

UNIVERZITET U SARAJEVU  
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**ODNOS IZMEĐU ISKUSTVA I NAMJERE ZAPOSLENIKA DA  
PRIHVATE DIGITALNU TRANSFORMACIJU U BH.  
PREDUZEĆIMA**

Sarajevo, april 2024. godine

AJLA ISOVIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

### **IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA**

Ja, Ajla Isović, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5219-74698 na programu Menadžment, smjer Menadžment i informacione tehnologije, izjavljujem da sam završni rad na temu:

#### **ODNOS IZMEĐU ISKUSTVA I NAMJERE ZAPOSLENIKA DA PRIHVATE DIGITALNU TRANSFORMACIJU U BH. PREDUZEĆIMA**

pod mentorstvom prof. dr. Amila Pilav-Velić, izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 16.04.2024. godine

Potpis studentice:

## **PREDGOVOR**

Veliko mi je zadovoljstvo predstaviti svoj završni rad "Odnos između iskustva i namjere zaposlenika da prihvate digitalnu transformaciju u bh. preduzećima". Ova tema nije samo od strateškog značaja za bosanskohercegovačka preduzeća u vremenu ubrzanog razvoja poslovnog okruženja, već predstavlja i globalni značaj u kontekstu sveprisutne digitalne transformacije.

Ovaj rad predstavlja moj doprinos razumijevanju dinamike između iskustva i namjere zaposlenika u prihvatanju digitalne transformacije. Nadam se da će rezultati ovog istraživanja biti od koristi ne samo akademskoj zajednici, već i poslovnim liderima i stručnjacima koji se suočavaju s izazovima digitalne transformacije.

Najprije, posebnu zahvalnost dugujem svojim roditeljima i sestrama, kao i svom zaručniku čija je bezuvjetna podrška bila ključna tokom cijelog mog obrazovnog puta. Njihova ljubav, podrška i ohrabrivanje su mi pružali snagu da prevaziđem izazove i istrajem u postizanju svojih akademskih ciljeva.

Želim izraziti iskrenu zahvalnost mom mentoru prof. dr. Amili Pilav-Velić na korisnim smjernicama, podršci i strpljenju tokom procesa izrade ovog završnog rada. Njeno bogato znanje, profesionalna predanost i podrška bili su ključni faktori koji su doprinijeli razvoju ove master teze.

Također, želim iskazati zahvalnost svim profesorima i asistentima na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Sarajevu koji svakodnevno ulažu trud u prenošenju stečenih znanja i iskustava, kako bi razvili i oblikovali naše akademske sposobnosti. Njihova posvećenost obrazovanju studenata znatno je doprinijela mom akademskom razvoju.

Zahvaljujem se svima koji su svojim doprinosom obogatili moj akademski put.

## SAŽETAK

S obzirom na ubrzani razvoj digitalnih tehnologija u današnjem vremenu, digitalna transformacija postaje imperativ preduzećima kako bi ostala konkurentna. Uzimajući u obzir ovu neophodnost, ovaj rad se fokusira na područje Bosne i Hercegovine kako bi se analizirao složen odnos između iskustva zaposlenika i njihove namjere da prihvate digitalnu transformaciju. Zbog značajnog doprinosa i uticaja koji mala i srednja preduzeća imaju na ekonomski razvoj država, smisleno je sprovesti temeljitu analizu o stavovima zaposlenika o digitalnoj transformaciji koja ima za cilj povećati efikasnost MSP, te pomoći im u sticanju konkurentske prednosti na tržištu. Provođenjem temeljitog pregleda postojeće literature o uticaju digitalne transformacije na MSP, ovaj rad ima potencijal pridonijeti boljem razumijevanju dinamike između iskustva i namjere zaposlenika u kontekstu njenog prihvatanja, čime se olakšava uspješna integracija novih tehnologija u poslovne procese.

S tim u vezi, bit će ispitano postoji li pozitivna korelacija između namjere zaposlenika da prihvate digitalnu transformaciju i njihovog iskustva s istom. Pored navedenog, pokušat će se dokazati i da li zaposlenici koji percipiraju veće prednosti digitalne transformacije imaju veću namjeru prihvatanja iste, te da li postoji razlika u namjeri prihvatanja digitalne transformacije između mlađih i starijih zaposlenika. Ovaj rad bi trebao poslužiti kao dobra osnova za buduća istraživanja na ovu temu.

**Ključne riječi:** digitalna transformacija, MSP, zaposlenici, menadžment, organizacijska strategija, konkurentska prednost.

## **ABSTRACT**

Given the rapid development of digital technologies in today's world, digital transformation is becoming an imperative for businesses in order to remain competitive. In light of this imperative, this paper focuses on the region of Bosnia and Herzegovina to analyze the intricate relationship between employees' experience and their intention to embrace digital transformation. Due to the significant contribution and influence that small and medium-sized enterprises have on the economic development of countries, it is meaningful to conduct a thorough analysis of employees' attitudes about digital transformation, which aims to increase the efficiency of SMEs and help them gain a competitive advantage in the market. By conducting a thorough review of existing literature on the impact of digital transformation on SMEs, this paper has the potential to contribute to a better understanding of the dynamics between employee experience and intention in the context of its acceptance, thus facilitating the successful integration of new technologies into business processes.

In this regard, it will be examined whether there is a positive correlation between employees' intention to accept digital transformation and their experience with it. In addition to the above, an attempt will be made to prove whether employees who perceive greater advantages of digital transformation have a greater intention to accept it and whether there is a difference in the intention to accept digital transformation between younger and older employees. This paper should serve as a good basis for future research on this topic.

**Keywords:** digital transformation, SME, employees, management, organizational strategy, competitive advantage.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Obrazloženje teme.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Razlog i ciljevi istraživanja.....</b>	<b>3</b>
<b>2. TEORIJSKI ASPEKT DIGITALNE TRANSFORMACIJE.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Pojam digitalne transformacije.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Važnost i ciljevi digitalne transformacije.....</b>	<b>4</b>
<b>2.3. Faze digitalne transformacije.....</b>	<b>6</b>
<b>2.4. Interni i eksterni pokretači digitalne transformacije.....</b>	<b>7</b>
<b>2.5. Ključni aspekti digitalne transformacije.....</b>	<b>8</b>
<b>2.6. Uloga i uticaj digitalne transformacije na mala i srednja preduzeća .....</b>	<b>9</b>
<b>2.7. Uticaj digitalne transformacije na zaposlenike .....</b>	<b>10</b>
2.7.1. Uloga DT u poboljšanju radničkog zadovoljstva i produktivnosti .....	12
2.7.2. Razlike u percepciji DT između menadžmenta i zaposlenika .....	14
2.7.3. Uloga povjerenja u menadžment tokom digitalne transformacije .....	15
<b>2.8. Model tehnološkog prihvatanja (TAM) .....</b>	<b>15</b>
2.8.1. Faktori koji oblikuju percepciju lakoće korištenja.....	16
2.8.2. Faktori percepcije korisnosti.....	16
<b>2.9. Koraci u implementaciji digitalne transformacije .....</b>	<b>17</b>
<b>3. KONTEKST DIGITALNE TRANSFORMACIJE U BIH.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. Državno uređenje i struktura preduzeća u BiH.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2. Stanje MSP-ova u oblasti digitalne transformacije u BiH .....</b>	<b>19</b>
<b>4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. Populacija i uzorak.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2. Metode, mjerni instrumenti i načini prikupljanja podataka .....</b>	<b>22</b>
<b>4.3. Analiza podataka.....</b>	<b>23</b>
<b>5. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>24</b>
<b>5.1. Diskusija rezultata istraživanja .....</b>	<b>49</b>
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>50</b>
<b>Preporuke za nastavak istraživanja .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERENCE .....</b>	<b>52</b>

## **POPIS ILUSTRACIJA**

Ilustracija 1. - Faze digitalne transformacije .....	6
Ilustracija 2. - Spol ispitanika .....	24

## **POPIS TABELA**

Tabela 1. - Razvrstavanje preduzeća po kriteriju broja zaposlenih .....	18
Tabela 2. - Cronbach alpha koeficijent za različite dimenzije iskustva .....	28
Tabela 3. - Deskriptivna analiza kognitivnog iskustva zaposlenika sa DT .....	30
Tabela 4. - Deskriptivna analiza emocionalnog iskustva zaposlenika sa DT .....	31
Tabela 5. - Deskriptivna analiza ponašajnog iskustva zaposlenika sa DT .....	32
Tabela 6. - Deskriptivna analiza društvenog iskustva zaposlenika sa DT .....	33
Tabela 7. - Statističke informacije o namjeri prihvatanja DT .....	35
Tabela 8. - Distribucija ocjena za namjeru prihvatanja DT .....	35
Tabela 9. - Srednje vrijednosti varijabli .....	36
Tabela 10. - PCC između kognitivnog iskustva i namjere prihvatanja DT .....	37
Tabela 11. - PCC između emocionalnog iskustva i namjere prihvatanja DT .....	39
Tabela 12. - PCC između ponašajnog iskustva i namjere prihvatanja DT .....	41
Tabela 13. - PCC između društvenog iskustva i namjere prihvatanja DT .....	42
Tabela 14. - Deskriptivna analiza varijabli .....	44
Tabela 15. - Korelacija između percepcije prednosti DT i namjere prihvatanja .....	44
Tabela 16. - Rezultati linearne regresije za prednosti DT i namjera prihvatanja DT .....	45
Tabela 17. - Analiza varijance - Uticaj prednosti DT na namjeru prihvatanja DT .....	46
Tabela 18. - Podjela ispitanika prema starosnim grupama .....	46
Tabela 19. - Rezultati jednosmjerne analize varijance za starosne grupe .....	47
Tabela 20. - Tukey post-hoc test .....	48

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. - Dob ispitanika .....	25
Grafikon 2. - Stručno obrazovanje ispitanika .....	26
Grafikon 3. - Godine radnog staža/iskustva .....	27
Grafikon 4. - Oblik preduzeća .....	28

## **POPIS DIJAGRAMA**

Dijagram 1. - Raspršenost između kognitivnog iskustva i namjere prihvatanja DT .....	38
Dijagram 2. - Raspršenost između emocionalnog iskustva i namjere prihvatanja DT .....	40
Dijagram 3. - Raspršenost između ponašajnog iskustva i namjere prihvatanja DT .....	41
Dijagram 4. - Raspršenost između društvenog iskustva i namjere prihvatanja DT .....	43

## **POPIS PRILOGA**

Anketa - Odnos između iskustva i namjere zaposlenika da prihvate digitalnu transformaciju u bh. preduzećima

## **POPIS SKRAĆENICA**

MSP - Mala i srednja preduzeća

DT - Digitalna transformacija

IT - Informacione tehnologije

IoT - Internet stvari

TAM - Model tehnološkog prihvatanja

PCC - Pearsonov koeficijent korelacije



# 1. UVOD

## 1.1. Obrazloženje teme

U posljednje vrijeme digitalna transformacija postaje sve prisutnija u svim industrijama i sektorima poslovanja. Digitalna transformacija predstavlja sveobuhvatan proces u kojem se kompanije prilagođavaju tehnološkim inovacijama i digitalnim promjenama u svim aspektima poslovanja, što uključuje interakciju s klijentima, organizacijske procese, upravljanje ljudskim resursima, marketing, prodaju i sl. Sukladno tome, današnje turbulentno tržište i promjenljiva okolina zahtijevaju ovakav vid transformacije poslovanja i jedan su od ključnih faktora za opstanak na tržištu. Međutim, iako digitalna transformacija nudi brojne benefite za poslovanje, zaposlenici se mogu susresti s različitim mišljenima i stavovima prema ovom procesu.

Ono što mnogim današnjim menadžerima nije jasno je to šta ustvari predstavlja digitalna transformacija. Da li je to samo privlačan način za uspostavljanje digitalnog prisustva uz pomoć “clouda”? Koji su to konkretni koraci koje je potrebno poduzeti? Da li je potrebno osmisliti nova radna mjesta koja će pomoći stvoriti uslove za digitalnu transformaciju ili ipak zatražiti konsultantsku podršku od kompanija specijaliziranih za to? Koje dijelove poslovne strategije treba promijeniti i prilagoditi i da li je to stvarno vrijedno toga?

Budući da je proces digitalne transformacije drugačiji za svako preduzeće, potrebno je od početka razraditi pravilnu strategiju i smjernice kako bi postigli željene rezultate. Ovo ponekad znači da kompanije moraju odstupiti od dugotrajnih poslovnih procesa na kojima su izgrađene u korist relativno novih praksi koje se još uvijek definiraju. To je i kulturološka promjena koja od njih zahtijeva da neprestano izazivaju status quo, često eksperimentiraju i izađu iz svoje komfort zone.

Digitalna transformacija je postala neophodna za upravljanje zahtjevima i očekivanjima sve veće svjetske populacije (Kraus *et al.*, 2021). Ovaj tehnološki napredak donio je značajne promjene u mnogim organizacijama, uvođenjem novih procesa i mehanizama koji mogu uticati na ključne strukture poslovanja. Prema Heavinu i Poweru (2018) primarni cilj digitalne transformacije je rješavanje izazova efikasnosti i efektivnosti, dok Hess *et al.* (2016) naglašavaju da kompanije koje dovoljno brzo ne razvijaju i ne implementiraju strategije digitalne transformacije vjerovatno neće moći ići u korak i takmičiti se u novoj digitalnoj stvarnosti.

Uvidjeli smo da je posljednja pandemija bila kobna za mnoge biznise, i time nam pokazala da preduzeća koja nemaju uspostavljeno digitalno prisustvo, imaju znatno manje šanse da opstanu na tržištu, i kao takva nisu konkurentna svojim digitalno transformisanim rivalima. Također, pandemija nam je pokazala koliko su digitalne vještine važne za rad i interakciju, ali i naglasila nedostatak digitalnih vještina i potrebu za povećanjem digitalnog obrazovanja.

Sposobnost preduzeća da se brzo prilagode prekidima u opskrbnom lancu, vrijeme reakcije na tržišne pritiske, prilagođavanje zahtjevima i željama kupaca su samo neke od prednosti koje digitalna transformacija nudi. A za zaposlenike, ona predstavlja usvajanje novih potrebnih vještina, nadograđivanje znanja i prilagodbu novog načina rada.

„Digitalna transformacija radnog mjesta ide dalje od usvajanja ili neusvajanja tehnologija – ona ima daleko dublje efekte u kontekstu redizajniranja radnog mjesta. Budući digitalni rad podrazumijeva ne samo promjenu alata koji se koriste u radnim aktivnostima, već često mijenja i samu prirodu radnih aktivnosti i procesa“ (Selimović, Pilav-Velić i Krndžija, 2021).

Ovaj rad istražuje kako iskustvo zaposlenika utiče na njihovu namjeru prihvatanja digitalne transformacije preduzeća. Na taj način, ovo istraživanje može dati vrijedne uvide u to kako preduzeća mogu poboljšati uspjeh digitalne transformacije, promovirajući razvoj zaposlenika i osiguravajući da imaju potrebne vještine i znanja za uspješno provođenje transformacije. Također, ovaj rad će se baviti i analizom najboljih praksi u procesu digitalne transformacije, proučavanjem faktora koji utiču na namjeru prihvatanja digitalne transformacije od strane zaposlenika, te kako komunikacija i uključivanje zaposlenika u proces mogu poboljšati njihovu namjeru prihvatanja transformacije.

Da bi se ispitao ovaj učinak, iskustva zaposlenika će se definirati kao percepcija iskustvenih vrijednosti (četiri grupe iskustvenih vrijednosti – kognitivne, emocionalne, ponašajne i društvene). Koristit će se Likertova skala koja se sastoji od niza tvrdnji ili pitanja na koje ispitanici daju odgovore koji se ocjenjuju na skali od 1 do 5, gdje 1 označava "u potpunosti se ne slažem", a 5 označava "u potpunosti se slažem".

Nakon sastavljanja ankete izvršit će se izbor uzorka gdje će se odlučiti o uzorku ispitanika, što su u ovom slučaju mala i srednja preduzeća. Anketa će se slati putem elektronske pošte, te je od iznimne važnosti da anketu dobiju relevantni zaposlenici u preduzećima i da se poziv na sudjelovanje jasno i precizno formulira. Nakon prikupljanja podataka, slijedi analiza rezultata koja će se sprovesti uz pomoć statističkih metoda. Završni korak će biti interpretacija rezultata gdje će se interpretirati dobijeni rezultati i izvući zaključci koji će biti u skladu s ciljevima istraživanja.

Rezultati ovog istraživanja će biti od velike koristi za bh. preduzeća koja žele unaprijediti svoje poslovanje putem digitalne transformacije i prilagoditi se novim tehnološkim trendovima, te se na taj način još čvršće i bolje pozicionirati na tržištu. Također, to može biti relevantno i za razvijanje strategija uvođenja novih tehnologija koje će uključivati zaposlenike i prilagođavati se njihovim potrebama i stavovima. Dobijeni rezultati mogu biti od koristi u pružanju dubljeg uvida u stavove zaposlenika prema digitalnoj transformaciji i ukazati na važnost obuke i edukacije ne samo zaposlenika, već i upravljačkog kadra o digitalnoj transformaciji, te za uspostavljanje dobrih praksi koje će osigurati veću uključenost zaposlenika u proces uspješne digitalne transformacije.

## 1.2. Razlog i ciljevi istraživanja

„Digitalna transformacija je ključni faktor koji oblikuje savremeno poslovanje. Kako bi uspješno prešla na digitalno okruženje, preduzeća moraju osigurati da njihovi zaposlenici ne samo prihvate tehnološke promjene, već i aktivno sudjeluju u procesu digitalne transformacije“ (Verhoef *et al.*, 2021).

S obzirom na sveprisutnu digitalizaciju poslovanja i ekonomije, razumijevanje faktora koji utiču na prihvatanje digitalnih promjena među zaposlenicima je od kritične važnosti za mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini kako bi ostala relevantna i konkurentna na tržištu. Iako je važnost digitalizacije dobro poznata, kompanije se često bore da shvate potencijalni uticaj i prednosti digitalizacije (Parviainen, *et al.*, 2017).

