanimalo tudi to, ali se zaposleni bojijo izgube delovnih mest. Vsi udeleženci so na navedeno trditev odgovarjali zelo raznoliko. V vsaki skupini pozicije v podjetju je bil vsaj eden izmed sodelujočih takšen, ki je odgovoril, da se izgube službe sploh ne boji ali pa se tega močno boji. Razvidno je, da je v povprečju najnižja povprečna vrednost odgovora na trditev pri najvišji poziciji v podjetju, tj. najvišjem menedžmentu, kar pomeni, da se posamezniki s to pozicijo v podjetju najmanj bojijo izgube službe zaradi digitalizacije; ob povprečni vrednosti ( $M = 2$ ) je ta strah v večji meri odsoten kot prisoten.

Zanimiv izsledok se kaže v primerjavi vseh menedžerskih pozicij (nižje, srednje in najvišje) z nevodstvenim kadrom. Medtem ko so vse povprečne vrednosti menedžerskih pozicij pod vrednostjo 2,3, je povprečna vrednost nevodstvenega kadra nekoliko višja ( $M = 2,69$ ). To lahko razumemo kot stališče, da lahko digitalizacija prej ogrozi delovna mesta nevodstvenega kadra kot pa vodstvene oziroma menedžerske pozicije. Sklepamo lahko, da vodenje kadrov oziroma menedžment vključuje razmeroma kompleksne delovne naloge, ki so težje nadomestljive (le) z digitalizacijo in nujno potrebujejo človeški doprinos.

Sodeč po navedenih rezultatih lahko zaključimo, da je četrto hipotezo smiselno potrditi, saj med udeleženci oziroma top managementom banke ni prisoten strah pred izgubo službe zaradi digitalizacije, kar je posredna mera nenadomestljivosti top managementa banke z

digitalizacijo. O tem sklepamo posredno, in sicer iz doživljanja ogroženosti pred izgubo službe sodelujočih v raziskavi.

Ne glede na organizacijsko strukturo v podjetju se zaposleni v NLB d. d. ne bojijo za svoja delovna mesta zaradi digitalizacije, tudi če govorimo o nevodstvenem kadru ali o nižjem menedžmentu. Pri tem raziskovalnem vprašanju smo pričakovali, da bodo imele različne skupine v organizacijski strukturi zaposlenih drugačne poglede na digitalizacijo, saj ima digitalizacija na posamezno delovno mesto in funkcijo popolnoma drugačen vpliv. Če odgovore iz ankete primerjamo z ugotovitvami iz drugih raziskav in literature, naša hipoteza s tega vidika ni podprta. ABA Banking Journal (2017) piše, da bo digitalizacija vplivala na praktično vsa delovna mesta, vendar imajo določena delovna mesta še posebej visoko tveganje, da bodo avtomatizirana. Med njimi so delovna mesta delavcev na okencih, analitikov kreditnih tveganj, kreditnih menedžerjev itd., ki imajo 98-odstotno verjetnost avtomatizacije. Po drugi strani pa imajo določena delovna mesta zelo nizko verjetnost avtomatizacije, kot so na primer delovna mesta tržnih menedžerjev, direktorjev, menedžerjev človeških virov, informatikov itd., ki imajo manj kot 5-odstotno verjetnost avtomatizacije.

Zaposleni po rezultatih ankete sodeč menijo, da je digitalizacija zanje celo dobrodošla, saj je delo manj rutinsko, opravijo ga hitreje, na svojih delovnih mestih so bolj produktivni, posledično pa se je zmanjšalo tudi število napak.

#### **5.4 Omejitve raziskave (omejeni vzorec)**

Ker je digitalizacija zelo širok pojem, je zaradi širine obravnavanega področja zelo težko opisati in preučiti vse možne odgovore na raziskovalna vprašanja. Glede na celotno število zaposlenih, ki jih ima NLB d. d., gre za relativno majhen vzorec, se pa digitalizacija v bančništvu kaže kot pozitiven trend. V vzorec so zajeti zaposleni v NLB d. d., da pa bi bila anketa čim bolj reprezentativna, je bila poslana naključnim zaposlenim, s poudarkom, da bi bila oba spola enako zastopana. Je pa raziskava dobra podlaga za raziskovanje fenomena digitalizacije in odnosa zaposlenih na digitalizacijo.