Ovo istraživanje će pomoći u dubljem razumijevanju načina na koji zaposlenici u bh. preduzećima doživljavaju proces digitalne transformacije i da li vide potencijal za ostvarivanje značajnih konkurentskih prednosti za svoje organizacije. Razumijevanje kako poboljšati prihvatanje digitalnih promjena među zaposlenicima može im pomoći u izgradnji održive i konkurentne budućnosti. Također, ovo istraživanje će doprinijeti akademskom razumijevanju i znanju o digitalnoj transformaciji u specifičnom bh. kontekstu, dok će istovremeno pružiti korisne smjernice i informacije za poslovne lidere i donosioce odluka koji se suočavaju s izazovima digitalne transformacije.

Kroz istraživanje koje se temelji na stvarnim iskustvima i potrebama bh. preduzeća, ovaj rad može pomoći u izgradnji mosta između teorijskog znanja i praktičnih primjena digitalne transformacije, pridonoseći tako unapređenju poslovnog okruženja u Bosni i Hercegovini.

Ciljevi ovog istraživanja su:

1. Istražiti kako iskustvo zaposlenika utiče na njihovu namjeru da prihvate digitalnu transformaciju.
2. Identificirati ključne faktore koji utiču na namjeru zaposlenika da prihvate digitalnu transformaciju.
3. Prikupljanje podataka o iskustvima zaposlenika i njihovim stavovima prema digitalnoj transformaciji, te njihovoj spremnosti da sudjeluju u procesu kako bi se dobila jasnija slika o tome što bi moglo uticati na njihovu namjeru da prihvate promjene.

Konačni cilj istraživanja je istražiti postoji li korelacija između namjere zaposlenika da prihvate digitalnu transformaciju i njihovog iskustva s istom u svojim preduzećima, i na koji način se preduzeća mogu prilagoditi kako bi se uklonile prepreke za uspješnu digitalnu transformaciju.

## **2. TEORIJSKI ASPEKT DIGITALNE TRANSFORMACIJE**

### **2.1. Pojam digitalne transformacije**

Digitalna transformacija predstavlja sveobuhvatan proces promjene u poslovanju koji se zasniva na primjeni digitalnih tehnologija i transformaciji organizacija i društva kako bi se postigla konkurentna prednost, veća efikasnost i inovativnost. Digitalna transformacija ne predstavlja samo prelazak na korištenje digitalnih alata i tehnologije, već i načina razmišljanja, razvoja procesa, kulture preduzeća, kao i cjelokupnih procesa poslovanja. Digitalna transformacija se temelji na brzom evoluciji tehnologije, uključujući cloud computing, vještačku inteligenciju, analitiku podataka, internet stvari (IoT), blockchain i druge inovacije. Ove tehnologije omogućavaju organizacijama da sakupljaju, analiziraju i koriste podatke u stvarnom vremenu čime se donose informisane odluke i poboljšava efikasnost poslovanja.

„Digitalna transformacija se može definirati kao promjena načina na koji kompanija koristi digitalne tehnologije za razvoj novog digitalnog poslovnog modela, te pomaže u kreiranju nove vrijednosti za kompaniju“ (Turulja *et al.*, 2021, str. 22).

Prema Bloomfieldu i Coombsu (1992) korijeni digitalne transformacije mogu se pratiti od 1980-ih i ranih 1990-ih, kada su istraživači ispitivali efekte usvajanja informacijske tehnologije (IT) na organizacijske strukture i hijerarhije, te na inovacije i učinak.

Ranija istraživanja potvrđuju da je sa komercijalizacijom računarske tehnologije i ekspanzijom Interneta, transformacija poslovanja uz pomoć IT-a postala istaknuta 1990-ih i nedavno oživljena zbog globalnih kriza poput COVID-19. Sa širenjem obima i moći IT sistema, istraživanje o digitalnoj transformaciji se proširilo na mnoge poslovne, upravljačke i ekonomske discipline.

„Danas je DT interdisciplinarno istraživačko polje sa doprinosima iz IT, preduzetništva, strateškog menadžmenta, upravljanja operacijama i marketinga“ (Plekhanov, Franke i Netland, 2022).

Prilagodba poslovnog modela digitalnim i tehnološkim inovacijama, kao i društvenim promjenama može se interpretirati kao evolucija prema novoj organizacijskoj strukturi koja bolje odgovara zahtjevima digitalne ekonomije, digitalnih interakcija s klijentima i partnerima, te sve većem korištenju digitalnih resursa (Kotarba, 2018).

### **2.2. Važnost i ciljevi digitalne transformacije**

Digitalna transformacija omogućava bolju konkurentnost preduzeća na tržištu. Kroz digitalne inovacije i efikasnije procese, ona pomaže preduzećima da se izdvoje od svoje konkurencije (McAfee i Brynjolfsson, 2017).

Rezultat jednog od istraživanja na ovu temu u sektoru usluga je pokazao da digitalna transformacija predstavlja ključan faktor za ostvarivanje konkurentske prednosti (Aldehayyat, 2023). Korištenje digitalnih alata i tehnologija može znatno poboljšati efikasnost poslovnih procesa, smanjiti troškove i povećati produktivnost (Westerman, Bonnet i McAfee, 2014). Analiza velikih podataka i cloud computing pružaju preduzećima mogućnost za širenje svojih operativnih kapaciteta. Pored toga, proces digitalizacije potiče razvoj optimalnih organizacijskih struktura, procesa i poslovnih modela doprinoseći poboljšanju operativnih kapaciteta (Du i Jiang, 2022).

„Digitalna transformacija ima značajan uticaj na korisničko iskustvo koje je direktno povezano sa profitabilnošću, pa čak i opstankom organizacije“ (Sahu, Deng i Mollah, 2018). S druge strane, digitalna transformacija se ne može dogoditi bez zaposlenih, što podrazumijeva i sticanje visoko željenih digitalnih vještina (Eira, 2023).

Cilj digitalne transformacije je optimizacija postojećih poslovnih procesa putem digitalizacije. Ovo uključuje automatizaciju rutinskih zadataka, smanjenje vremena potrebnog za izvršenje poslovnih procesa i povećanje efikasnosti (Ross, Beath i Mocker, 2019).

Također, DT ima za cilj poboljšanje korisničkog iskustva kroz personalizaciju i bolju komunikaciju sa korisnicima. Svrha je stvaranje dugoročnih odnosa sa klijentima (Verhoef *et al.*, 2009).

Gaglio, Kraemer-Mbula i Lorenz (2022) u svom istraživanju ukazuju na pozitivan odnos između korištenja tehnologija digitalne komunikacije i inovacija u proizvodima i procesima, kao i na pozitivan odnos između performansi inovacija i produktivnosti rada.

Digitalna transformacija podstiče inovaciju u organizacijama. Cilj je razviti nove proizvode, usluge i poslovne modele koji mogu zadovoljiti promjenljive potrebe tržišta. Jedan od osnovnih prioriteta digitalne transformacije je postizanje i održavanje konkurentske prednosti na tržištu. Ovo uključuje prilagodljivost i brzinu reagovanja na promjene u okruženju (Porter i Heppelmann, 2014).

Digitalna transformacija nije samo tehnološki izazov, već i organizacijski i kulturni. Kroz usklađivanje tehnologije, zaposlenika i procesa, organizacije mogu ostvariti svoje ciljeve digitalne transformacije, te postati konkurentnije i prilagodljivije u savremenom poslovnom svijetu. Digitalna transformacija ima dubok uticaj na mala i srednja preduzeća. Ova transformacija donosi promjene u načinu na koji se posluje, komunicira s klijentima i takmiči na tržištu.

Jedan od ključnih aspekata uticaja digitalne transformacije na MSP je povećanje konkurentske prednosti. Analiza podataka, IoT i cloud computing su ključne tehnologije koje pomažu organizacijama da istraže nove mogućnosti i prilagode poslovne procese željama kupaca.

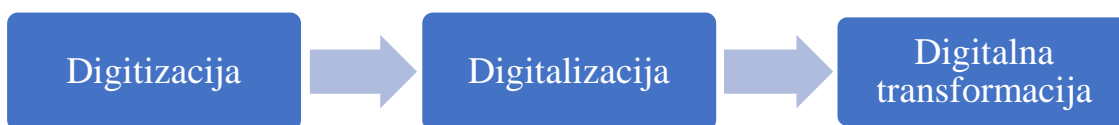
Korištenjem ovih tehnologija preduzeća ostvaruju konkurentsku prednost (Shehadeh *et al.*, 2023). Ovo povećanje konkurentске prednosti omogućava malim i srednjim preduzećima da se izdvoje od konkurencije kako na domaćem, tako i na globalnom tržištu.

Digitalna transformacija doprinosi i poboljšanju efikasnosti poslovanja malih i srednjih preduzeća. Automatizacija administrativnih zadataka i upotreba softverskih alata za upravljanje zalihama i računovodstvom značajno povećavaju efikasnost MSP-a (Westerman, Bonnet i McAfee, 2014). Ovo omogućava MSP-ovima da smanje troškove i brže donose odluke.

### 2.3. Faze digitalne transformacije

Digitalna transformacija je složen proces koji obuhvata tri ključne faze: digitizacija, digitalizacija i digitalna transformacija. Ove faze često se međusobno isprepliću, ali svaka od njih ima različite svrhe i karakteristike (Verhoef *et al.*, 2021).

*Ilustracija 1. - Faze digitalne transformacije*



*Izvor: Autor završnog rada*

**Digitizacija:** Ova faza podrazumijeva pretvaranje analognih podataka i procesa u digitalni oblik. To uključuje skeniranje papirnatih dokumenata, konverziju analognih zapisa u digitalne formate, kao i automatizaciju osnovnih poslovnih procesa. Cilj ove faze je olakšati pristup i upravljanje digitalnim informacijama, što može poboljšati efikasnost, ali nije nužno povezano s dubokim promjenama u poslovanju.

**Digitalizacija:** Ova faza ide korak dalje od digitizacije. Uključuje integraciju digitalnih tehnologija u postojeće poslovne procese i modele. To može uključivati upotrebu softverskih alata, automatizaciju, pametne analize i analizu podataka, kako bi se unaprijedili postojeći procesi i poslovanje. Cilj ove faze je postići veću efikasnost i konkurentsku prednost kroz primjenu digitalnih tehnologija.

**Digitalna transformacija:** Ova posljednja faza predstavlja krajnji cilj digitalne transformacije. Uključuje duboke promjene u načinu na koji organizacija posluje, razmišlja i komunicira. Digitalna transformacija ide iznad i izvan primjene tehnologije, ona se fokusira na promjene u kulturi organizacije, poslovnim modelima i strategiji. Cilj ove faze je stvaranje inovativnih rješenja, pružanje personaliziranih iskustava kupcima i prilagođavanje promjenjivim tržištima.

Većina stručnjaka i literature ističe da su digitizacija i digitalizacija inkrementalne faze koje pripremaju organizaciju za digitalnu transformaciju (Loebbecke i Picot, 2015; Matt *et al.*, 2015; Parviainen *et al.*, 2017).

Digitizacija pruža temeljnu infrastrukturu i efikasnost, dok digitalizacija donosi mogućnosti za optimizaciju i konkurentske prednosti. Nakon što su ove dvije faze uspješno implementirane, organizacija je spremna za dublje promjene i inovacije koje dolaze s digitalnom transformacijom.

#### **2.4. Interni i eksterni pokretači digitalne transformacije**

Digitalna transformacija uključuje integraciju digitalne tehnologije u cjelokupno poslovanje, značajnu promjenu operativnih procesa i fokusiranje na isporuku vrijednosti klijentima, a ne samo na čistu implementaciju novih tehnologija.

Prema Lokuge i Duan (2023) postoji sedam internih pokretača digitalne transformacije, a to su:

- Organizacijska strategija (transparentnost ciljeva i strategija);
- Održive tehnološke sposobnosti (efikasno upravljanje tehnološkim kapacitetima);
- Ljudski kapital (stručni pojedinci, posebno menadžeri igraju ključnu ulogu u vođenju projekata digitalne transformacije, doprinoseći tom procesu svojim znanjem i načinom vođenja procesa);
- Fleksibilne organizacijske kontrole (važno je održavati ravnotežu između formalnih i neformalnih kontrola);
- Agilni poslovni procesi (agilnost organizacionih poslovnih procesa određuje uspjeh inicijativa digitalne transformacije);
- Organizacijska kultura (kulturene dimenzije poput osnaživanja zaposlenika, kolektivizma, otklanjanja nesigurnosti i raspodjela uticaja ističu pozitivne aspekte malih i srednjih poduzeća i omogućavaju digitalnu transformaciju u organizaciji);
- Dostupnost partnerstava (opstanak i uspjeh digitalnih inicijativa malih i srednjih preduzeća znatno ovise o njihovoj sposobnosti proširenja saradnje sa vanjskim partnerima).

Također, prema istom istraživanju postoje i 3 vrste eksternih pokretača, a to su:

- Digitalna tehnologija (analitika podataka, korištenje clouda, mobilna tehnologija, itd.);
- Ponašanje potrošača u digitalnom okruženju (e-kupovina, prisutnost na društvenim mrežama);
- Digitalna konkurencija (sposobnost organizacija da budu "digitalno najjače").

Prema ovim saznanjima, možemo ustanoviti da mala i srednja preduzeća trebaju sveobuhvatan pristup digitalnoj transformaciji, uključujući internu optimizaciju resursa, promjene u poslovnim procesima, te prilagodbu organizacijske kulture. Također, eksterni faktori poput digitalne tehnologije, digitalne konkurencije i promjena u ponašanju potrošača su neophodni kako bi ova preduzeća razvila održivu konkurentsku prednost.

„Ključno je usvojiti holistički pristup za praćenje napretka i statusa dostignuća digitalne transformacije i izračunavanje nivoa korporativne digitalizacije“ (GIZ, 2023).

Hyvönen (2018) pruža uvid u dva suštinska aspekta: pokretače digitalne transformacije i poteze kompanija. Prvi aspekt objašnjava zašto se kompanije upuštaju u digitalnu transformaciju, dok drugi definira kako je sprovode.

Digitalne tehnologije uvode inovacije koje omogućavaju nove oblike konkurencije i stvaranja vrijednosti, što rezultira digitalnim poremećajem u svim industrijama. Shodno tome, preduzeća su primorana da provedu digitalnu transformaciju kako bi efikasno iskoristila prednosti koje im digitalne inovacije nude i prilagodila se ovim digitalnim poremećajima u svojim sektorima.

Proces korporativne digitalne transformacije obuhvata dvije kritične komponente: liderstvo koje vodi digitalnu transformaciju i elemente digitalne transformacije. Lideri igraju ključnu ulogu u pokretanju procesa digitalne transformacije i njihove intervencije su neophodne. Elementi digitalne transformacije određuju kako se kompanije prilagođavaju digitalnom okruženju, obuhvatajući strategiju, investicije, ljudski kapital, operativne procese, tehnološka dostignuća, kao i ponudu proizvoda i usluga.

„Digitalni ekosistem malih i srednjih preduzeća je složen, sa više zainteresovanih strana koji podržavaju razvoj poslovanja i razmjenu znanja. Osim korištenja online anketa, provođenje polustrukturiranih intervjua s relevantnim akterima unutar digitalnog ekosistema može pružiti vrijedan uvid u njegovo funkcioniranje. Ovaj pristup pomaže u identifikaciji prilika i nedostataka, kao i u sticanju boljeg razumijevanja podrške koja je potrebna za rast i uspjeh malih i srednjih preduzeća. Ovi intervjui obično uključuju otvorena pitanja koja podstiču ispitanike da pruže detaljne informacije o svojim iskustvima, izazovima i mogućnostima unutar ekosistema“ (GIZ, 2023).

## **2.5. Ključni aspekti digitalne transformacije**

Digitalna transformacija se bazira na tehnološkim inovacijama, kao što su: cloud computing, automatizacija procesa, vještačka inteligencija (AI), internet stvari (IoT) i analitika podataka. Ovi elementi čine osnovu digitalne transformacije (Mcafee i Brynjolfsson, 2017). Centralni dio digitalne transformacije je preispitivanje i preoblikovanje poslovnih procesa kako bi se iskoristile nove tehnologije. Ovo uključuje automatizaciju, optimizaciju, integraciju i agilniji pristup (Westerman, Bonnet i Mcafee, 2014).



Promjena kulture organizacije je od suštinskog značaja za uspjeh digitalne transformacije. Organizacije moraju biti spremne na inovacije, rizik i kontinuirano učenje (Denning, 2018). Digitalna transformacija često ima za cilj poboljšanje iskustva korisnika. To uključuje personalizaciju proizvoda i usluga, kao i bolje komunikacione kanale sa korisnicima (Pine i Gilmore, 1999).

Podaci su također jedan od ključnih resursa u digitalnoj transformaciji. Organizacije moraju efikasno sakupljati, analizirati i koristiti podatke za informisano donošenje odluka i razvoj novih usluga (Davenport i Harris, 2007). Sa povećanim korištenjem digitalnih tehnologija, bezbjednost podataka i privatnost postaju ključni izazovi. Organizacije moraju ulagati u sigurnosne mjere i usklađenost sa regulativama (Schneier, 2015).

## **2.6. Uloga i uticaj digitalne transformacije na mala i srednja preduzeća**

U oblasti poslovanja, mala i srednja preduzeća imaju izuzetno značajnu ulogu za ekonomski rast države. Prema podacima Svjetske banke (2022), ova preduzeća čine najveći dio poslovnog sektora širom svijeta, čineći oko 90% od ukupnog broja preduzeća, posebno u zemljama u razvoju i zapošljavaju više od 50% ukupne radne snage.

COVID-19 kriza naglasila je važnost digitalizacije MSP-ova i poslužila je kao njen akcelerator. Izvještaj OECD-a za 2021. godinu, ukazuje na to da iako su mala i srednja preduzeća značajno doprinijela procesu digitalne transformacije, ona i dalje značajno zaostaju u tom polju. Ovaj izvještaj također pokazuje da MSP-ovi obično prvo digitalizuju polja opće administracije, kao i marketinške funkcije.

Prema autorima Hai, Van i Tuyet (2021), digitalna transformacija malih i srednjih preduzeća poboljšava poslovne rezultate i povećava produktivnost i učinkovitost radne snage. Pored toga, digitalna transformacija omogućava nove oblike finansijskog upravljanja i plaćanja. Digitalna transformacija ima šire društvene implikacije, uključujući promjene u načinu komunikacije, obrazovanju i drugim sektorima. Ona također može uticati na tržište rada i zahtijevati nove vještine od radne snage. Osim toga, ona igra ključnu ulogu u poslovanju malih i srednjih preduzeća, jer im omogućava da budu konkurentnija, efikasnija i prilagodljivija u sve digitalnijem poslovnom okruženju.

Povećanje efikasnosti i produktivnosti - Uvođenje digitalnih alata za automatizaciju procesa, upravljanje zalihama i praćenje performansi može povećati efikasnost i produktivnost malih i srednjih preduzeća (Pilat i Criscuolo, 2018).

Bolje razumijevanje i interakcija sa klijentima - Digitalna transformacija omogućava MSP-ovima da prikupe i analiziraju podatke o svojim korisnicima kako bi bolje razumjeli njihove potrebe i preferencije. Ovo može dovesti do personalizovanijih proizvoda i usluga. Uz pomoć analize podataka o kupcima i njihovim navikama, preduzeća mogu predvidjeti njihova očekivanja, čak i dok se ona formiraju (Rehana, 2023).

Prilika za globalno prisustvo - Digitalna transformacija omogućava MSP-ovima da prošire svoje tržište i prisustvo na globalnom nivou putem online prodaje, digitalnog marketinga i e-trgovine (Ravindran, n.d.).

Inovacija i razvoj novih proizvoda/usluga - Digitalna transformacija omogućava MSP-ovima da brže razvijaju i testiraju nove proizvode i usluge, što može pomoći u sticanju konkurentske prednosti na tržištu (Radičić i Petković, 2023).

Smanjenje troškova - Uvođenje digitalnih sistema za upravljanje poslovanjem može smanjiti troškove MSP-ova (Teng, Wu i Yang, 2022). Ovo istraživanje pokazuje da digitalna transformacija omogućuje MSP-ovima da povećaju svoju učinkovitost, smanje troškove i količinu zaliha, te na taj način unaprijede svoje poslovanje.

Otpornost na promjene - Digitalna transformacija čini MSP-ove otpornijim na promjene u okruženju, omogućavajući im da brže reaguju na tržišne promjene i ekonomske turbulencije.

OECD (2023) istraživanje govori o tome kako digitalna transformacija pomaže MSP-ovima da razviju otpornost kako bi ublažila posljedice u vremenima inflacije, smanjene opskrbe energijom, poremećajima u lancima vrijednosti i strožijim uslovima kreditiranja.

Istraživanje koje su sproveli Zhang, Xu i Ma (2022) na 180 malih i srednjih preduzeća u N.R. Kini, govori o tome kako su informacione tehnologije najvažnije za preduzeća u procesu digitalne transformacije. Međutim, iako one predstavljaju ključan faktor u digitalizaciji preduzeća i optimizaciji poslovnih procesa, same po sebi nisu dovoljne preduzećima za ostvarivanje konkurentske prednosti. Potrebno je da preduzeća pronađu način kako da uz pomoć ovih informacionih tehnologija pruže bolje i kvalitetnije usluge svojim klijentima kako bi se razlikovala od drugih preduzeća koje koriste iste informacione tehnologije.

U konačnici, integracija informacionih tehnologija unutar preduzeća nije sama po sebi dovoljna da donese prednost tom preduzeću u odnosu na konkurentska, već umjesto toga treba da bude sredstvo za ostvarivanje njihovih strateških ciljeva. Na osnovu ovoga se može zaključiti da znanje, digitalne vještine i iskustva uposlenika u korištenju informacionih tehnologija omogućuju stvaranje novih vrijednosti preduzeća. Rezultati ovog istraživanja potvrđuju da organizacione sposobnosti pozitivno koreliraju s DT-om i da su znanja i vještine zaposlenika ono što čini razliku među preduzećima koja provode digitalnu transformaciju.

## **2.7. Uticaj digitalne transformacije na zaposlenike**

Da bi odgovorila na izazove digitalne transformacije, mala i srednja preduzeća trebaju visokoposvećene i motivirane ljudske resurse na svim razinama poslovnih procesa koji će aktivno sudjelovati u procesu digitalne transformacije preduzeća.

Poslovanje u vremenu digitalne transformacije preduzeća može biti značajan izazov, posebno kada poslodavac stavlja naglasak na kontinuiranu angažiranost svojih zaposlenika, jer digitalna transformacija prvenstveno dovodi do promjena u radnim ulogama zaposlenika.

Tradicionalni zadaci poput ručnog unosa podataka se zamjenjuju informacionim sistemima koji od uposlenika zahtjevaju poznavanje određenih digitalnih vještina i alata. Prema tome, poznavanje digitalnih vještina i sposobnost sticanja onih novih postaju ključni. Pored ove vrste promjene, postoji i ona u svakodnevnoj komunikaciji i saradnji sa drugim zaposlenicima. Virtuelni timovi postaju sve učestaliji, zahtijevajući od zaposlenika da efikasno koriste alate za online komunikaciju. Brz pristup informacijama, njihova analiza i djeljenje putem informacionih sistema postaju ključni za donošenje odluka. Stoga, zaposlenici se moraju prilagoditi radu sa ovim digitalnim alatima, upravljanju podacima, kao i njihovoj digitalnoj sigurnosti.

Uspješna digitalna transformacija bi trebala da rezultira jačim osjećajem pripadnosti organizaciji, tako da lideri preduzeća igraju značajnu ulogu u ovome, jer moraju prilagoditi način upravljanja preduzećem kako bi uspješno proveli digitalne promjene. Za ovo je potrebna sveobuhvatna promjena koja se zasniva na podršci zaposlenicima kroz usavršavanje njihovih znanja i vještina, te pružanjem odgovarajućih obuka. Također, digitalna transformacija često postavlja preduzeća u ulogu inovatora, te je potrebno da zaposlenici budu motivirani kako bi ona ostala konkuretna.

Zaposlenici moraju da steknu nove digitalne vještine kako bi efikasno koristili nove tehnologije (Matt, Hess i Benlian, 2015), dok s druge strane, kompanije moraju osigurati podršku svojim zaposlenicima u vidu raznih obuka, mentorstva i koordinacije. Ovo je od posebne važnosti kada kompanije prave radikalne promjene u vidu automatizacije procesa koji su prethodno obavljani ručno.

„Preduzeća moraju raditi na tome kako upravljati emocijama koje se javljaju tokom ovih promjena i naći odgovarajuće metode kako da ih pretvore u pozitivnu energiju“ (Winasis, Wildan i Sutawidjaya, 2020).

Kako preduzeća prolaze kroz digitalnu transformaciju, tako i zaposlenici doživljavaju promjene u radnom okruženju i njihovim svakodnevnim rutinama. Ove promjene znače usvajanje novih tehnologija i korištenje novih digitalnih alata. Međutim, preduzeća moraju osigurati da njihovi zaposlenici ostanu motivirani i posvećeni radu. Ovakve promjene obično zahtjevaju od zaposlenika dodatni angažman i određen stepen strpljenja kako bi se prilagodili promjenama u poslovnim procesima. Digitalna transformacija može značiti i poboljšanu komunikaciju i saradnju među zaposlenicima, te zaposlenici mogu razviti osjećaj zajedništva dok sarađuju na digitalnim platformama, što doprinosi većoj razini angažmana i zadovoljstva poslom. Sa druge strane, ovaj uticaj digitalne transformacije može biti i negativan po zaposlenike. Visoki zahtjevi preduzeća i brzi tempo digitalne transformacije u velikoj mjeri mogu izazvati stres i otpor među zaposlenicima koji se možda osjećaju pretrpanima ili nesigurnima zbog ovih promjena.

Preduzeća moraju pronaći odgovarajuće metode implementacije učinkovitih strategija upravljanja ovim promjenama, kao i uspostaviti planove komunikacije i mehanizme podrške zaposlenicima kako bi se ublažili potencijalni negativni uticaji i osigurala nesmetana tranzicija.

Efikasno upravljanje promjenama oblikuje uticaj digitalne transformacije na pristup i angažman zaposlenika ka digitalnoj transformaciji. Organizacije koje strateški pristupaju ovim faktorima imaju veće izgleda za razvoj visoko angažirane i prilagodljive radne snage u digitalnom dobu. Kako bi se dodatno razumjela uloga zaposlenika u procesu digitalne transformacije, iskustva zaposlenika u ovom istraživanju su svrstana u četiri kategorije/dimenzije – kognitivna, emocionalna, ponašajna i društvena. Cilj je utvrditi kako ove dimenzije utiču na namjeru zaposlenika da prihvate digitalnu transformaciju u preduzeću.

Kognitivno iskustvo odnosi se na stepen korištenja uma i angažiranja kognitivnih funkcija. Ovo iskustvo može biti povezano sa stvaranjem znanja, kritičkom analizom ili uspješnim rješavanjem problema. Ova vrsta iskustva zahtijeva holistički način razmišljanja i ne spada u uobičajan opseg posla.

Emocionalna iskustva se razvijaju prije, za vrijeme i nakon implementacije digitalnih inicijativa i direktno utiču na percepciju tehnologija, te će se kroz pitanja o emocionalnim iskustvima ispitati njihovo prilagođavanje novim digitalnim tehnologijama unutar organizacije.

Ponašajno iskustvo je povezano sa ispitivanjem prednosti omogućenih novim tehnologijama, odnosno u kojoj mjeri su se radno ponašanje i rutine zaposlenika promijenile kao rezultat napora preduzeća ka digitalnoj transformaciji, kao npr. agilno upravljanje projektima koje omogućuje zaposlenicima doživljaj izgradnje tima ili evaluacije projekta na način koji prije nije bio moguć.

Društveno iskustvo se odnosi na interakcije i odnose između zaposlenika, timova i odjela unutar preduzeća tokom procesa digitalne transformacije. Ovo uključuje komunikaciju, saradnju, timski rad i podršku među kolegama dok se prilagođavaju novim tehnologijama i procesima.

#### 2.7.1. Uloga DT u poboljšanju radničkog zadovoljstva i produktivnosti

„Kada se radnicima obezbjede alati da obavljaju svoj posao bez smetnji i frustrirajućih neefikasnosti, moral je direktno pogođen otklanjanjem bolnih tačaka. Dodatno, uticaj digitalne optimizacije na podizanje morala ima multiplikativan efekat na produktivnost radnika, jer tehnologija ubrzava posao, a zaposleni postaju efikasniji. Oni mogu preuzeti dodatne zadatke jer su motivisani“ (Tiro, 2022).

Zadovoljstvo zaposlenika je od velike važnosti za uspjeh kompanije. Zaposlenik teži ka tome da je njegov posao značajan i ima neku vrijednost, te da mu donosi zadovoljstvo i pruža osjećaj prestiža. Zaposlenici su jednako važni kao i spoljni kupci i zadovoljstvo zaposlenika je društvena odgovornost organizacija (Şükranlı, 2020). Kako bi digitalizacija imala pozitivan uticaj na produktivnost ili efikasnost zaposlenih, odnos prema njoj je veoma bitan. Niedzwiecka i Pan (2017) u svom istraživanju govore o tome da veliki broj zaposlenika percipira digitalizaciju isključivo kao upotrebu osobnih računara, te da većina nije upućena u digitalni informacioni ekosistem. Izrazito mali broj zaposlenika prepoznaje digitalizaciju kao skup aktivnosti usmjerenih na integraciju odjela i članova organizacije putem korištenja tehnologije. Općenito shvaćanje digitalizacije unutar organizacije usmjereno je na upotrebu softvera u svakodnevnim operacijama, dok šira integracija s internim i eksternim partnerima putem digitalnih aplikacija nije prepoznata kao glavna korist i svrha digitalizacije. Unatoč prepoznavanju važnosti digitalizacije i njenih potencijalnih prednosti učinkovitijeg poslovanja, zaposlenici imaju ograničeno razumijevanje drugih mogućih primjena, što u velikoj mjeri može ograničiti potpunu eksploataciju dostupnih alata i tehnologija unutar organizacije. Integracija automatizacije u radne procese oslobađa zaposlenike od rutinskih zadataka, omogućavajući im da se usredotoče na kreativnije aspekte svog posla (Davenport, 2018).

Zaposlenici se osjećaju zadovoljno svojim poslom kada postignu ciljeve koji su im važni, bilo da su svjesni ili nesvjesni tih ciljeva. Različiti zaposlenici na različitim radnim pozicijama daju različit značaj određenim aspektima svog posla, što rezultira različitim razinama zadovoljstva u različitim situacijama. Zadovoljstvo poslom je usko povezano s osobnim doživljajima, jer zaposlenici možda nisu potpuno svjesni vlastitih želja, vrijednosti i postignuća što može uticati na njihovo zadovoljstvo. Prepoznati, opisati i precizno mjeriti zadovoljstvo poslom izazovno je zbog emocionalne i osobne prirode reakcija na posao i odnose. Društvene karakteristike poput ličnih osobina, dobi, uvjerenja, spola, vrijednosti, poslovnih iskustava, odgojnih stilova i životnih standarda također utiču na zadovoljstvo poslom, a ta raznolikost odražava se u očekivanjima prema poslu (Şükranlı, 2020).

Produktivnost se mjeri na temelju toga koliko su zadovoljni korisnici i zaposlenici, s najvišom mogućom kvalitetom, u najkraćem mogućem vremenu i uz najmanje moguće troškove. Rezultati Jacobsen *et al.*, (2012) istraživanja koje se bavi analizom razina digitalizacije i produktivnosti u raznim kompanijama, ukazuju da digitalizacija povećava produktivnost kompanija, posebno ako je razina vještina zaposlenika dovoljno visoka.

Učinak digitalizacije na produktivnost ovisi o razini vještina zaposlenika. Za kompanije s visokom razinom vještina, učinak digitalizacije je znatno veći nego za kompanije s prosječnom razinom vještina. Iako je prisutna brza tehnološka promjena, rast produktivnosti ne ide uvijek u korak s tim promjenama. Postoje značajne razlike između industrija kada je riječ o digitalnoj transformaciji i njenim učincima na produktivnost. Iako digitalizacija mijenja ekonomije i nudi ogroman potencijal za povećanje produktivnosti organizacija, dobiti od digitalizacije nisu ravnomjerno raspoređene.

Kompanije koje imaju bolji pristup ključnim tehničkim, upravljačkim i organizacijskim vještinama imaju veće koristi od digitalne transformacije od drugih (Jovevski, Drakulevski i Firfov, 2023).

Ubrzan razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija potiče efikasnost rada i opću produktivnost faktora proizvodnje, što znači bolje iskorištavanje resursa u procesu stvaranja dobara ili usluga. Također, porast brzine i kapaciteta novih tehnologija, uz smanjenje troškova, dovodi do povećane produktivnosti zaposlenika, što pozitivno utiče na ukupnu faktorsku produktivnost (Şükranlı, 2020).

### 2.7.2. Razlike u percepciji DT između menadžmenta i zaposlenika

Česta zabluda je da digitalna transformacija nastaje samo onda kada preduzeće implementira nove tehnologije (Saranya i Vasantha, 2023). Potrebno je razumjeti da ona ne znači samo uvođenje novih informacionih sistema i digitalnih alata u poslove preduzeća, već i promjenu kulture preduzeća. Resursi preduzeća predstavljaju temelj za kreiranje vrijednosti, a ljudski kapital je resurs koji igra iznimno važnu ulogu u ovim promjenama. Digitalna transformacija stvara različite percepcije između menadžmenta koji je fokusiran na strateške prednosti i inovacije, i zaposlenika koji su usmjereni na lični uticaj i promjene u radnom okruženju.

U promjenama kulture preduzeća često se dešava da postoji raskorak između uprave (menadžmenta) i zaposlenika. Kada menadžment prezentuje proces digitalne transformacije zaposlenicima, to čini s pozicije onoga šta je najbolje za organizaciju odnosno kako maksimizirati profit te kako je učiniti održivom i konkurentnijom. S druge strane, zaposlenici razmišljaju o tome da li će i dalje biti vrijedan resurs za svoje preduzeće, da li će uopće ostati na radnom mjestu ili će ih zamijeniti umjetna inteligencija, kao i tome da li će njihova primanja ostati netaknuta (Van Der Schaft *et al.*, 2022). Upravo zbog ovoga je veoma važno da menadžment ima kvalitetnu strategiju promjene koja će osigurati da zaposlenici dobiju uvid u to kako će preduzeće izgledati u budućnosti, kakva će njihova uloga biti, te kako će im automatizacija poslovnih procesa pomoći i olakšati svakodnevno obavljanje poslova.

Efektivan menadžment ne samo da identifikuje i rješava individualne potrebe i brige zaposlenika, već također pažljivo analizira njihove sposobnosti i nedostatke. Redovna komunikacija između menadžmenta i zaposlenika tokom procesa digitalne transformacije o koracima, ciljevima i rezultatima transformacije može ublažiti osjećaj nesigurnosti i povećati stepen njihove podrške. Između ostalog, potrebno je naglasiti važnost timskog rada u kontekstu digitalne transformacije, te podsticati zaposlenike da doprinose ovom procesu kroz njihove ideje i viziju ovog procesa (Anderson, 2021).

„Zaposleni imaju tendenciju da vide izraženu kompetentnost kod lidera koji imaju uvjerljivu viziju budućih organizacijskih promjena i pružaju jasnu strukturu za ostvarivanje te vizije“ (Weber, Büttgen i Bartsch, 2022).

### 2.7.3. Uloga povjerenja u menadžment tokom digitalne transformacije

„Povjerenje je spremnost da budete ranjivi prema drugoj strani kada se ta strana ne može kontrolisati ili nadgledati“ (Mayer, Davis i Schoorman, 1995).

U kontekstu digitalizacije, povjerenje u menadžment ukazuje na uvjerenje zaposlenih po osnovu pozitivnih očekivanja u pouzdanost menadžmenta, kao i njihove spremnosti da budu ranjivi prema odlukama menadžmenta.