### **SKLEP**

Digitalizacija je ustvarila nove priložnosti za razvoj bančnega sektorja tako za uporabnike kot za bančne institucije.

Banke nadgrajujejo svoje spletne platforme z vedno bolj učinkovitimi mobilnimi aplikacijami. Proces digitalizacije je proces nenehnega razvoja tehnologij, ki bankam omogočajo izboljševanje učinkovitosti svojih procesov za doseganje večje dobičkonosnosti. Banke v polni meri izkoriščajo digitalizacijo, ki prinaša vrsto prednosti.

Razvoj digitalizacije je bankam omogočil, da so celovito izboljšale uporabniško izkušnjo in večnamensko bančništvo v svojem razvoju, do modela, osredotočenega na stranke. To

pomeni, da banke danes nudijo napredne tehnološke rešitve za ponudbo produktov in storitev, prilagojenih uporabnikom. Pri tem pa morajo banke v polni meri upoštevati želje uporabnikov, nakupno vedenje in odnos do finančnih tveganj.

Danes banke na račun digitalizacije povečujejo število svojih strank. Predvsem mlajši uporabniki se oddaljujejo od tradicionalnega bančništva na okencu in v polni meri sprejemajo spletno in mobilno bančništvo.

Večja učinkovitost bančnih procesov je prav tako rezultat uvajanja digitalizacije. Uvedba različnih tehnologij omogoča odpravo ročnega dela in s tem zmanjšanje človeških napak pri poslovanju s strankami. Popravki napak so običajno veliko dražji kot ustvarjanje digitalnega postopka. Digitalizacija v procesih prinaša zelo pomembne izboljšave, saj se vsi podatki in podpisi zajemajo pravilno.

Zmanjšanje stroškov poslovanja je prav tako pomembna prednost digitalizacije. Banke uvajajo nova plačilna sredstva in uporabljajo brezgotovinske transakcije. Stroški dela se drastično zmanjšujejo.

Danes že obstajajo banke, ki omogočajo samo spletno bančništvo. Z naraščajočo digitalizacijo bank so postali podatki eno najpomembnejših sredstev pri sprejemanju dinamičnih odločitev. Tehnologija velikega podatkovja omogoča bankam, da na podlagi obdelave velike količine podatkov nudijo optimalne rešitve uporabnikom in izboljšujejo svoje poslovne procese.

Leto 2020 bo zaradi epidemije COVID-19 ostalo zapisano v našo zavest. Čeprav se je zdelo, da se je življenje v času karantene ustavilo, se je banka NLB d. d. ves čas pripravljala in nenehno iskala ukrepe, rešitve in inovacije, s katerimi bi strankam omogočila dostop do bančnih storitev brez obiska poslovalnice, pri čemer je imela glavno vlogo digitalizacija.

Menimo, da smo z magistrskim delom dosegli zastavljene cilje in namen, ki smo jih postavili že pred začetkom pisanja. Pridobili smo veliko novega znanja, ki smo ga podkrepili z raziskavo. Omejitev, ki bi jo lahko izpostavili, je pomanjkanje časa, saj bi lahko bil anketni vprašalnik objavljen dlje časa, s čimer bi pridobili večji vzorec in posledično več mnenj posameznikov. Kljub temu menimo, da je vzorec kakovostno pridobljen, rezultati raziskave kakor tudi zavzetost anketirancev pa so nas pozitivno presenetili.

## **LITERATURA IN VIRI**

1. ABA Banking Journal. (2017). *Weekly infobyte: what bank jobs are most at risk from automation?* Pridobljeno 15. maja 2018 iz <https://bankingjournal.aba.com/2017/07/weekly-infobyte-what-bank-jobs-are-most-at-risk-from-automation/>
2. Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Tarba, S. Y. & Khan, Z. (2021). Perceived corruption, business process digitization, and SMEs' degree of internationalization in sub-Saharan Africa. *Journal of business research*, 123, 196–207.

3. Agboola, M. G., Awobajo, K. A., Oluwatobi, S. O., Akinbode, M. O., Fagbohun, M. O., Esse, U. C., Segun-Adeniran, C. D., Asaolu, A. O. & Betek, C. M. (2019). Effect of digitalization on the performance of commercial banks in Nigeria. *Environmental earth sciences*, 331(1), 012014.
4. Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G. & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of business research*, 136, 602–611.
5. Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn, U. (2016). *The risk of automation for jobs in OECD countries: a comparative analysis*. OECD social, employment and migration working papers no. 189. Pridobljeno 3. maja 2021 iz [https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-risk-of-automation-for-jobs-in-oecd-countries\\_5jlz9h56dvq7-en](https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-risk-of-automation-for-jobs-in-oecd-countries_5jlz9h56dvq7-en)
6. Bastari, A., Eliyana, A., Syabarrudin, A., Arief, Z. & Emur, A. P. (2020). Digitalization in banking sector: the role of intrinsic motivation. *Heliyon*, 6(12), e05801.
7. BBVA. (2022). *#1 in mobile banking in Europe*. Pridobljeno 1. junija 2021 iz <https://www.bbva.com/en/bbva-1-mobile-banking-europe/>
8. Beblavý, M., Maselli, I. & Martellucci, E. (2012). *Workplace innovation and technological change: CEPS special report*. Brussels: CEPS.
9. Besson, P. & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The journal of strategic information systems*, 21(2), 103–124.
10. Bigham, T., Mews, T. & Barnes, D. (2020). Managing COVID-related digitalization. *Risk management*, 67(9), 14–15.
11. Bouée, C. E. (2015). Digital transformation doesn't have to leave employees behind. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 16. maja 2018 iz <https://hbr.org/2015/09/digital-transformation-doesnt-have-to-leave-employees-behind>
12. Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: WW Norton & Company.
13. Cenamor, J., Parida, V. & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: the roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of business research*, 100, 196–206.
14. Cha, K. J., Hwang, T. & Gregor, S. (2015). An integrative model of IT-enabled organizational transformation: a multiple case study. *Management decision*, 53(8), 1755–1770.
15. Degryse, C. (2016). *Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*. ETUI Research Paper – Working paper 2016.02. Pridobljeno 3. maja 2021 iz <https://ssrn.com/abstract=2730550>
16. Eberhard, B., Podio, M., Alonso, A. P., Radovica, E., Avotina, L., Peiseniece, L., Caamaño Sendon, M., Gonzales Lozano, A. & Solé-Pla, J. (2017). Smart work: the transformation of the labour market due to the fourth industrial revolution (I4. 0). *International journal of business & economic sciences applied research*, 10(3), 47–66.
17. El-Darwiche, B., Friedrich, R., Koster, A., Sabbagh, K. & Singh, M. (2013). Digitization for economic growth and job creation: regional and industry perspectives.



- V B. Bilbao-Osorio, S. Dutta & B. Lanvin (ur.), *The global information technology report 2013* (str. 35–43). Geneva: World economic forum.
18. Ernst & Young. (2011). *The digitisation of everything*. London: Ernst & Young.
  19. Eurofound. (2015). *New forms of employment: report EF1461*. Luxembourg: Publications office of the European Union.
  20. Eurofound. (2016). *Foundation seminar series 2016: the impact of digitalisation on work: building up national agendas for better implementation of digital changes*. Pridobljeno iz [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_event/field\\_ef\\_documents/fss\\_2016\\_background\\_note.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_event/field_ef_documents/fss_2016_background_note.pdf)
  21. Eurofound-ILO. (2017). *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*. Joint ILO – Eurofound report EF1658EN. Pridobljeno 30. januarja 2020 iz <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-%20anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>
  22. Fernández-Macías, E. (2018). *Automation, digitisation and platforms: implications for work and employment*. Pridobljeno iz <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2018/automation-digitisation-and-platforms-implications-for-work-and-employment>
  23. Franken, S. (2020). *Women and digitalisation – a love at second sight?* [objava na blogu]. Pridobljeno 20. avgusta 2020 iz <https://hochschulforumdigitalisierung.de/en/blog/women-and-digitalisation>
  24. Freddi, D. (2018). Digitalisation and employment in manufacturing. *AI & society*, 33(3), 393–403.
  25. Gareis, K., Lilischkis, S. & Mentrup, A. (2005). Mapping the mobile eworkforce in Europe. V J. H. E. Andriessen & M. Vartiainen (ur.), *Mobile virtual work: a new paradigm?* (str. 45–70). Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
  26. Giotopoulos, I., Kontolaimou, A., Korra, E. & Tsakanikas, A. (2017). What drives ICT adoption by SMEs? Evidence from a large-scale survey in Greece. *Journal of business research*, 81, 60–69.
  27. Goos, M., Manning, A. & Salomons, A. (2009). Job polarization in Europe. *American economic review*, 99(2), 58–63.
  28. Gorenšek, T. (2019). *Digitizacija, digitalizacija in digitalna transformacija*. Pridobljeno 20. maja 2022 iz <https://homopolitikus.si/digitizacija-digitalizacija-in-digitalna-transformacija/>
  29. Gorgun, O. A. & Wolfs, B. (2021). Impact of the new digital competitors on Swiss banking business models. *International journal of research in business and social science*, 10(2), 33–45.
  30. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of management studies*, 58(5), 1159–1197.
  31. Harvard Business Review Analytic Services. (2018). *The transformational impact of business apps on the enterprise*. Pridobljeno 2. julija 2021 iz