Prema Höyng i Lau (2023), povjerenje u menadžment ima ključnu ulogu u pokretanju procesa digitalne transformacije u organizacijama. Povjerenje zaposlenika u menadžment stvara temelje za efikasnu implementaciju digitalnih tehnologija i promjena u procesima poslovanja preduzeća. Osim toga, ono stvara pozitivnu radnu kulturu koja njeguje kontinuirano usavršavanje i prilagođavanje, te gradi osjećaj zajedništva i pripadnosti preduzeću.

Kada su zaposlenici uvjereni da će ih menadžment razumjeti, podržati i pružiti im odgovarajuće potrebne resurse, onda to ima pozitivan uticaj na njihovu motivaciju i radnu angažovanost, čini ih da se osjećaju slobodnijima, skloniji su inovacijama i spremni su suočiti se sa promjenama (Hui *et al.*, 2019).

„Bez povjerenja, lideri ne mogu stvoriti mentalitet rasta koji podrazumijeva transparentnost, učenje iz grešaka i rizik preduzimanja određenih aktivnosti koji je ključan za uspjeh u procesu digitalne transformacije preduzeća“ (Abbu, Mugge i Gudergan, 2022).

## 2.8. Model tehnološkog prihvatanja (TAM)

Veliki izazov za preduzeća je odabrati i uspješno implementirati nove tehnologije, te pronaći kriterije koji će predvidjeti jesu li zaposlenici spremni prihvatiti takve promjene.

Istraživači prepoznaju potrebu da se razriješi "paradoks produktivnosti", situacija u kojoj postoji suprotstavljen odnos između ulaganja u tehnologiju i organizacijske učinkovitosti, a koji proizlazi iz nedostatka prihvatanja tehnologije od strane članova organizacije (Venkatesh i Bala, 2008).

Fred Davis je stvorio Model prihvatanja tehnologije (TAM) 1989. godine koji je postao najrasprostranjeniji model usvajanja i upotrebe tehnologije. Ovaj model se zasniva na ideji da stavove prema tehnologiji oblikuju dva ključna faktora: percepirana korisnost i percepirana lakoća korištenja. Što su korisnici više uvjereni da je tehnologija korisna i jednostavna za korištenje, veća je vjerovatnoća da će je prihvatiti i aktivno koristiti. TAM (Technology Acceptance Model) je evoluirao od svojih početnih verzija, a istraživači su ga unaprijeđivali kako bi bolje odgovarao promjenama u evoluciji tehnologije i promjenama u ponašanju korisnika.

Kako bi se model prilagodio različitim situacijama i tehnologijama, istraživači su uključili dodatne faktore poput socijalnih uticaja, inovativnosti, percepcije rizika i dr.

Zadovoljstvo korisnika, odnosno kako korisnici doživljavaju različite aspekte sistema, predstavlja opći pozitivan dojam o sistemu. Na primjer, ako korisnici doživljavaju funkcionalnost sistema i njegovu autonomiju na način koji im odgovara, povećava se vjerovatnoća da će aktivno koristiti sistem u budućnosti. Stoga, korisničko zadovoljstvo može biti precizniji indikator stvarne upotrebe sistema u usporedbi s drugim faktorima prihvatanja tehnologije. Organizacijska digitalna transformacija ovisi o predanosti rukovodstva, a nadzor djeluje kao sredstvo kroz koje zaposlenici u preduzeću percipiraju stvarnosti unutar i izvan preduzeća (Lee, Rhee i Dunham, 2009).

Stavovi zaposlenika prema novoj tehnologiji oblikuju se putem društvenih razgovora i izravnog iskustva s istom. Oni prvo razvijaju svoje viđenje nove tehnologije putem društvenih interakcija odnosno prije nego što je uopšte počnu koristiti, te na taj način već imaju viđenje o tome šta bi ta tehnologija trebala pružiti (Stewart, 2013).

#### 2.8.1. Faktori koji oblikuju percepciju lakoće korištenja

Što se tiče percepcije lakoće korištenja, Venkatesh (2000) je razvio model koji se temelji na okviru donošenja odluka ljudi, istražujući kako pojedinci formiraju ranu percepciju lakoće korištenja sistema. Prema ovome modelu, pojedinci koriste referentne tačke povezane s općim vjerovanjima o računarima i korištenju računara. Ove referentne tačke uključuju samopouzdanje u radu s računarom, anksioznost prema računarima, pozitivan pristup ili zabavu pri korištenju računara, kao i razumijevanje uticaja vanjskih faktora. Referentne tačke predstavljaju individualne razlike, a njihovo razumijevanje pomaže u oblikovanju percepcije lakoće korištenja sistema.

#### 2.8.2. Faktori percepcije korisnosti

Venkatesh i Davis (2000) proširili su originalni TAM model i predstavili model TAM2, te identificirali teoretske smjernice percepcije korisnosti. Ovaj model ukazuje na važnost društvenih i tehnoloških faktora u formiranju percepcije korisnosti novih tehnologija, pružajući bolje razumijevanje procesa prihvatanja tehnologije uzimajući u obzir faktore poput subjektivne norme, kako će prihvatanje tehnologije uticati na njihov ugled ili status među kolegama, relevantnosti posla i kvaliteti rezultata ili proizvoda koji tehnologija pruža.

Ovi faktori, zajedno s drugim u TAM2 modelu, pomažu objasniti kako društveni i tehnološki aspekti utiču na formiranje percepcije korisnosti nove tehnologije. Pristup TAM2 modela pomaže bolje razumjeti dinamiku prihvatanja tehnologije uzimajući u obzir širi društveni kontekst.



## 2.9. Koraci u implementaciji digitalne transformacije

Mala i srednja preduzeća su jedni od najvećih izvora zapošljavanja u Europskoj Uniji (Evropski parlament, 2023). Osim toga, ona daju izniman doprinos svim ekonomskim sektorima, ali njihova budućnost u velikoj mjeri zavisi od toga kako se ona bore da ostanu konkurentna i održiva na tržištu. Digitalna transformacija omogućuje brzu adaptaciju dinamičnom tržištu i poboljšanje poslovnih procesa.

Ulas (2019) u svom istraživanju govori o šest koraka implementacije digitalne transformacije:

- Prvi korak odnosi se na transformaciju temeljenu na podacima s precizno određenim odgovornostima koju vode menadžeri. Potrebno je da preduzeće izvrši detaljnu analizu potreba svojih klijenata/kupaca kako bi im pružili adekvatnu uslugu koja odgovara njihovim željama i potraživanjima. U ovom koraku, ključan je aspekt menadžera koji vodi preduzeće kroz proces digitalizacije i vrši istraživanje o tome koje tehnologije i alati mogu doprinijeti poboljšanju poslovnog modela preduzeća i unaprijeđenju postojećih procesa.
- Drugi korak se odnosi na edukaciju zaposlenika i usavršavanje njihovih digitalnih vještina kako bi se stvorio ambijent u kojem će se olakšati usvajanje novih tehnologija koje preduzeće namjerava koristiti.
- Treći korak odnosi se na određivanje mjerljivih ciljeva u poljima finansija, kao i informacionih tehnologija i potrebnog vremena za njihovo usvajanje. Uz to, prikupljaju se i podaci o primjerima dobrih praksi digitalne transformacije i iskustva kupaca, kako bi se dobio što veći broj podataka na osnovu kojeg će se odabrati adekvatan model digitalne preobrazbe preduzeća.
- Četvrti i peti korak istraživanja odnose se na konsultacije sa preduzećima koja posjeduju ekspertizu iz potrebnih oblasti i komunikacije preduzeća sa IT stručnjacima o alatima koji su potrebni, kao i odgovarajućim treninzima kako bi se ovi alati koristili u punom kapacitetu.
- Šesti, odnosno posljednji korak u implementaciji digitalne transformacije odnosi se na potraživanje pomoći od vladinih institucija, kao i dobijanje njihove podrške u implementaciji digitalnih inicijativa.

Digitalna transformacija se smatra neizbježnim procesom u današnjem digitalnom dobu kako za organizacije, tako i za društvo u cjelini. Organizacije koje uspješno provode digitalnu transformaciju mogu ostvariti konkurentske prednosti i ostati relevantne u brzo promjenljivom poslovnom okruženju.

### 3. KONTEKST DIGITALNE TRANSFORMACIJE U BIH

#### 3.1. Državno uređenje i struktura preduzeća u BiH

Bosna i Hercegovina je prema svojoj uređenosti jedna od najkompleksnijih država na svijetu. Sastoji se od dva entiteta - Federacije Bosne i Hercegovine i Republike Srpske, te administrativne jedinice Brčko distrikta Bosne i Hercegovine. Pored toga, Federacija Bosne i Hercegovine je podijeljena na 10 kantona. Osim složene državne strukture, Bosna i Hercegovina također ima nejasno definirane nadležnosti u različitim sektorima. Rezultat ovoga su brojni zakoni koji se odnose na istu pravnu oblast, a mogu biti doneseni i na nivou države i entiteta i Brčko distrikta. Na primjer, u Bosni i Hercegovini ne postoji zajednička definicija malih i srednjih preduzeća, jer zakoni u entitetima koriste različite kriterije za utvrđivanje ove kategorije preduzeća. Također, u BiH ne postoji ni jedinstvena baza podataka o MSP, te zbog toga ne može se govoriti o tačnom, već samo procijenjenom broju MSP-ova u Bosni i Hercegovini (Martinović, Veselinović i Mangafić, 2021).

Drugi primjer odnosi se na zakone koji reguliraju upotrebu elektronskog potpisa i elektronskih dokumenata a koji su doneseni na nivou Bosne i Hercegovine, ali isto tako i na nivou entiteta i Brčko distrikta. Ovakvi složeni izazovi državne strukture direktno utiču na poslovnu organizaciju, postavljajući dodatne zahtjeve za efikasno upravljanje i strategijsko planiranje u poslovnim sektorima Bosne i Hercegovine.

*Tabela 1. - Razvrstavanje preduzeća po kriteriju broja zaposlenih*

BROJ PREDUZEĆA PO KLASAMA ZAPOSLENIH							
Godina	Mala		Srednja		Velika		Ukupno
	broj	%	broj	%	broj	%	
2017	33.204	93,0	2.146	6,0	360	1,0	35.710
2018	34.412	93,1	2.178	5,9	373	1,0	36.963
2019	32.449	92,5	2.244	6,4	384	1,1	35.077
2020	35.048	93,1	2.228	5,9	381	1,0	37.657
2021	35.993	93,2	2.219	5,7	406	1,1	38.618

*Izvor: Agencija za statistiku (2022).*

Prema podacima Agencije za statistiku iz 2022. godine možemo uočiti da mala čine ~93%, dok srednja preduzeća čine ~6% svih preduzeća u BiH. Mala i srednja preduzeća predstavljaju vitalni temelj ekonomije Bosne i Hercegovine, čineći 99% svih preduzeća i igraju ključnu ulogu u generisanju novih radnih mjesta, te potiču zdravu konkurenciju koja je ključna za održiv rast u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.

Iako ne postoji određeni set smjernica za proces digitalizacije na nivou države, ona se svejedno odvija u bh. preduzećima zbog tržišnih zahtjeva i konkurencije na globalnom nivou.

„Rezultati istraživanja u BiH pokazuju da većina kompanija ulaže manje od 5% svojih godišnjih prihoda u digitalizaciju i usavršavanje digitalnih vještina svojih uposlenika“ (Turulja *et al.*, 2021).

Postoje mnoge prepreke i problemi u načinu donošenja propisa, kao i u preklapanju nadležnosti. Kao jedan od primjera, uzeto je Ministarstvo saobraćaja i komunikacija Bosne i Hercegovine koje ima ovlaštenje za donošenje pravnih propisa u području digitalizacije i informacijske sigurnosti. Unatoč činjenici da Ministarstvo za saobraćaj i komunikacije BiH ima pravo donošenja zakona u području digitalizacije, često se suočava s ograničenjima ili nemogućnošću primjene tih zakona zbog već postojećih zakona i propisa koji jasno reguliraju procese i time otežavaju provedbu zakona usmjerenih ka digitalizaciji. Zakon o elektronskom potpisu BiH i Zakon o elektronskom dokumentu BiH imaju vrlo ograničenu primjenu zbog postojećeg pravnog okvira i drugih zakona i podzakonskih akata koji su već definirali ove procese.

Unatoč postojanju širokopojasnog interneta i mobilne mreže koja je osnova za digitalno uređenje svake zemlje, jedan od glavnih izazova za digitalno uređenje u Bosni i Hercegovini jeste politički sistem koji često usporava implementaciju reformi koje bi trebale podupirati digitalne inovacije i zaštititi digitalna prava građana. Bosna i Hercegovina ne posjeduje jedinstveni okvir za razvoj digitalnog sistema i takav nedostatak jasne strategije znatno otežava iskorištavanje pogodnosti i prednosti koje dolaze sa digitalizacijom.

Rješenje bi moglo biti u razvoju preciznih smjernica i politika na nivou BiH koje bi poticale domaća preduzeća na inovacije i prilagodbu digitalnim tehnologijama, čime bi se poboljšala njihova konkurentnost na globalnom tržištu (GIZ, 2020).

### **3.2. Stanje MSP-ova u oblasti digitalne transformacije u BiH**

Bosna i Hercegovina u velikoj mjeri zaostaje za ostalim državama EU, te prema izvještaju Evropske komisije za 2020. godinu tek je početnoj fazi koja se odnosi na formiranje politika i smjernica vezanih za mala i srednja preduzeća. Nedostatak jedinstvenog okvira utiče i na investicije koje je Evropska komisija ocjenila nezadovoljavajućim. Federacija Bosne i Hercegovine poduzima određene korake u vezi sa ovim problemom, ali potreban je pristup na državnom nivou. Njihove preporuke uključuju pojednostavljenje procesa registracije preduzeća, kao i ažuriranje strategija industrijske politike (Evropska komisija, 2020).

Važan iskorak BiH u oblasti digitalne transformacije predstavlja potpisivanje Memoranduma u 2023. godini između Federalnog ministarstva razvoja, poduzetništva i obrta, instituta Verlab i GIZ-a u BiH koji provode projekat „Inovacije i digitalizacija MSP u BiH“ u oblasti saradnje na zajedničkim ciljevima podrške malim i srednjim preduzećima u

BiH na njihovom putu ka digitalnoj transformaciji i implementaciji digitalnih inovacija (Vlada Federacije BiH, 2023).

Svrha ovog Memoranduma je da se putem razvoja Centra za digitalne transformacije i implementaciju digitalnih tehnologija uspostave adekvatni mehanizmi praćenja stepena napretka malih i srednjih preduzeća u procesu digitalne transformacije, kao i da se izvrši analiza postojećih rezultata kako bi se osiguralo unaprijeđenje njihovih usluga i digitalne prisutnosti.

Osim toga, Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD) i Evropska unija (EU) pružaju podršku malim i srednjim preduzećima u BiH kroz program nazvan „Go Digital in BiH“. Ovaj program pomoći ima za cilj olakšavanje procesa digitalne tranzicije preduzeća kako bi se pojačala njihova prisutnost i konkurentnost na tržištu EU, te kako bi bila u skladu sa regulativama i standardima koje EU propisuje. Preduzeća mogu aplicirati na ovaj program kako bi osigurala neophodna sredstva (najčešće u vidu hardverskih i softverskih rješenja) u vrijednosti do 15% ukupnog iznosa ulaganja na projekte digitalne transformacije i automatizacije poslovnih procesa. Ovaj program nudi i mentoring usluge, kao i razne obuke i kurseve iz oblasti digitalizacije kako bi preduzeća bolje razumjela pogodnosti koje im donosi digitalna transformacija.

Iz priloženog vidimo da se određeni koraci iz oblasti digitalizacije preduzeća poduzimaju, međutim potreban je znatno veći napor bh. institucija kako bi se pomoglo preduzećima u procesu digitalizacije i olakšalo usvajanje modernih tehnologija. MSP-ovi u Bosni i Hercegovini su prepoznali važnost digitalizacije, ali su i dalje suočeni s brojnim izazovima na putu potpune digitalne transformacije.

Razvijanje edukativnih programa, pružanje finansijskih podsticaja i stvaranje regulatornog okvira koji bi olakšao prelazak na digitalno poslovanje su samo neki od koraka ka postizanju većeg stepena digitalizacije bh. preduzeća.

Pored toga, važno je naglasiti potrebu za propagiranjem svijesti o važnosti upotrebe i korištenja digitalnih alata među poslovnim liderima i menadžerima kako bi se osiguralo da preduzeća prepoznaju prednosti koje dolaze u paketu sa digitalnom transformacijom i da maksimalno iskoriste njihove kapacitete. Ova inicijativa ne samo da bi pomjerila preduzeća na skali konkurentnosti, već bi doprinijela i općem ekonomskom razvoju. Također, potrebno je da institucije ulažu znatno veće napore u stvaranju povoljnog okruženja za inovacije i istraživanja, potičući saradnju između preduzeća i sektora informacionih tehnologija. Otvoren dijalog između svih relevantnih aktera ključan je za identifikaciju specifičnih potreba preduzeća u procesu digitalne transformacije. Kroz implementaciju sigurnosnih standarda i regulativa, postiže se i osiguravanje integriteta digitalnih procesa.

Putem ovih mjera, institucije mogu pridonijeti stvaranju sredine koja bi motivirala preduzeća da se aktivno uključe u digitalnu transformaciju, te bi se na ovaj način osigurala održivost njihovog poslovanja u savremenom digitalnom dobu.

Potreban je sveobuhvatan pristup i jasna dugoročna vizija usmjerena ka cilju jačanja konkurentnosti i ekonomske održivosti preduzeća u Bosni i Hercegovini.

Potreban je i veći stepen podrške usmjeren ka obrazovanju i razvoju digitalnih vještina kod uposlenika. Institucije bi trebale izdvajati značajnija sredstva za programe obuke i edukacije kako bi osigurala da radnici steknu potrebna znanja za uspješno upravljanje digitalnim alatima i tehnologijama. Ovo je od iznimne važnosti s obzirom na neprestanu evoluciju digitalnih tehnologija i stalnu potrebu zaposlenika za kontinuiranim usavršavanjem u ovim poljima.

Uspostavljanje određenih poticajnih poreskih politika i olakšica za preduzeća koja ulažu u digitalnu transformaciju bi moglo potaknuti rast i razvoj, te pospješivanje dijaloga između institucija i MSP-ova može rezultirati usklađivanjem regulatornih okvira s potrebama digitalnog poslovanja.