- [https://www.salesforce.com/content/dam/web/en\\_us/www/assets/pdf/misc/hbr-report-salesforce.pdf](https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/misc/hbr-report-salesforce.pdf)
32. Helfat, C. E. & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281–1312.
  33. Herhausen, D. (2020). How to keep complaints from spreading. *Harvard Business Review*, 99(3), 19–23.
  34. Hirsch-Kreinsen, H. (2016). Digitization of industrial work: development paths and prospects. *Journal for labour market research*, 49(1), 1–14.
  35. Ilsøe, A. (2017). The digitalisation of service work – social partner responses in Denmark, Sweden and Germany. *Transfer: European review of labour and research*, 23(3), 333–348.
  36. Jimenea, A. (2021). *Digital bank N26 abandons US to look homeward*. Pridobljeno 5. maja 2022 iz <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/digital-bank-n26-abandons-us-to-look-homeward-67716445>
  37. Kazan, E., Tan, C.-W., Lim, E. T., Sørensen, C. & Damsgaard, J. (2018). Disentangling digital platform competition: the case of UK mobile payment platforms. *Journal of management information systems*, 35(1), 180–219.
  38. Kim, R. Y. (2020). The impact of COVID-19 on consumers: preparing for digital sales. *IEEE engineering management review*, 48(3), 212–218.
  39. Kohtamäki, M., Parida, V., Patel, P. C. & Gebauer, H. (2020). The relationship between digitalization and servitization: the role of servitization in capturing the financial potential of digitalization. *Technological forecasting and social change*, 151, 119804.
  40. Kolokytha, E., Kolokythas, G., Perdiki, F. & Valsamidis, S. (2018). Labour job digitalization: myths and realities. *Scientific bulletin-economic sciences*, 17(2), 3–18.
  41. Kulkarni, A. & Dambe, S. (2020). Innovating digital consumer services in wealth management ecosystem an anthropomorphic approach. V M. Tuba, S. Akashe & A. Joshi (ur.), *Information and communication technology for sustainable development* (str. 249–257). New York: Springer.
  42. Li, L., Su, F., Zhang, W. & Mao, J. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: a capability perspective. *Information systems journal*, 28(6), 1129–1157.
  43. Lindh, C. & Nordman, E. R. (2018). New service development and digitalization: synergies of personal interaction and IT Integration. *Services marketing quarterly*, 39(2), 108–123.
  44. Louw, C. & Nieuwenhuizen, C. (2020). Digitalisation strategies in a South African banking context: a consumer services analysis. *South African journal of information management*, 22(1), 1–8.
  45. Makkonen, H. & Vuori, M. (2014). The role of information technology in strategic buyer–supplier relationships. *Industrial marketing management*, 43(6), 1053–1062.
  46. Meena, R. & Ganesan, P. (2020). Impact of digital transformation on employment in banking sector. *International journal of scientific & technology research* 9(1), 4921–4916.

47. Mettling, B. (2015). *Transformation numérique et vie au travail*. Pridobljeno 30. januarja 2020 iz <https://www.souffrance-et-travail.com/wp-content/uploads/rapport-Mettling.pdf>
48. Miles, I., Belousova, V. & Chichkanov, N. (2017). Innovation configurations in knowledge-intensive business services. *Форсаїм*, 11(3), 94–102.
49. Niemand, T., Rigtering, J. P. C., Kallmünzer, A., Kraus, S. & Maalaoui, A. (2021). Digitalization in the financial industry: a contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization. *European management journal*, 39(3), 317–326.
50. NLB d. d. (2017). *Novi časi, novi produkt #2: NLB prva v Sloveniji uvedla brezstične bankomate*. Pridobljeno 1. decembra 2020 iz <https://www.nlb.si/sporocilo-za-javnost-20-12-2017>
51. NLB d. d. (2018). *V našem fokusu so stranke in sodobne storitve*. Pridobljeno 1. decembra 2020 iz <https://www.nlb.si/sporocilo-za-javnost-10-1-2018>
52. NLB d. d. (2019). *Lokalno in regionalno letno poročilo NLB Skupine 2019*. Pridobljeno 30. januarja 2020 iz <https://www.nlb.si/nlb/nlb-portal/slo/o-banki/vlagatelji/financna-porocila/letno-porocilo-nlb-skupine-2019.pdf>
53. NLB d. d. (2020a). *Edina banka v Sloveniji, ki omogoča odprtje novega računa 24/7*. Pridobljeno 1. decembra 2020 iz <https://www.nlb.si/sporocilo-za-javnost-4-06-2020>
54. NLB d. d. (2020b). *Letno poročilo 2020*. Pridobljeno 1. junija 2021 iz [https://www.nlb.si/nlb/nlb-portal/eng/investor-relations/financial-reports/2020/ar\\_2020\\_slo.pdf](https://www.nlb.si/nlb/nlb-portal/eng/investor-relations/financial-reports/2020/ar_2020_slo.pdf)
55. NLB d. d. (2020c, 7. oktober). *NLB kot prva banka v Sloveniji omogoča potrjevanje spletnih nakupov z biometrijo*. Pridobljeno 1. decembra 2020 iz <https://siol.net/posel-danes/novice/nlb-kot-prva-banka-v-sloveniji-omogoca-potrjevanje-spletnih-nakupov-z-biometrijo-536598>
56. NLB d. d. (2020d). *Stranke NLB lahko novo številko PIN prejmejo kar z SMS sporočilom*. Pridobljeno 1. junija 2021 iz <https://www.nlb.si/sporocilo-za-javnost-25-05-2020>
57. NLB d. d. (2021a). *Bank&Go*. Pridobljeno 1. junija 2021 iz <https://www.nlb.si/bankgo>
58. NLB d. d. (2021b). *NLB E-račun*. Pridobljeno 1. junija 2021 iz <https://www.nlb.si/eracun>
59. NLB d. d. (2021c). *NLB Klik*. Pridobljeno 1. junija 2021 iz <https://www.nlb.si/klik>
60. NLB d. d. (2021č). *NLB Klikin*. Pridobljeno 1. junija 2021 iz <https://www.nlb.si/klikin>
61. NLB d. d. (2021d). *NLB KlikPro*. Pridobljeno 1. junija 2021 iz <https://www.nlb.si/klikpro>
62. NLB d. d. (2021e). *NLB ProKlik*. Pridobljeno 1. junija 2021 iz <https://www.nlb.si/proklik>
63. NLB d. d. (2021f). *NLB Teledom*. Pridobljeno 1. junija 2021 iz <https://www.nlb.si/teledom>
64. NLB d. d. (2021g). *NLB danes*. Pridobljeno 1. junija 2021 iz <https://www.nlb.si/nlb-danes-in-jutri>