Sve ove inicijative zajedno bi doprinijele stvaranju poticajnog ekosistema za digitalnu transformaciju preduzeća u Bosni i Hercegovini, čime se otvaraju brojne nove mogućnosti za ekonomski napredak i konkurentnost bh. preduzeća na globalnom nivou.

## **4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Metodologija istraživanja koja je primjenjena u ovom radu omogućava proučavanje odnosa između iskustva i namjere zaposlenika da prihvate digitalnu transformaciju u malim i srednjim bh. preduzećima. Uz grafove i tablice koje predstavljaju vizuelan prikaz rezultata ankete, koristit će se SPSS softver za analizu podataka i pokušati potvrditi ili opovrgnuti sljedeće hipoteze:

H1: Pozitivna je korelacija između namjere zaposlenika da prihvate digitalnu transformaciju i njihovog iskustva s istom.

H2: Zaposlenici koji percipiraju veće prednosti digitalne transformacije preduzeća imaju veću namjeru prihvatanja iste.

H3: Mlađi zaposlenici imaju veću namjeru prihvatanja digitalne transformacije preduzeća u usporedbi sa starijim zaposlenicima.

### **4.1. Populacija i uzorak**

Ciljna populacija ovog istraživanja obuhvata zaposlenike u malim i srednjim preduzećima u Bosni i Hercegovini. Ova populacija se odlikuje različitim sektorima, geografskim lokacijama i pozicijama zaposlenika. Za potrebe ovog istraživanja uzet je uzorak od 120 osoba iz različitih malih i srednjih bh. preduzeća koji su odgovorili na anketu koja im je prosljeđena putem e-maila.

Ovaj uzorak je pažljivo odabran kako bi predstavljao raznovrsnu grupu zaposlenika malih i srednjih bh. preduzeća. Uzorak je odabran putem anonimne dobrovoljne participacije, a ispitanici su sami odlučili da učestvuju u istraživanju.

Važno je napomenuti da iako uzorak nije velik kao cijela populacija zaposlenika u bh. preduzećima, on predstavlja reprezentativan uzorak koji omogućava analizu i izvođenje zaključaka o odnosu između iskustva i namjere zaposlenika da prihvate digitalnu transformaciju u malim i srednjim preduzećima u Bosni i Hercegovini. Ispitivanja na osnovu ovog uzorka pružaju dragocjene uvide i informacije koje doprinose razumijevanju percepcija i stavova zaposlenika u ovom specifičnom kontekstu.

#### **4.2. Metode, mjerni instrumenti i načini prikupljanja podataka**

Podaci su prikupljeni putem Google Forms ankete. Ovaj pristup je odabran zbog svoje praktičnosti, jednostavnosti popunjavanja i mogućnosti dostizanja velikog broja ispitanika za kratko vrijeme. U anketi su sadržana pitanja koja se odnose na stavove zaposlenika prema digitalnoj transformaciji u bh. kompanijama sa fokusom na mala i srednja preduzeća.

Anketa sadrži lična pitanja koja služe za identifikaciju ispitanika i prikupljanje informacija o njihovom spolu, dobi, radnom iskustvu i poziciji unutar kompanije. Nakon toga, ispitanici se izjašnjavaju o četiri vrste iskustva (kognitivna, emocionalna, ponašajna i društvena) u vezi s digitalnom transformacijom, sa ciljem da se dublje razumiju njihova iskustva i namjera da prihvate digitalnu transformaciju u okviru svojih preduzeća.

Za prikupljanje podataka o stavovima zaposlenika prema digitalnoj transformaciji u bh. kompanijama korištena je Likertova skala kao glavni mjerni instrument. Likertova skala je često korištena metoda za mjerenje stavova, mišljenja i percepcija sudionika istraživanja. Ispitanici su pozvani da ocijene svoje stavove prema tim izjavama na skali od pet stepeni, pri čemu svaki stepen ima svoju vlastitu interpretaciju.

U ovome slučaju te oznake su: 1 - U potpunosti se ne slažem 2 - Djelomično se ne slažem 3 - Nit se slažem, nit se ne slažem 4 - Djelomično se slažem 5 - U potpunosti se slažem.

Ovaj pristup omogućio je kvantitativnu analizu stavova zaposlenika što je ključno za razumijevanje njihovih percepcija i mišljenja o digitalnoj transformaciji. Upotreba Likertove skale omogućila je standardizaciju odgovora što je olakšalo usporedbu rezultata između različitih sudionika istraživanja.

Prikupljanje podataka putem Likertove skale bilo je ključno za ostvarivanje ciljeva ovog istraživanja. To je omogućilo ispitivanje stavova zaposlenika prema digitalnoj transformaciji, te na osnovu tih rezultata su doneseni zaključci i preporuke vezani za digitalnu transformaciju u bh. preduzećima.

### 4.3. Analiza podataka

Koristeći metodologiju koja obuhvata anketu s opsežnim pitanjima o digitalnoj transformaciji, dobijeni podaci predstavljaju reprezentativan uzorak zaposlenika iz različitih malih i srednjih bh. preduzeća.

Primarni cilj analize je identificirati obrasce, tendencije i varijacije u odgovorima ispitanika, te pružiti relevantne uvide u percepciju digitalne transformacije unutar istraživačkog konteksta. Statističke metode koje su korištene kako bi se ispitale hipoteze u radu su:

#### 1. Cronbach Alpha koeficijent

Za procjenu unutrašnje pouzdanosti korištenih metričkih mjerenja, korišten je Cronbach alpha koeficijent. Ova metoda se koristi kako bi se procijenila konzistentnost ili pouzdanost skale mjerenja putem analize internih korelacija između pojedinačnih stavki. Visok Cronbach alfa koeficijent ukazuje na visoku unutarnju pouzdanost skalnih mjerenja.

#### 2. Deskriptivna statistika

Korištena je deskriptivna statistika kako bi se dobile srednje vrijednosti, medijani, modusi i standardne devijacije, te minimalne i maksimalne vrijednosti za svaku izjavu na Likertovoj skali za varijable koje su mjerene u odnosu na namjeru ispitanika da prihvate digitalnu transformaciju. Ova analiza pružila je uvid u stavove o digitalnoj transformaciji među zaposlenicima.

#### 3. Analiza regresije

Uz pomoć analize regresije ispitat će se kako varijable mogu uticati jedna na drugu. Rezultati ove analize će pokazati da li postoje neke značajne veze između prediktora i ciljne varijable.

#### 4. Korelacijska analiza

Sprovest će se korelacijska analiza kako bi se dokazale ili opovrgnule neke od hipoteza i istražilo postoji li povezanost između različitih aspekata digitalne transformacije i stavova zaposlenika. Ova analiza pomaže u razumijevanju odnosa između pojedinih elemenata digitalne transformacije i stavova zaposlenika.

#### 5. Analiza varijance (ANOVA)

Zbog više grupa zaposlenika sprovedena je analiza varijance kako bi se utvrdilo postoje li značajne razlike u stavovima između tih grupa. Ova analiza pruža dodatne uvide u to kako različiti faktori mogu uticati na stavove zaposlenika.

## 6. Pearsonov koeficijent korelacije

Pearsonov koeficijent korelacije korišten je kako bi se odredilo postoje li linearne veze između varijabli. Ovaj koeficijent može imati vrijednosti od -1 do 1. Vrijednost 1 ukazuje na izrazito pozitivnu linearnu korelaciju, dok -1 ukazuje na izrazito negativnu linearnu korelaciju.

## 7. Tukey post-hoc test

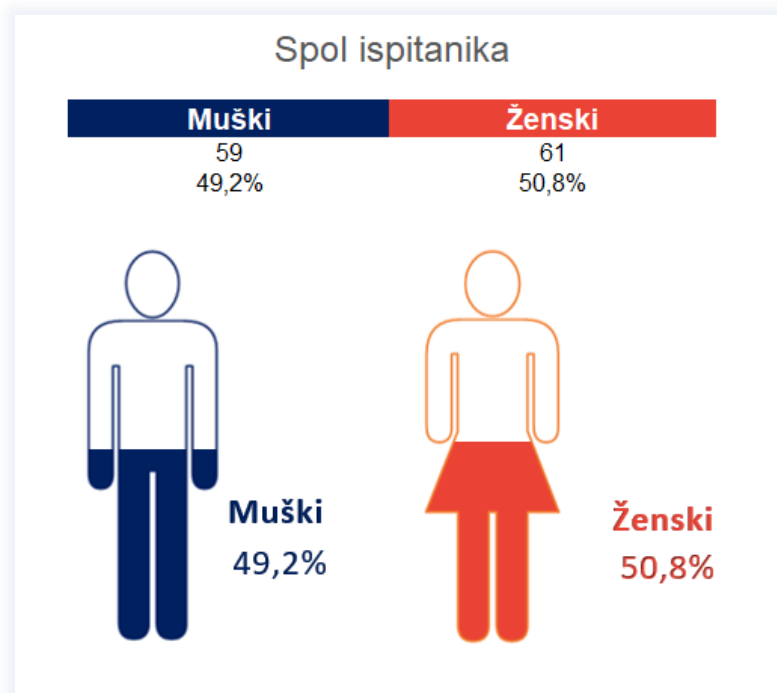
Tukey post-hoc test pomaže u identificiranju specifičnih razlika između grupa koje su dovele do statistički značajne razlike u ANOVA testu, čime se sprječava lažno otkrivanje razlika odnosno problema višestrukog testiranja.

Grafovima, dijagramima i tabelama su vizuelizirani glavni rezultati analize kako bi se jasno prikazale razlike u stavovima zaposlenika prema različitim aspektima digitalne transformacije.

## 5. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Kroz temeljitu analizu prikupljenih podataka, pružiti će se dublji uvid u percepciju, stavove i namjeru zaposlenika da prihvate proces digitalne transformacije u malim i srednjim bh. preduzećima. Ovaj dio rada pruža relevantan kontekst za shvaćanje dinamike prilagodbe zaposlenika prema digitalnim promjenama u okviru bh. preduzeća.

*Ilustracija 2. - Spol ispitanika*

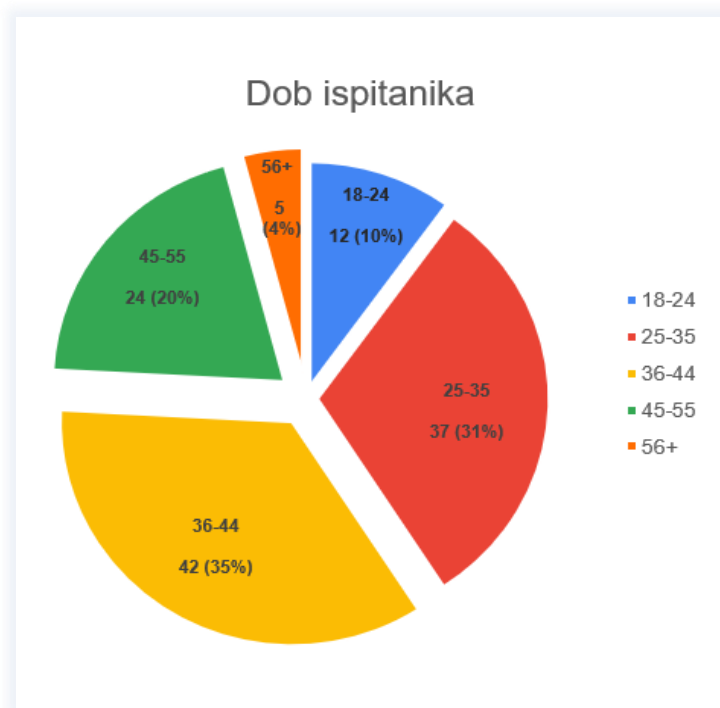


*Izvor: Autor završnog rada*



U uvodu analize, detaljno je razmotren demografski aspekt spola ispitanika, što je pružilo početni uvid u karakteristike populacije obuhvaćene anketom. Ilustracija br. 2 pokazuje omjer između muških i ženskih ispitanika koji su učestvovali u istraživanju. Od ukupnog broja ispitanika koji iznosi 120, bilo je 61 ženskih ispitanika što u postotcima iznosi 50,8% i 59 muških ispitanika što u postotcima iznosi 49,2%.

*Grafikon 1. - Dob ispitanika*



*Izvor: Autor završnog rada*

Na Grafikonu br. 1 prikazana je distribucija prema starosnim grupama koja pomaže u vizuelnom razumijevanju dobne strukture ispitanika. Primjetno je da je najveći broj ispitanika u dobi od 36 do 44 godine, što čini 35% ukupnog uzorka, zatim slijedi druga najveća grupa od 25-35 godina s udjelom od 31%. Grupa ispitanika od 45-55 godina čini 20% uzorka, dok su mlađi ispitanici u dobi od 18 do 24 godine prisutni s udjelom od 10%. Najmanji udio od 4% čine ispitanici stariji od 56 godina.

Ovaj opsežan pregled starosne strukture ne samo da pruža kontekstualno razumijevanje učesnika ankete, već i postavlja temelje za istraživanje pretpostavki. Konkretno, ovi podaci bit će ključni za ispitivanje hipoteze koja glasi: "Mlađi zaposlenici iskazuju veću namjeru da prihvate digitalnu transformaciju preduzeća u poređenju sa starijim zaposlenicima." Ovi rezultati pomažu usmjeriti analizu prema razumijevanju kako različite dobne skupine reaguju na digitalne promjene unutar poslovnog okruženja.

U narednim koracima analize, ovi detalji o starosnoj strukturi bit će povezani s ostalim varijablama kako bi se stvorila sveobuhvatna slika o odnosu između iskustva ispitanika i njihove namjere prihvatanja digitalnih promjena u bosanskohercegovačkim preduzećima.

Grafikon 2. - Stručno obrazovanje ispitanika



Izvor: Autor završnog rada

Na Grafikonu br. 2 prikazan je stepen stručnog obrazovanja ispitanika. Najveću skupinu čine ispitanici sa visokom stručnom spremom, čineći polovicu ukupnog uzorka. Skupinu magistra nauka/struke čini 20 ispitanika ili 16.7% ukupnog uzorka. Osobe sa srednjom stručnom spremom čine 15.8% ukupnog uzorka. Ispitanici sa višom stručnom spremom čine 13.3% ukupnog uzorka. Doktori nauka, skupina sa najvišim obrazovnim stepenom koja se sastoji od 5 sudionika čine 4.2% ukupnog uzorka.

U skladu sa dobijenim podacima iz Grafikona br. 2 može se zaključiti da je većina ispitanika u istraživanju visoko obrazovana, s polovicom uzorka koju čine osobe sa visokom stručnom spremom. Magistri nauka/struke predstavljaju značajan udio, dok se ostale kategorije obrazovanja pojavljuju u manjem postotku.

Ovaj prikaz pruža uvid u diverzitet ispitanika ovog istraživanja. Dobijeni podaci ukazuju na raznolikost u obrazovnom stepenu ispitanika, što pomaže u sticanju boljeg uvida u njihov pristup i percepciju digitalne transformacije. Visoka zastupljenost ispitanika sa visokim stepenom obrazovanja sugerise na mogućnost boljeg razumijevanja anketnih pitanja i pružanja konkretnijih odgovora na njih.

Grafikon 3. - Godine radnog staža/iskustva

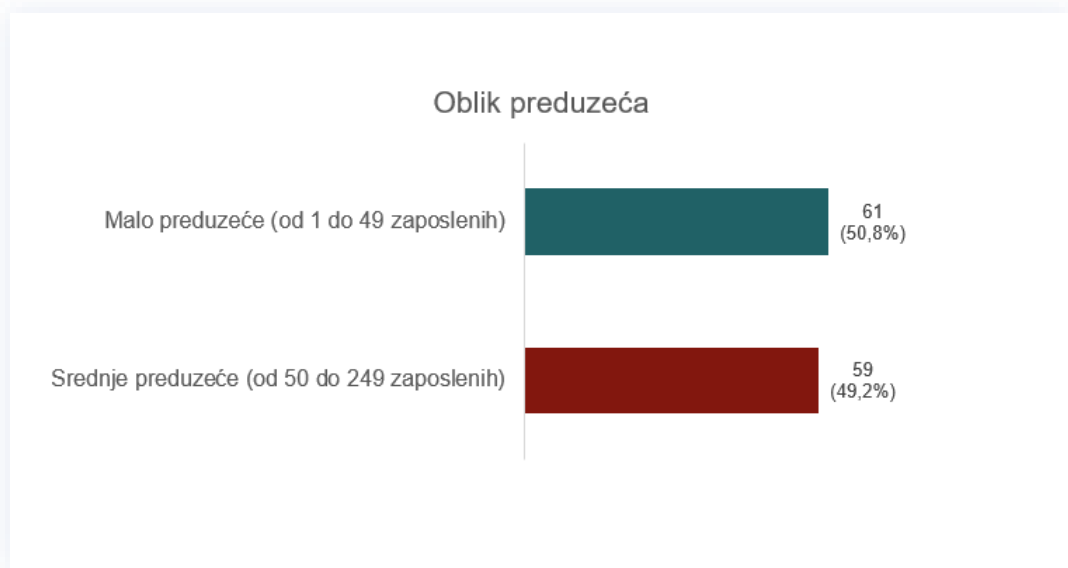


Izvor: Autor završnog rada

Grafikon br. 3 odnosi se na godine radnog staža/iskustva ispitanika. Primjećuje se raznoliko iskustvo među ispitanicima, što pruža značajne uvide u profesionalni kontekst. Najbrojnija skupina koja predstavlja 40% ukupnog uzorka ima radni staž/iskustvo od 11 do 20 godina. Skupina sa stažom/iskustvom od 6 do 10 godina, obuhvaća 25 ispitanika ili 20.8%. Značajan broj ispitanika, njih 22 ili 18,3% ima iskustvo od preko 20 godina. Ispitanici koji imaju od 3 do 5 godina radnog staža/iskustva predstavljaju 8,3% ukupnog uzorka, te osobe koje imaju do 2 godine radnog iskustva/staža predstavljaju ukupno 12,5% ukupnog uzorka.