65. Nueesch, R., Puschmann, T. & Alt, R. (2012). A framework for assessing Web 2.0 customer interaction maturity: the case of the banking industry. V R. Clarke, A. Pucihar & J. Gričar (ur.), *25th Bled eConference eDependability: reliable and trustworthy eStructures, eProcesses, eOperations and eServices for the future* (str. 238 – 249). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
66. Orzeł, B. & Wolniak, R. (2022). Digitization in the design and construction industry—remote work in the context of sustainability: a study from Poland. *Sustainability*, *14*(3), 1332.
67. Paiola, M. & Gebauer, H. (2020). Internet of things technologies, digital servitization and business model innovation in BtoB manufacturing firms. *Industrial marketing management*, *89*, 245–264.
68. Parida, V., Sjödin, D. & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises. *Sustainability*, *11*(2), 391.
69. Perko, B. (2019). Dostopni, hitri ter prilagodljivi. *Glas gospodarstva, panožna številka, november 2019*, 31–33.
70. Polasik, M., Widawski, P. & Lis, A. (2022). Challenger bank as a new digital form of providing financial services to retail customers in the EU internal market: The case of Revolut. V A. Marszk & E. Lechman (ur.), *The digitalization of financial markets* (str. 175–193). London: Taylor & Francis.
71. Pole, A., Puschmann, T., Fischbach, M. & Alt, R. (2011). Web 2.0 applications in private banking-classification, potentials, and application fields. V V. Tuunainen, M. Rossi & J. Nandhakumar (ur.), *19th European conference on information systems* (str. 1–13). Helsinki: ECIS.
72. Popma, J. (2013). *The janus face of the new ways of work. Rise, risks and regulation of nomadic work*. ETUI working paper 2013.07. Pridobljeno 2. maja 2021 iz [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2376713](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2376713)
73. Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D. & Orero-Blat, M. (2021). The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. *Journal of business research*, *126*, 319–326.
74. Ryu, H.-S. & Lee, J.-N. (2018). Understanding the role of technology in service innovation: comparison of three theoretical perspectives. *Information & management*, *55*(3), 294–307.
75. Sachse, S., Alt, R. & Puschmann, T. (2012). *Towards customer-oriented electronic markets: a survey among digital natives in the financial industry*. Pridobljeno 20. maja 2022 iz <https://www.alexandria.unisg.ch/217097/>
76. Schwab, K. (2016). *Četrta industrijska revolucija*. Pridobljeno iz <https://assets.cdnma.com/8475/assets/Cetrta-industrijska-revolucija.pdf>
77. Scott-Briggs, A. (2020). *How digitalization and competitive advantage go hand in hand in the manufacturing sector*. Pridobljeno 30. maja 2022 iz <https://techbullion.com/how-digitalization-and-competitive-advantage-go-hand-in-hand-in-the-manufacturing-sector/>

78. Stefanović, N., Barjaktarović, L. & Bataev, A. (2021). Digitainability and financial performance: evidence from the Serbian banking sector. *Sustainability*, 13(23), 13461.
79. Suppatvech, C., Godsell, J. & Day, S. (2019). The roles of internet of things technology in enabling servitized business models: A systematic literature review. *Industrial marketing management*, 82, 70–86.
80. Tengblad, P. & Walldius, Å. (2007). *Användnings driven utveckling av IT i arbetslivet*. Pridobljeno 20. avgusta 2020 iz <https://www.vinnova.se/contentassets/1a0f6244bb5f41b4872d55cccfda2d53/va-07-02.pdf>
81. Toumieux, C. & Picquerey, O. (2017, 21. februar). *The new 'right to disconnect' in France*. Pridobljeno 2. julija 2021 iz <https://www.allenoverly.com/en-gb/global/news-and-insights/publications/the-new-right-to-disconnect-in-france>
82. Translated by ContentEngine LLC. (2021). How Revoult became the UK's most valuable fintech. *CE noticias financieras*. Pridobljeno 20. maja 2022 iz <https://www.proquest.com/wire-feeds/how-revoult-became-uks-most-valuable-fintech/docview/2553704407/se-2?accountid=28926>
83. Trtnik, S. & Kocbek, D. (2016, 23. december). Banka brez poslovalnice?! Ni nemogoče. *Večer*. Pridobljeno 15. maja 2018 iz <https://www.vecer.com/banka-brez-poslovalnice-ni-nemogoce-6244190>
84. Umans, T., Broberg, P., Schmidt, M., Nilsson, S. & Olsson, E. (2016). Feeling well by being together: study of Swedish auditors. *Work*, 54(1), 79–86.
85. Umans, T., Kockum, M., Nilsson, E. & Lindberg, S. (2018). Digitalisation in the banking industry and workers subjective well-being: contingency perspective. *International journal of workplace health management*, 11(6), 411–423.
86. 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), e0232032.
87. Vogel, S. (2015). *Germany: effects of digitalisation on the labour market and working conditions*. Pridobljeno 2. julija 2021 iz <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2015/germany-effects-of-digitalisation-on-the-labour-market-and-working-conditions>
88. World Economic Forum. (2016). The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. *Global challenge insight report*. Pridobljeno iz [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOJ\\_Executive\\_Summary\\_Jobs.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf)
89. Wright, P. M., Coff, R. & Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital: crossing the great divide. *Journal of management*, 40(2), 353–370.
90. Zabala Aguayo, F. & Ślusarczyk, B. (2020). Risks of banking services' digitalization: the practice of diversification and sustainable development goals. *Sustainability*, 12(10).
91. Želko, M. (2021a). *Digitalne banke: N26*. Pridobljeno 20. maja 2022 iz <https://www.slovenec.org/2021/10/05/digitalne-banke-n26>
92. Želko, M. (2021b). *Digitalne banke: Revolut*. Pridobljeno 20. maja 2022 iz <https://www.slovenec.org/2021/08/31/digitalne-banke-revolut/>

93. Zhang, L., Guo, X., Lei, Z. & Lim, M. K. (2019). Social network analysis of sustainable human resource management from the employee training's perspective. *Sustainability*, *11*(2), 380.
94. Zhevnyak, O. & Shablova, E. (2019). Digitalization in services: barriers of regulation. *Proceedings of the 2019 International SPBPU scientific conference on innovations in digital economy* (str. 1–7). New York: Association for computing machinery.
95. Zhou, D., Kautonen, M., Dai, W. & Zhang, H. (2021). Exploring how digitalization influences incumbents in financial services: the role of entrepreneurial orientation, firm assets, and organizational legitimacy. *Technological forecasting and social change*, *173*, 121120.
96. Zigurat global institute of technology. 2022. *Digitalization-in-banking-industry*. Pridobljeno 20. maja 2022 <https://www.e-zigurat.com/innovation-school/blog/digitalization-in-banking-industry/>
97. Zuo, L., Strauss, J. & Zuo, L. (2021). The digitalization transformation of commercial banks and its impact on sustainable efficiency improvements through investment in science and technology. *Sustainability*, *13*(19), 11028.

## **PRILOGA**





## Priloga 1: Anketni vprašalnik »Vpliv digitalizacije na zaposlene v bančništvu«

Pozdravljeni,

sem Pina Weisseisen, študentka Ekonomske fakultete, in pripravljam magistrsko delo z naslovom Vpliv digitalizacije na zaposlene v bančništvu. Namen raziskave je ugotoviti, kako je digitalizacija vplivala na zaposlene. Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno tri minute časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (in nikakor na ravni odgovorov posameznika). Uporabljeni bodo izključno za pripravo tega magistrskega dela.

Za sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Pina Weisseisen

Vnesite svoje informacije:

Spol

Starost

Stopnja izobrazbe

1. Pozicija v organizacijski strukturi podjetja:

- nevodstveni kader
- nižji menedžment
- srednji menedžment
- najvišji menedžment

2. Na digitalizacijo gledam kot na pozitiven trend.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

3. Digitalizacija izboljšuje moje delo v službi.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

4. Zaradi digitalizacije je moje delo manj rutinsko.

1 2 3 4 5

Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

5. Zaradi digitalizacije sem v službi bolj produktiven (naredim več).

1 2 3 4 5  
Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

---

6. Zaradi digitalizacije se bojim, da bom izgubil/-a službo.

1 2 3 4 5  
Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

---

7. S področja digitalizacije imam dovolj znanja.

1 2 3 4 5  
Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

---

8. V primeru novega trenda s področja digitalizacije me nadrejeni pošlje na obvezno izobraževanje.

1 2 3 4 5  
Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

---

9. Zaposleni imamo možnost sodelovanja pri spremembah na področju digitalizacije.

1 2 3 4 5  
Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

---

10. Digitalizacija je koristna za moje delo (delo opravi bolj natančno, delam manj napak).

1 2 3 4 5  
Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

---

11. Zaradi digitalizacije povečujem učinkovitost na delovnem mestu (delo opravi hitreje).

1 2 3 4 5  
Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

---

12. Digitalizacija vpliva na moje zasebno življenje.

1 2 3 4 5  
Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

---

13. Zaradi digitalizacije sem v službi 24 ur na dan.

1 2 3 4 5  
Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam

---

14. Zaradi digitalizacije imam manj prostega časa.

1 2 3 4 5  
Sploh se ne strinjam      Popolnoma se strinjam