Ova raznolikost u godinama radnog staža/iskustva pruža uvid u različite faze karijere među ispitanicima, što može imati uticaj na njihove stavove prema digitalnoj transformaciji. Stariji zaposlenici sa dugim radnim stažem donose bogato iskustvo u organizaciju, dok mlađi donose nove perspektive i tehnološke kompetencije. Sveukupno, ovi podaci omogućuju dublje razumijevanje konteksta radne snage u istraživanom području.

Grafikon 4. - Oblik preduzeća



Izvor: Autor završnog rada

Prema Grafikonu br. 4 većina ispitanika, odnosno njih 61 ili 50,8% su zaposleni u malom preduzeću, dok je 59 ispitanika ili 49,2% zaposleno u srednjem preduzeću.

Srednja i mala preduzeća često se suočavaju s različitim izazovima i imaju različite resurse u usporedbi s velikim preduzećima. To može uticati na način kako zaposlenici percipiraju digitalnu transformaciju. Ovi faktori mogu uticati na to kako se informacije šire unutar organizacije i kako se zaposlenici percipiraju u kontekstu digitalne transformacije.

Različite veličine preduzeća mogu imati različite potrebe za obukom i podrškom u vezi s digitalnom transformacijom. Također, ciljevi poslovanja srednjih i malih preduzeća mogu se razlikovati.

Tabela 2. - Cronbach alpha koeficijent za različite dimenzije iskustva

Reliability Statistics – Kognitivna iskustva	
Cronbach's Alpha	N of Items
.910	5

Reliability Statistics – Emocionalna iskustva	
Cronbach's Alpha	N of Items
.736	4

Reliability Statistics – Ponašajna iskustva	
Cronbach's Alpha	N of Items
.765	4

Reliability Statistics – Društvena iskustva	
Cronbach's Alpha	N of Items
.865	5

*Izvor: Autor završnog  
rada*

Prvi korak koji je potrebno uraditi jeste procjena unutarnje pouzdanosti mjerenja kod nezavisnih varijabli koje će se koristiti u analizi. Ovo je mjereno uz pomoć Cronbach alpha koeficijenta koji se često koristi kao indikator dosljednosti među različitim tvrdnjama u skupu i ima raspon vrijednosti od 0 do 1. Što je vrijednost Cronbach alpha koeficijenta bliža 1, to je mjerni instrument pouzdaniji. Postoje razna istraživanja o tome koje su prihvatljive vrijednosti za Chronbach Alpha, te prema većini to su vrijednosti između 0.70 i 0.95 (Tavakol i Dennick, 2011).

Tabela br. 2 pruža pregled rezultata pouzdanosti mjerenja za sve 4 dimenzije iskustva koje su korištene u istraživanju. Rezultati pokazuju relativno visoke vrijednosti Cronbach alpha koeficijenata, implicirajući na dobru unutarnju dosljednost mjernih instrumenata za svaku od dimenzija iskustva.

Sljedeći korak je deskriptivna analiza podataka odgovora iz ankete za svaku od dimenzija iskustva koja će dati uvid u osnovne karakteristike, kao što su centralne tendencije, raspršenost, oblik distribucije i druge važne osobine. Na temelju ovih rezultata, bit će moguće provesti naprednije statističke analize.

Tabela 3. - Deskriptivna analiza kognitivnog iskustva zaposlenika sa DT

		Slazete li se sa tvrdnjom da DT doprinosi boljoj analizi novih mogućnosti u poslovnom okruženju?	Koliko se slažete sa tvrdnjom da DT doprinosi poboljšanju Vaših sposobnosti u poslovanju?	Da li Vam je DT pomogla u sticanju nekih novih znanja i vještina u poslovanju?	Slazete li se da Vam je DT omogućila da se lakše prilagodite, kao i da idete u korak sa inovacijama na tržištu?	Da li je DT pomogla Vašoj kompaniji da generiše nove ideje ili inovativna rješenja?
N	Valid	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.55	4.52	4.43	4.38	4.25
Std. Error of Mean		.069	.067	.076	.079	.080
Median		5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
Mode		5	5	5	5	5
Std. Deviation		.754	.733	.837	.862	.872
Variance		.569	.538	.700	.743	.761
Range		3	3	4	4	4
Minimum		2	2	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5
Sum		546	542	531	526	510

Izvor: Autor završnog rada

Tabela br. 3 pruža uvid u kognitivna iskustva ispitanika sa digitalnom transformacijom. Korištena je deskriptivna statistika kako bi se opisale i sumirale karakteristike rezultata dobijenih iz provedene ankete. Određene su vrijednosti kao što su srednja vrijednost, standardna greška srednjih vrijednosti, medijan, modus, standardna devijacija, varijanca, zbir, te minimalna i maksimalna vrijednost. Prosječne ocjene su između 4.25 i 4.55 što ukazuje na visok nivo podrške i pozitivnog iskustva ispitanika sa DT. Srednje vrijednosti i medijani za sva pitanja također ukazuju na to da ispitanici prepoznaju pozitivan doprinos digitalne transformacije na njihove sposobnosti, znanja i inovacije unutar kompanije. Standardne devijacije su relativno male (od 0.73 do 0.87) što ukazuje na to da su odgovori ispitanika manje raspršeni i da postoji konzistentnost u njihovim stavovima.

Sve ove vrijednosti ukazuju na izrazito pozitivna kognitivna iskustva zaposlenika u vezi sa digitalnom transformacijom.

Tabela 4. - Deskriptivna analiza emocionalnog iskustva zaposlenika sa DT

		Koliko se slažete sa tvrdnjom: "Zadovoljan sam kao zaposlenik/ica kada moja firma aktivno promovira DT"	Koliko se slažete sa tvrdnjom: "Osjećam se uzbuđenim kada moja kompanija aktivno promovira DT i pruža pozitivno iskustvo zaposlenima"	Koliko ste zadovoljni sa načinom na koji se DT odvija/odvijala u Vašem preduzeću?	Slažete li se da je DT u Vašem preduzeću smanjila količinu stresa na poslu?
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.18	4.05	3.88	3.58
Std. Error of Mean		.077	.083	.086	.109
Median		4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		5	5	4	4
Std. Deviation		.847	.906	.940	1.192
Variance		.717	.821	.883	1.422
Range		3	3	4	4
Minimum		2	2	1	1
Maximum		5	5	5	5
Sum		501	486	465	430

Izvor: Autor završnog rada

Rezultati iz Tabele br. 4 ukazuju na to da zaposlenici imaju pozitivna emocionalna iskustva u vezi sa digitalnom transformacijom, s prosječnim ocjenama iznad srednje vrijednosti Likertove skale. Iako su medijani i prosječne vrijednosti niže u usporedbi s prethodnom Tabelom br. 3, gdje su analizirana kognitivna iskustva, sugerišu na sličan trend. Primjećuje se da standardna devijacija za pitanje "Slažete li se da je digitalna transformacija u Vašem preduzeću smanjila količinu stresa na poslu?" iznosi 1.192, što je više u odnosu na standardne devijacije ostalih pitanja koja imaju standardne devijacije od 0.847, 0.906 i 0.940.

Ova razlika u standardnoj devijaciji ističe da odgovori na pitanje o uticaju digitalne transformacije na smanjenje stresa pokazuju veću varijabilnost među zaposlenicima u usporedbi s odgovorima na druga pitanja. To ukazuje da postoji raznolikost u doživljaju učinka digitalne transformacije na smanjenje stresa, te da različiti zaposlenici imaju različite perspektive i iskustva u vezi s tim aspektom.

Tabela 5. - Deskriptivna analiza ponašajnog iskustva zaposlenika sa DT

		Koliko se slažete sa tvrdnjom: "Digitalna transformacija mog preduzeća potaknula je razmjenu znanja i iskustava među zaposlenima"?	Slažete li se da je digitalna transformacija omogućila da efikasnije predstavljate svoj rad drugima unutar Vašeg preduzeća?	U kojoj mjeri se slažete sa sljedećom izjavom: "Osjećam potrebu da ostavim dobar utisak na druge kada predstavljam svoj rad u digitalnim formatima kao što su prezentacije, e-mailovi ili online sastanci"?	Koliko se slažete da Vaš rad i doprinosi imaju značajan uticaj na uspjeh digitalne transformacije u preduzeću?
N	Valid	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.92	4.15	4.32	4.16
Std. Error of Mean		.075	.083	.079	.071
Median		4.00	4.00	5.00	4.00
Mode		4	5	5	4
Std. Deviation		.826	.913	.869	.778
Variance		.682	.834	.756	.605
Range		3	4	3	3
Minimum		2	1	2	2
Maximum		5	5	5	5
Sum		470	498	518	499

Izvor: Autor završnog rada

Analizirajući ukupne rezultate ponašajnog iskustva iz Tabele br. 5, zaposlenici su iskazali pozitivan stav prema uticaju digitalne transformacije na razmjenu znanja i iskustava među kolegama sa prosječnom vrijednosti od 3.92. Također, ispitanici pokazuju visoku razinu saglasnosti da je digitalna transformacija poboljšala njihovu sposobnost učinkovitijeg predstavljanja njihovog rada unutar preduzeća sa prosječnom vrijednosti od 4.15.

Zaposlenici izražavaju snažnu potrebu za ostavljanjem pozitivnog dojma kada predstavljaju svoj rad u digitalnom formatu (prosječna ocjena 4.32). Nadalje, prema njihovim ocjenama, njihov rad ima značajan uticaj na uspjeh digitalne transformacije u preduzeću (prosječna ocjena 4.16).



Ako se bolje promotre ovi rezultati, može se primijetiti da su medijani većinom izjednačeni s prosječnim vrijednostima., što ukazuje na to da iskustva zaposlenika nisu nagnuta u jednom smjeru i da dijele slične stavove o pitanjima koja se odnose na ponašajna iskustva u procesu digitalne transformacije.

Ove ocjene ukazuju na to da zaposlenici prepoznaju pozitivne aspekte digitalne transformacije u poboljšanju komunikacije, predstavljanju svog rada, te doprinosu uspjehu preduzeća u ovom kontekstu. Standardne devijacije, koje su relativno male, ukazuju da su stavovi zaposlenika prilično konzistentni u vezi s navedenim aspektima digitalne transformacije.

Tabela 6. - Deskriptivna analiza društvenog iskustva zaposlenika sa DT

		Koliko se slažete sa tvrdnjom: „Imao/la sam prijatne interakcije sa kolegama dok sam se prilagođavao /la procesu DT u preduzeću“?	Da li se slažete sa sljedećom izjavom: "DT je proširila moju profesionaln u mrežu unutar preduzeća?"	Koliko se slažete sa izjavom: "Kroz DT, imao/la sam više prilika da se upoznam i komuniciram sa kolegama iz različitih stručnih oblasti unutar preduzeća?"	Slažete li se da je proces DT ojačao Vaš osjećaj pripadnosti preduzeću u cjelini?	U kojoj mjeri osjećate pripadnost i povezanost sa svojim kolegama i kulturom preduzeća kao rezultat inicijativa DT koje se implementiraj u unutar kompanije?
N	Valid	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.93	4.04	4.03	3.69	3.81
Std. Error of Mean		.084	.080	.082	.093	.080
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mode		4	4	4	3	4
Std. Deviation		.918	.873	.902	1.019	.873
Variance		.843	.763	.814	1.039	.761
Range		4	3	4	4	4
Minimum		1	2	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5
Sum		471	485	483	443	457

Izvor: Autor završnog rada

Kada je riječ o društvenim iskustvima zaposlenika u malim i srednjim bh. preduzećima, srednje vrijednosti iz Tabele br. 6 ukazuju da su zaposlenici općenito imali prijatne interakcije s kolegama tokom prilagodbe digitalnoj transformaciji sa prosjekom od 3.93, te da je digitalna transformacija proširila njihovu profesionalnu mrežu sa prosjekom od 4.04 i stvorila više prilika za interakciju s kolegama iz različitih stručnih oblasti sa sličnim prosjekom od 4.03.

Sa druge strane, iako oni osjećaju određenu pripadnost preduzeću sa prosječnom vrijednosti od 3.69 i povezanost s kolegama i kulturom preduzeća sa prosjekom od 3.81, ovi niži rezultati ukazuju na to da digitalna transformacija nije u tolikoj mjeri uticala na povećanje osjećaja pripadnosti preduzeću i povezanosti s kolegama. Raznolikost stavova koja se očituje kroz standardne devijacije, ukazuje na to da postoje varijacije u doživljaju pripadnosti i povezanosti među zaposlenicima.

Standardne devijacije društvenog iskustva zaposlenika variraju u rasponu od 0.87 do 1.02. Ova varijabilnost ukazuje na ne toliko velike, ali značajne raznolikosti u odgovorima zaposlenika, posebno u kontekstu pripadnosti preduzeću i povezanosti s kolegama i kulturom preduzeća. Veći raspon vrijednosti standardne devijacije implicira da postoje različiti stavovi među ispitanicima, što ukazuje na različita iskustva koja su imali u vezi s digitalnom transformacijom.

Ako se rezultat standardne devijacije za pitanje 'Slažete li se da je proces digitalne transformacije ojačao Vaš osjećaj pripadnosti preduzeću u cjelini?' pažljivije posmatra, može se uvidjeti da standardna devijacija od 1.019 pokazuje veću varijabilnost u odgovorima zaposlenika od ostalih odgovora u ovoj skupini iskustava, što dodatno ukazuje da postoji spektar faktora koji utiču na njihovu percepciju pripadnosti u preduzeću.

Deskriptivna analiza za četiri vrste iskustva (kognitivna, emocionalna, ponašajna i društvena) koje predstavljaju nezavisne varijable, provedena je kako bi se dobile potrebne vrijednosti prije nego što se pojedinačno usporede sa zavisnom varijablom, a to je namjera prihvatanja digitalne transformacije. Cilj je bio općenito razumjeti kakvu ulogu ove dimenzije igraju u okviru istraživanja, te dobiti potrebne statističke podatke za dalji nastavak istraživanja.

U sljedećem koraku, provest će se deskriptivna analiza zavisne varijable, a to je namjera prihvatanja digitalne transformacije u preduzećima. Nakon toga slijedi obrazloženje dobijenih rezultata. Ovim postupkom će se adekvatno pripremiti podaci zavisne varijable za nadolazeće statističke analize.

*Tabela 7. - Statističke informacije  
o namjeri prihvatanja DT*

N	Valid	120
	Missing	0
Mean		4.5333
Std. Error of Mean		.06582
Median		5.0000
Mode		5.00
Std. Deviation		.72103
Variance		.520
Range		3.00
Minimum		2.00
Maximum		5.00
Sum		544.00
Percentiles	20	4.0000
	40	5.0000
	60	5.0000
	80	5.0000

*Izvor: Autor završnog rada*

*Tabela 8. - Distribucija ocjena za namjeru  
prihvatanja DT*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	3.3	3.3	3.3
	3.00	4	3.3	3.3	6.7
	4.00	36	30.0	30.0	36.7
	5.00	76	63.3	63.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

*Izvor: Autor završnog rada*

Na Tabeli br. 7 prikazani su rezultati analize odgovora o namjeri prihvatanja digitalne transformacije dobijeni deskriptivnom analizom, dok je na Tabeli br. 8 detaljno prikazana raspodjela ocjena. Gledajući prosječnu ocjenu koja iznosi 4.53 može se uvidjeti vrlo pozitivan stav ispitanika prema digitalnoj transformaciji. Standardna devijacija koja iznosi 0.72 pokazuje da su odgovori prilično konzistentni, drugim riječima odgovori ispitanika su usklađeni i ne pokazuju veliki stepen varijabilnosti. Medijan koji ima vrijednost 5, govori nam da je polovina ispitanika ocjenila svoju namjeru sa odgovorom 5 na Likertovoj skali, odnosno da imaju visoku namjeru prihvatanja digitalne transformacije.

U Tabeli br. 8 predstavljena je učestalost odgovora na pitanje o namjeri prihvatanja DT, odnosno raspodjela ocjena među ispitanicima. Odgovori sa ocjenama 5 i 4 na Likertovoj skali su dominantni, dok je broj odgovora sa ocjenama 3 i 2 vrlo mali, a ocjena 1 se uopšte nije pojavila. Ovo ukazuje na to da su ispitanici skloni prihvatanju digitalne transformacije u svom preduzeću.

*Tabela 9. - Srednje vrijednosti varijabli*

<b>Deskriptivna analiza varijabli</b>			
	Mean	Std. Deviation	N
Namjera prihvatanja	4.5333	.72103	120
Kognitivna iskustva	4.4250	.69744	120
Emocionalna iskustva	3.9208	.73191	120
Ponašajna iskustva	4.1354	.64974	120
Društvena iskustva	3.8983	.74065	120

*Izvor: Autor završnog rada*

U Tabeli br. 9 su prikazane srednje vrijednosti i standardne devijacije nezavisnih varijabli (kognitivna iskustva, emocionalna iskustva, ponašajna iskustva i društvena iskustva), te zavisne varijable - namjera prihvatanja digitalne transformacije preduzeća.

U narednom koraku istraživanja, sproveden je Pearsonov koeficijent korelacije kako bi se ispitali linearni odnosi između svih dimenzija iskustva i zavisne varijable - namjere prihvatanja digitalne transformacije.

Cilj je dobiti detaljniji uvid u prirodu veza između svake od dimenzije iskustva i stepena prihvatanja digitalne transformacije. Kroz analizu dijagrama raspršenosti koji će vizualno prikazati ove odnose, istražuju se eventualni obrasci ili trendovi. Očekuje se da će rezultati ove analize pružiti dodatne uvide u specifičnosti veza između pojedinih dimenzija iskustva i namjere prihvatanja digitalne transformacije.

Svi navedeni koraci trebali bi zajedno pružiti sveobuhvatan uvid u kompleksnost faktora koji oblikuju stavove prema digitalnoj transformaciji, čime se organizacijama pruža osnova za prilagodbe i strategije koje bolje zadovoljavaju potrebe njihovih zaposlenika.

Tabela 10. - Pearsonov koeficijent korelacije između kognitivnog iskustva i namjere prihvatanja DT

		Kognitivna iskustva	Namjera prihvatanja
Kognitivna iskustva	Pearson Correlation	1	.665**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	57.885	39.800
	Covariance	.486	.334
	N	120	120
Namjera prihvatanja	Pearson Correlation	.665**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	39.800	61.867
	Covariance	.334	.520
	N	120	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Izvor: Autor završnog rada

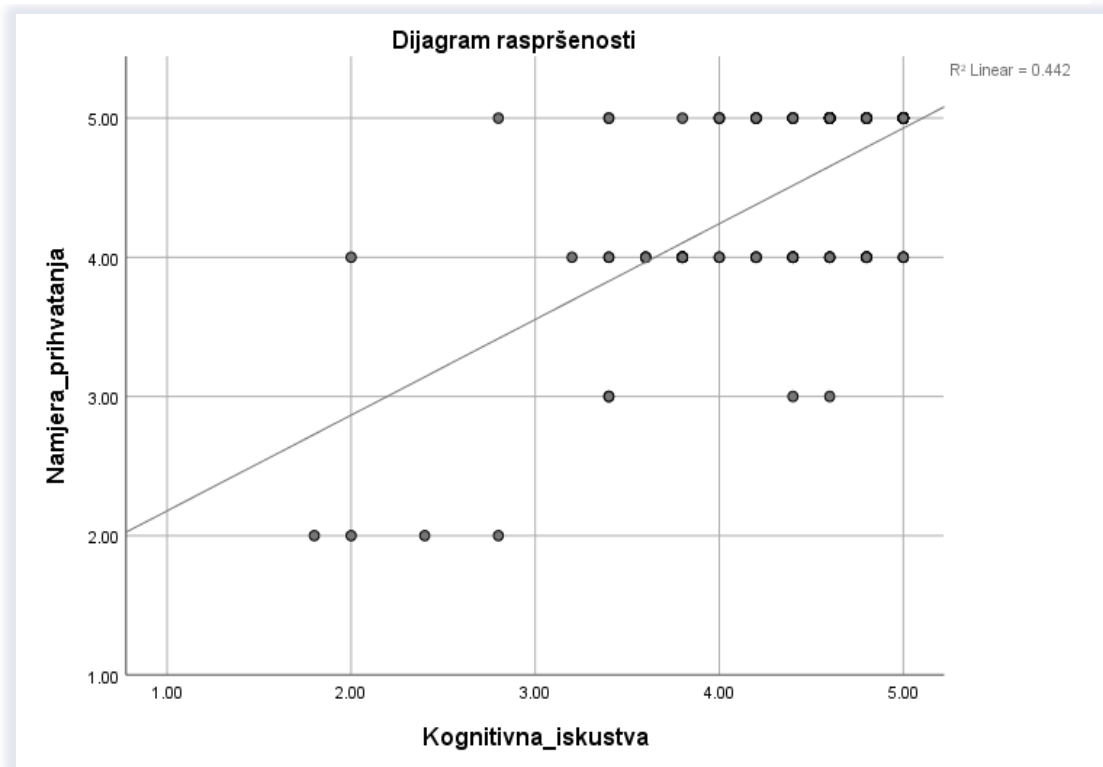
Rezultati Pearsonove analize korelacije u Tabeli br. 10 pokazuju značajnu pozitivnu korelaciju između nezavisne varijable kognitivna iskustva i zavisne varijable – namjere prihvatanja transformacije u preduzeću ( $r = 0.665$ ,  $p < 0.01$ ).

Ako je Pearsonov koeficijent blizu 1, to ukazuje na snažnu pozitivnu korelaciju. U ovom slučaju, ova je vrijednost 0.665 i ova veza ukazuje na to da zaposlenici sa većim stepenom kognitivnog iskustva češće izražavaju pozitivnu namjeru prihvatanja digitalne transformacije. U ovom kontekstu, to znači da veći rezultati ispitanika o njihovim kognitivnim iskustvima obično idu ruku pod ruku s većom namjerom prihvatanja digitalne transformacije.

Ovi rezultati mogu se dodatno objasniti time da su zaposlenici koji imaju pozitivna i bogatija kognitivna iskustva, poput razumijevanja tehnologije ili digitalnih alata, skloniji prihvatanju i podršci digitalnim promjenama u organizaciji. Rezultati impliciraju da bi razvoj i poboljšanje kognitivnog iskustva zaposlenika mogli pozitivno uticati na njihovu namjeru prihvatanja digitalne transformacije.

Ovo ima praktične implikacije za vođenje organizacije kroz procese digitalne transformacije, naglašavajući važnost poticanja i razvijanja znanja i vještina vezanih uz digitalne tehnologije među zaposlenicima.

Dijagram 1. - Raspršenost između kognitivnog iskustva i namjere prihvatanja DT



Izvor: Autor završnog rada

Dijagram br. 1 prikazuje odnos između kognitivnog iskustva (označen na osi X) i namjere prihvatanja digitalne transformacije (označene na osi Y). Povezanost između ove dvije varijable mjerena je uz pomoć Pearsonovog koeficijenta korelacije. Ovaj koeficijent korelacije od 0.665 ukazuje na to da postoji snažna veza, odnosno korelacija između varijable kognitivna iskustva i namjere prihvatanja digitalne transformacije.

Na dijagramu može se uočiti povećan broj tačaka u gornjem desnom uglu (rastući trend), potvrđujući pozitivan odnos između ove dvije varijable. Važno je napomenuti da je ova veza statistički značajna na razini od 0.01, što potvrđuje važnost kognitivnog iskustva u predviđanju namjere prihvatanja digitalne transformacije. Također, na dijagramu može se uočiti i vrijednost  $R^2$  (koeficijent determinacije) koji objašnjava koliko varijabilnosti u zavisnoj varijabli može biti objašnjeno varijacijom nezavisne varijable u modelu.

$$R^2 = (0.665)^2 = 0.442$$

U ovom slučaju,  $R^2 = 0.442$  znači da 44.2% varijabilnosti u namjeri prihvatanja digitalne transformacije može biti objašnjeno varijacijom u kognitivnim iskustvima. Ovaj broj se dobije kvadriranjem vrijednosti Pearsonovog koeficijenta korelacije koji iznosi 0.665.

Tabela 11. - Pearsonov koeficijent korelacije između emocionalnog iskustva i namjere prihvatanja DT

		Emocionalna iskustva	Namjera prihvatanja
Emocionalna iskustva	Pearson Correlation	1	.467**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	63.748	29.317
	Covariance	.536	.246
	N	120	120
Namjera prihvatanja	Pearson Correlation	.467**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	29.317	61.867
	Covariance	.246	.520
	N	120	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

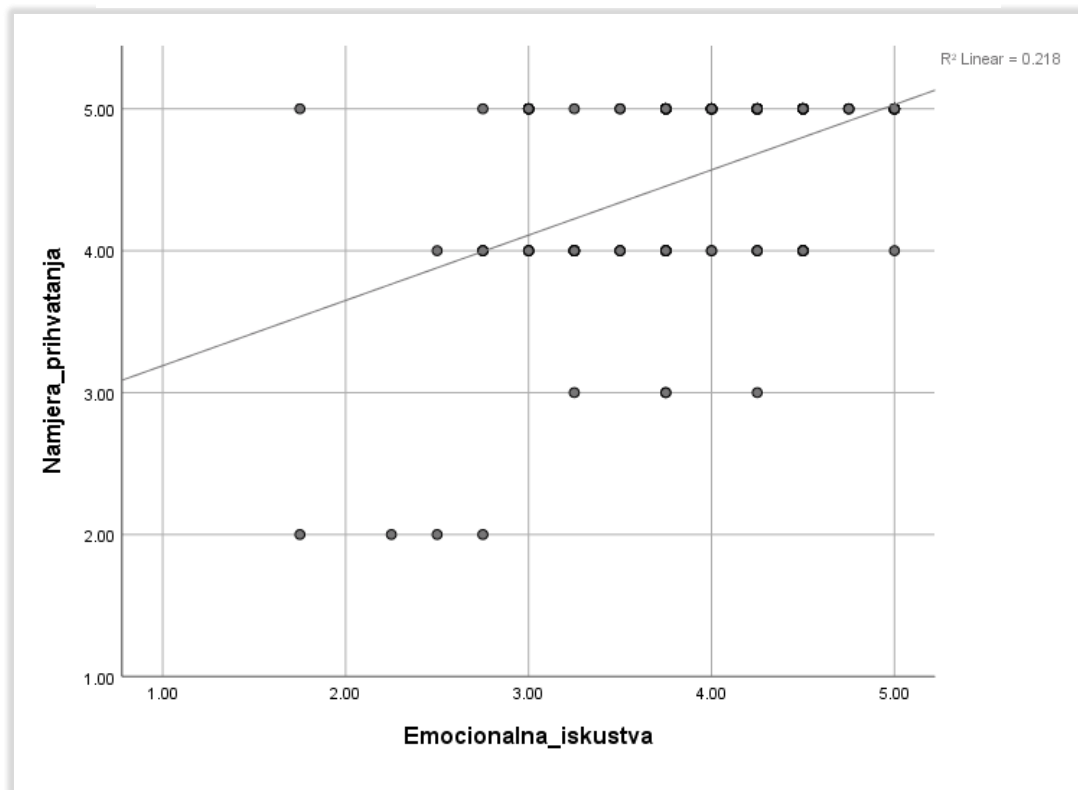
Izvor: Autor završnog rada

Tabela br. 11 prikazuje odnos između varijabli emocionalnog iskustva i namjere prihvatanja digitalne transformacije kod ispitanika. Rezultati pokazuju da je Pearsonov koeficijent korelacije od 0.467 statistički značajan, ali značajno manje u usporedbi sa rezultatima korelacije za kognitivna iskustva. Kovarijansa između emocionalnog iskustva i namjere prihvatanja iznosi 0.536, što ukazuje na pozitivnu usmjerenost njihove povezanosti.

Suma kvadrata i unakrsnih proizvoda iznosi 63.748, što je mjerilo ukupne varijacije između ove dvije varijable. P-vrijednost je 0.000, što znači da je rezultat statistički značajan na razini od 0.01.

Ovi rezultati potvrđuju da je pronađena korelacija između emocionalnog iskustva i namjere prihvatanja digitalne transformacije pouzdana i nije rezultat slučajnosti. Iz ovih rezultata možemo ustanoviti da postoji umjereno snažna pozitivna korelacija s namjerom prihvatanja digitalne transformacije. Prema tome, emocionalna iskustva su značajna u objašnjavanju varijabilnosti u namjeri prihvatanja.

Dijagram 2. - Raspršenost između emocionalnog iskustva i namjere prihvatanja DT



Izvor: Autor završnog rada

Dijagram raspršenosti br. 2 prikazuje odnos između emocionalnog iskustva (X osa) i namjere prihvatanja digitalne transformacije (Y osa). Povezanost između ove dvije varijable objašnjava se pomoću Pearsonovog koeficijenta korelacije koji iznosi 0.467, što ukazuje na umjereno jaku pozitivnu korelaciju između emocionalnog iskustva i namjere prihvatanja digitalne transformacije. Ovi rezultati pokazuju da zaposlenici sa boljim emocionalnim iskustvima češće iskazuju pozitivnu namjeru prihvatanja digitalnih inicijativa.

Na dijagramu može se uočiti trend prema gornjoj desnoj strani, što potvrđuje pozitivan odnos između ovih dviju varijabli. Važno je napomenuti da je ova veza statistički značajna na razini od 0.01, što dodatno potvrđuje važnost emocionalnog iskustva u kontekstu namjere prihvatanja digitalne transformacije.

$$R^2 = (0.467)^2 = 0.218$$

Kvadrat Pearsonovog koeficijenta determinacije  $R^2$  iznosi 0.218, što znači da 21.8% varijabilnosti u namjeri prihvatanja digitalne transformacije može biti objašnjeno varijacijom u emocionalnim iskustvima.



Tabela 12. - Pearsonov koeficijent korelacije između ponašajnog iskustva i namjere prihvatanja DT

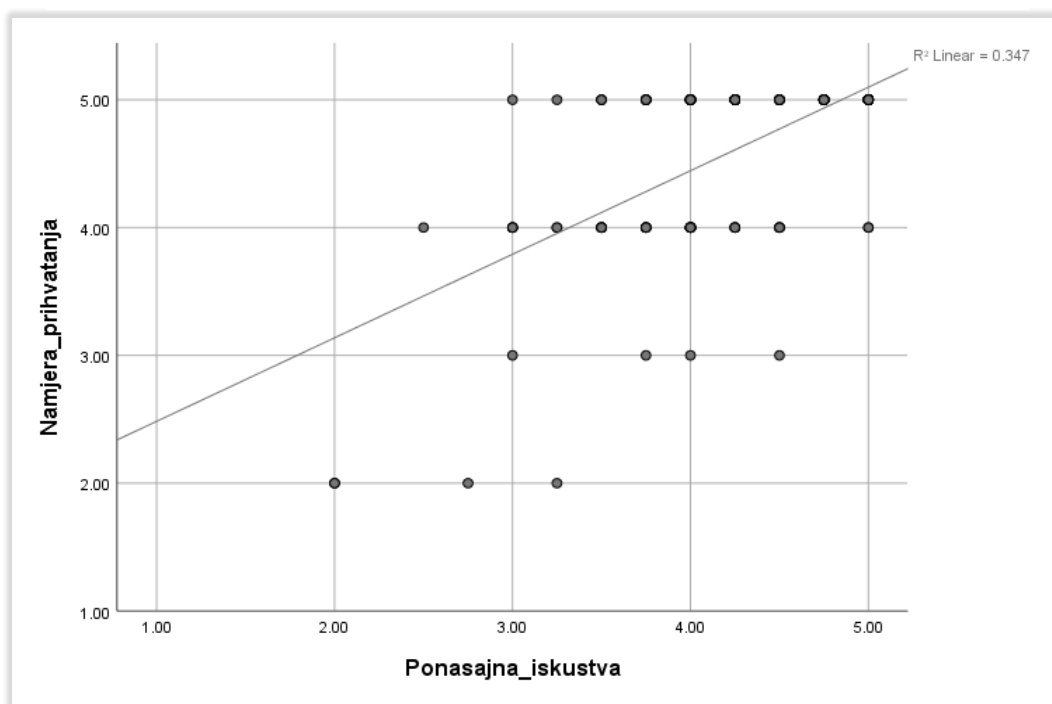
		Ponašajna iskustva	Namjera prihvatanja
Ponašajna iskustva	Pearson Correlation	1	.589**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	50.237	32.833
	Covariance	.422	.276
	N	120	120
Namjera prihvatanja	Pearson Correlation	.589**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	32.833	61.867
	Covariance	.276	.520
	N	120	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Autor završnog rada

Prema rezultatima iz Tabele br. 12 Pearsonov koeficijent korelacije od 0.589 ( $p < 0.01$ ) ukazuje na snažnu vezu između ponašajnog iskustva ispitanika i njihove spremnosti za uključivanje u digitalne inicijative.

Dijagram 3. - Raspršenost između ponašajnog iskustva i namjere prihvatanja DT



Izvor: Autor završnog rada

Dijagram br. 3 raspršenosti prikazuje odnos između ponašajnog iskustva (na osi X) i namjere prihvatanja digitalne transformacije (na osi Y). Posmatrajući dijagram, primjećuje se sličan trend kao i kod prethodnih iskustava za koje su rađeni Pearsonovi koeficijenti korelacije i dijagrami raspršenosti odnosno trend prema gornjoj desnoj strani dijagrama. Ovakav trend ukazuje da postoji pozitivna korelacija između ponašajnog iskustva i namjere prihvatanja digitalne transformacije. Iz ovoga se može zaključiti da, kako ponašajna iskustva rastu, također raste i namjera prihvatanja digitalne transformacije.

Vrijednost Pearsonovog koeficijenta korelacije od 0.589 također potvrđuje ovu pozitivnu vezu. Na temelju dobijenih rezultata može se zaključiti da postoji snažna pozitivna veza između ponašajnog iskustva i namjere prihvatanja digitalne transformacije, a dijagram raspršenosti vizuelizira ovu povezanost.

$$R^2 = (0.589)^2 = 0.347$$

Kvadrat Pearsonovog koeficijenta determinacije iznosi 0.347, to znači da 34.7% varijabilnosti u namjeri prihvatanja digitalne transformacije može biti objašnjeno varijacijom u ponašajnim iskustvima.

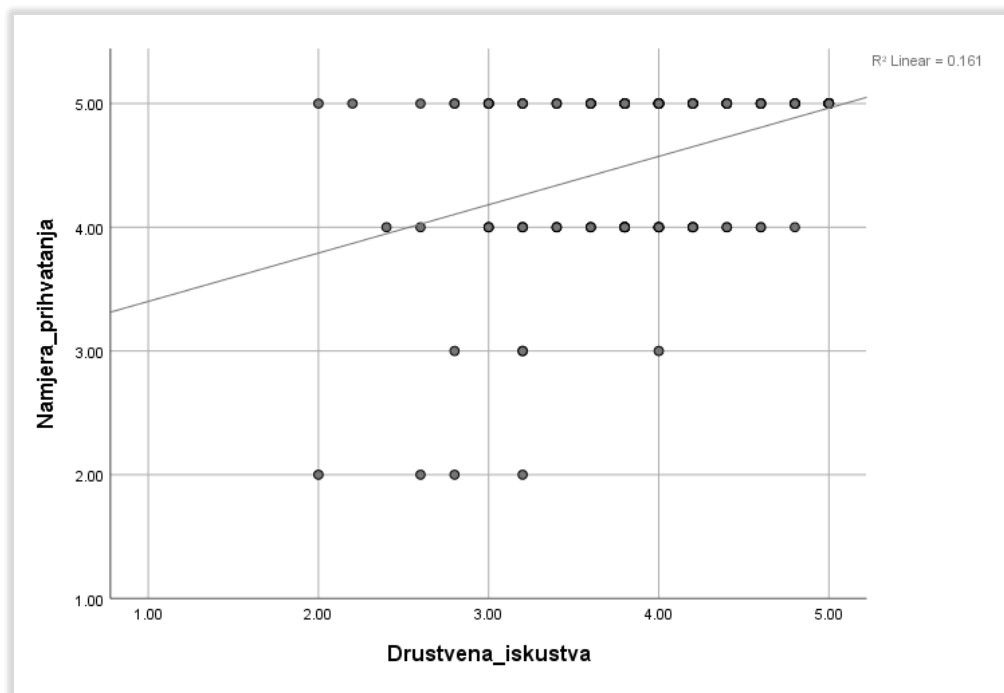
*Tabela 13. - Pearsonov koeficijent korelacije između društvenog iskustva i namjere prihvatanja DT*

		Društvena iskustva	Namjera prihvatanja
Društvena iskustva	Pearson Correlation	1	.401**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	65.280	25.507
	Covariance	.549	.214
	N	120	120
Namjera prihvatanja	Pearson Correlation	.401**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	25.507	61.867
	Covariance	.214	.520
	N	120	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

*Izvor: Autor završnog rada*

Pearsonov koeficijent korelacije iz Tabele br. 13 za društvena iskustva otkriva umjerenu snažnu pozitivnu korelaciju između društvenog iskustva i namjere prihvatanja digitalne transformacije među zaposlenicima ( $r = 0.401$ ,  $p < 0.01$ ), sugerirajući na to da zaposlenici koji imaju bolja društvena iskustva su skloniji prihvatanju digitalne transformacije.

*Dijagram 4. - Raspršenost između društvenog iskustva i namjere prihvatanja DT*



*Izvor: Autor završnog rada*

Na temelju rezultata Pearsonove korelacijske analize, u dijagramu raspršenosti br. 4, može se primjetiti umjerena pozitivna korelacija između društvenog iskustva (na X osi) i namjere prihvatanja digitalne transformacije (na Y osi). Pearsonov koeficijent korelacije iznosi 0.401 s p-vrijednošću manjom od .001, što ukazuje na statistički značajan odnos. Analizom dijagrama može se uočiti isti trend kao i kod prethodnih dimenzija iskustva, što govori da poboljšani nivo društvenih iskustava korelira s povećanjem namjere prihvatanja digitalne transformacije. Ovi rezultati impliciraju da su društvena iskustva relevantan faktor u razumijevanju i predviđanju prihvatanja digitalne transformacije.

$$R^2 = (0.401)^2 = 0.161$$

Kvadrat Pearsonovog koeficijenta determinacije  $R^2$  iznosi 0.161, što znači da 16.1% varijabilnosti u namjeri prihvatanja digitalne transformacije može biti objašnjeno varijacijom u društvenim iskustvima.

U sljedećem koraku, istražiti će se veza između varijable koja se odnosi na percepciju prednosti digitalne transformacije i varijable koja mjeri namjeru prihvatanja iste. Za varijablu prednosti digitalne transformacije koristit će se izračunate srednje vrijednosti odgovora ispitanika na pitanja koja su se odnosila na prednosti digitalne transformacije.

S druge strane, vrijednosti za varijablu namjera prihvatanja digitalne transformacije su od ranije poznate, jer su bile neophodne za ispitivanje hipoteze – „Pozitivna je korelacija između namjere zaposlenika da prihvate digitalnu transformaciju i njihovog iskustva s istom.“ Cilj je sagledati kako percepcija prednosti digitalne transformacije, izražena kroz srednje vrijednosti odgovora na pitanja, korelira s namjerom ispitanika da prihvate digitalnu transformaciju. Rezultati ove analize bi trebali pridonijeti sveobuhvatnom razumijevanju faktora koji oblikuju stavove zaposlenika prema digitalnoj transformaciji. Ova analiza se sprovodi kako bi se ispitala sljedeća hipoteza koja glasi „Zaposlenici koji percipiraju veće prednosti digitalne transformacije preduzeća imaju veću namjeru prihvatanja iste“.

*Tabela 14. - Deskriptivna analiza varijabli*

	Mean	Std. Deviation	N
Prednosti DT	4.1023	.60619	120
Namjera prihvatanja	4.5333	.72103	120

*Izvor: Autor završnog rada*

Srednja vrijednost prednosti digitalne transformacije u Tabeli br. 14 iznosi 4.1023, što ukazuje na to da ispitanici u prosjeku izražavaju visok stepen prepoznavanja prednosti koje dolaze sa digitalnom transformacijom. Standardna devijacija od 0.606 predstavlja nisku varijabilnost u odgovorima ispitanika i ukazuje na to da su njihovi odgovori većinom slični.

*Tabela 15. - Korelacija između percepcije prednosti digitalne transformacije i namjere prihvatanja*

		Prednosti DT	Namjera prihvatanja
Prednosti DT	Pearson Correlation	1	.614**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	43.728	31.952
	Covariance	.367	.269
	N	120	120
Namjera prihvatanja	Pearson Correlation	.614**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	31.952	61.867
	Covariance	.269	.520
	N	120	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

*Izvor: Autor završnog rada*

U Tabeli br. 15 može se uočiti da je Pearsonov koeficijent korelacije između prednosti digitalne transformacije i namjere njenog prihvatanja 0.614, a p-vrijednost je manja od 0.01, što govori da je ova korelacija statistički značajna. Ovaj pozitivan korelacioni odnos ukazuje na snažnu vezu između njihove percepcije prednosti DT i namjere njenog prihvatanja.

*Tabela 16. - Rezultati linearne regresije za varijable prednosti DT i namjera prihvatanja DT*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.614 <sup>a</sup>	.377	.372	.57135	.377	71.520	1	118	.000

a. Predictors: (Constant), Prednosti\_DT\_MEAN

*Izvor: Autor završnog rada*

Tabela br. 16 prikazuje rezultate linearne regresije za varijable prednosti DT i namjere prihvatanja DT. Koeficijent determinacije pokazuje u kojoj mjeri varijabilnost u namjeri prihvatanja može biti objašnjena varijacijom u srednjim vrijednostima prednosti digitalne transformacije. Za model koji je korišten, ovaj koeficijent iznosi 37.7% što se može smatrati umjerenim stepenom objašnjenja.

Standardna pogreška procjene od .57135 ukazuje na prosječnu razliku između stvarnih vrijednosti i predviđenih vrijednosti modela regresije. Niže vrijednosti standardne pogreške obično ukazuju na precizniji model. U ovom kontekstu, .57135 može se smatrati umjerenom vrijednošću. Oznaka df1 predstavlja stepen slobode povezan sa prediktorom u modelu regresije. U ovom slučaju, postoji samo jedan prediktor - Prednosti\_DT, pa je df1 jednako 1. Oznaka df2 koja iznosi 118, predstavlja stepen slobode povezan s rezidualima, odnosno razlikama između stvarnih i predviđenih vrijednosti.

F-vrijednost koja iznosi 71.520 odnosi se na statističku značajnost dodavanja srednjih vrijednosti prednosti digitalne transformacije u model regresije. F-vrijednost i vrlo niska (<0.01) p-vrijednost ukazuju na statističku značajnost modela regresije s jednim prediktorom.

Tabela 17. - Analiza varijance (ANOVA) – Uticaj prednosti DT na namjeru prihvatanja DT

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23.347	1	23.347	71.520	.000 <sup>b</sup>
	Residual	38.520	118	.326		
	Total	61.867	119			
a. Dependent Variable: Namjera prihvatanja						
b. Predictors: (Constant), Prednosti DT						

Izvor: Autor završnog rada

Tabela br. 17 prikazuje analizu varijanse (ANOVA) koja je provedena kako bi se utvrdilo ima li statistički značajnih razlika u namjeri prihvatanja digitalne transformacije među različitim nivoima prednosti digitalne transformacije i ona pomaže u procjeni doprinosa prediktora. U ovom slučaju, to su srednje vrijednosti odgovora za prednosti digitalne transformacije u objašnjenju varijacija u našoj zavisnoj varijabli – namjeri prihvatanja digitalne transformacije.

Suma kvadrata za regresiju iznosi 23.347 što ukazuje na statistički značajan doprinos regresije u objašnjenju varijacije u namjeri prihvatanja digitalne transformacije. Suma kvadrata za rezidualne vrijednosti iznosi 38.520 i ona predstavlja varijabilnost koja nije objašnjena modelom.

Ukupna suma kvadrata predstavlja objašnjenu i neobjašnjenu varijabilnost. Niža vrijednost rezidualne sume kvadrata ukazuje na veći dio ukupne varijabilnosti objašnjen regresijskim modelom. U ovom slučaju, vrijednost rezidualne sume kvadrata iznosi 38.520, što predstavlja relativno nisku vrijednost u poređenju sa ukupnom sumom kvadrata koja iznosi 61.867. Ovo ukazuje na to da ovaj regresijski model ima tendenciju dobro objasniti varijabilnost u namjeri prihvatanja DT.

U sljedećem koraku će se ispitati hipoteza koja glasi „Mlađi zaposlenici imaju veću namjeru prihvatanja digitalne transformacije preduzeća u usporedbi sa starijim zaposlenicima“. Kako bi se ispitala ova hipoteza, potrebno je prvo svrstati zaposlenike u grupe prema starosnoj dobi. Prema tome, korištena je skala sa vrijednostima od 1 do 5, gdje zaposlenici kategorije 1 spadaju u grupu „18-24“ godine, 2 pripadaju grupi „25-35“, 3 pripadaju grupi „36-44“, 4 pripadaju grupi „45-55“ i 5 koji pripadaju grupi „56-65+“ godina.

*Tabela 18. - Podjela ispitanika prema starosnim grupama*

		Value Label	N
Starosna grupa	1	18-24	12
	2	25-35	37
	3	36-44	42
	4	45-55	24
	5	56-65	5

*Izvor: Autor završnog rada*

Na Tabeli br. 18 prikazana je podjela ispitanika prema starosnim grupama odnosno koliko ispitanika se nalazi u svakoj od tih grupa, dok Tabela br. 19 predstavlja jednosmjernu analizu varijance i pruža uvid u to da li postoji razlika u namjeri prihvatanja digitalne transformacije u različitim starosnim grupama.

*Tabela 19. - Rezultati jednosmjerne analize varijance za starosne grupe u kontekstu namjere prihvatanja*

Dependent Variable: Namjera prihvatanja					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3.176 <sup>a</sup>	4	.794	1.556	.191
Intercept	1427.682	1	1427.682	2797.431	.000
Starosna grupa	3.176	4	.794	1.556	.191
Error	58.691	115	.510		
Total	2528.000	120			
Corrected Total	61.867	119			

a. R Squared = .051 (Adjusted R Squared = .018)

*Izvor: Autor završnog rada*

Prema rezultatima ove analize nema dovoljno statističkih dokaza da se odbaci nulta hipoteza, odnosno nema razlike između starosnih grupa u pogledu namjere prihvatanja digitalne transformacije. To jasno prikazuju dobijene vrijednosti  $F=1.556$  koja ukazuje na to da varijacija između starosnih grupa nije značajno različita od varijacije unutar tih grupa i p-vrijednost od 0.191 koja je veća od standardnog nivoa značajnosti od 0.05.

Pored toga, provedena je i post-hoc analiza koja se radi nakon primarne statističke analize kako bi se dublje istražile razlike između starosnih grupa, iako trenutni rezultati ne ukazuju na statistički značajne razlike među tim grupama.

Tabela 20. - Tukey post-hoc test

Dependent Variable: Namjera prihvatanja						
Tukey HSD						
(I) Starosna grupa	(J) Starosna grupa	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
18-24	25-35	.37162	.23732	.522	-.2861	1.0294
	36-44	.13095	.23384	.980	-.5171	.7790
	45-55	.33333	.25258	.680	-.3667	1.0334
	56-65	-.25000	.38026	.965	-1.3039	.8039
25-35	18-24	-.37162	.23732	.522	-1.0294	.2861
	36-44	-.24067	.16107	.568	-.6871	.2058
	45-55	-.03829	.18724	1.000	-.5572	.4806
	56-65	-.62162	.34039	.364	-1.5650	.3218
36-44	18-24	-.13095	.23384	.980	-.7790	.5171
	25-35	.24067	.16107	.568	-.2058	.6871
	45-55	.20238	.18280	.802	-.3043	.7090
	56-65	-.38095	.33797	.792	-1.3176	.5557
45-55	18-24	-.33333	.25258	.680	-1.0334	.3667
	25-35	.03829	.18724	1.000	-.4806	.5572
	36-44	-.20238	.18280	.802	-.7090	.3043
	56-65	-.58333	.35119	.462	-1.5567	.3900
56-65	18-24	.25000	.38026	.965	-.8039	1.3039
	25-35	.62162	.34039	.364	-.3218	1.5650
	36-44	.38095	.33797	.792	-.5557	1.3176
	45-55	.58333	.35119	.462	-.3900	1.5567

Izvor: Autor završnog rada

Tabela br. 20 predstavlja rezultate Tukey HSD post-hoc testa za poređenje srednjih vrijednosti između različitih parova starosnih grupa u odnosu na zavisnu varijablu – namjera prihvatanja digitalne transformacije. Posmatrajući rezultate Tukey post-hoc testa, može se uočiti obrazac koji se se ponavlja za sve kombinacije starosnih grupa, gdje p-vrijednosti nisu niže od standardnog nivoa značajnosti od 0.05. Osim toga, rezultati ove analize su pokazali i to da mlađi zaposlenici iz grupe 18-24 i stariji zaposlenici iz starosne grupe 45-55 imaju slične nivoe namjere prihvatanja digitalne transformacije.

Ova analiza podržava prethodne rezultate jednosmjernog ANOVA testa, koji također nije pronašao statistički značajne razlike između starosnih grupa u pogledu namjere prihvatanja digitalne transformacije.



## 5.1. Diskusija rezultata istraživanja

Na osnovu provedenih istraživanja, mogu se izvući ključni zaključci o tome da li postoji pozitivna korelacija između namjere zaposlenika da prihvate digitalnu transformaciju i njihovog iskustva s istom. Analiza Cronbach alpha rezultata ukazuje na značajno visoke vrijednosti Cronbach alpha koeficijenata, sugerirajući na dobru unutrašnju dosljednost mjernih instrumenata za svaku od dimenzija iskustva. Pored toga, provedena deskriptivna analiza je pokazala da ispitanici prepoznaju pozitivan doprinos digitalne transformacije. Rezultati Pearsonove korelacijske analize (0.665 za kognitivna, 0.467 za emocionalna, 0.589 za ponašajna i 0.401 za društvena iskustva) kojom se ispitivao linearni odnos između četiri dimenzije iskustva i namjere prihvatanja digitalne transformacije, pokazali su statistički značajne veze za svaku od tih dimenzija. Na temelju ovih rezultata, možemo potvrditi postojanje pozitivne korelacije između namjere zaposlenika da prihvate digitalnu transformaciju i njihovog iskustva, što podržava postavljenu hipotezu.

Rezultati analize istraživanja za drugu hipotezu koja glasi „Zaposlenici koji percipiraju veće prednosti digitalne transformacije preduzeća imaju veću namjeru prihvatanja iste“ su pokazali snažnu i statistički značajnu pozitivnu korelaciju između percepcije prednosti digitalne transformacije kod zaposlenika i njihove namjere da je prihvate. Srednja vrijednost za varijablu prednosti digitalne transformacije je 4.1023 i ona ukazuje na visok stepen prepoznavanja prednosti digitalne transformacije među ispitanicima. Rezultati regresijske analize ukazuju na to da regresijski model ima relativno niske rezidualne sume kvadrata, te F-vrijednost i vrlo niska ( $<0.01$ ) p-vrijednost ukazuju na statističku značajnost ovog modela regresije. Pearsonov koeficijent korelacije od 0.614, te p-vrijednost koja je manja od 0,01 ukazuju na snažnu i značajnu korelaciju između bolje percepcije prednosti digitalne transformacije i namjere za njenim prihvatanjem među ispitanicima. Također, koeficijent determinacije od 37.7% i suma kvadrata za regresiju od 23.347 su značajni i ukazuju na umjeren stepen objašnjenja varijabilnosti i doprinosa varijabilnosti u namjeri prihvatanja digitalne transformacije. Na temelju ovih rezultata, zaključuje se da je i druga postavljena hipoteza podržana.

Rezultati analize za treću hipotezu ovog istraživanja – „Mlađi zaposlenici imaju veću namjeru prihvatanja digitalne transformacije preduzeća u usporedbi sa starijim zaposlenicima“ su pokazali da nema značajnih razlika između različitih starosnih grupa, osim što grupa mlađih zaposlenika (18-24) i grupa starijih zaposlenika (45-55) imaju veću namjeru prihvatanja digitalne transformacije u usporedbi sa ostalim starosnim grupama (25-35, 36-44, 56-65+). Budući da nema dovoljno statističkih dokaza da se odbaci nulta hipoteza, odnosno da nema razlike u namjeri prihvatanja između starosnih grupa, zaključuje se da ova hipoteza nije podržana.

## 6. ZAKLJUČAK

U ovome radu naglašava se značaj digitalne transformacije i nužnost njenog provođenja u malim i srednjim preduzećima u Bosni i Hercegovini kako bi ostala relevantna i konkurentna u dinamičnom okruženju današnjeg tržišta. Percepcija zaposlenika u ovome procesu je od iznimne važnosti i predstavlja jedan od ključnih faktora za njeno uspješno implementiranje. Da bi se ispitao odnos između iskustva i namjere zaposlenika da prihvate digitalnu transformaciju u MSP-ovima u BiH, postavljene su hipoteze koje su testirane uz pomoć različitih statističkih analiza koje su provedene na podacima iz ankete. Za prvu hipotezu potrebno je bilo ispitati postoji li pozitivna korelacija između namjere zaposlenika da prihvate digitalnu transformaciju i njihovog iskustva. Pearsonov koeficijent korelacije je pokazao da je linearni odnos za sve četiri dimenzije iskustva u odnosu na namjeru prihvatanja transformacije statistički značajan. Pored Pearsonovog koeficijenta korelacije, deskriptivna analiza je pokazala izrazito pozitivan stav zaposlenika prema digitalnoj transformaciji u malim i srednjim bh. preduzećima. Na temelju ovih rezultata, može se zaključiti da je ova hipoteza podržana.

Sa aspekta prihvatanja digitalne transformacije po osnovu veće percepcije prednosti koje dolaze sa njom, rezultati su pokazali da postoji snažna pozitivna korelacija između percepcije zaposlenika o prednosti digitalne transformacije i njihove namjere da je prihvate. Srednja vrijednost za varijablu prednosti digitalne transformacije je vrlo visoka, što ukazuje na visok stepen prepoznavanja prednosti digitalne transformacije među ispitanicima. Dijagrami raspršenosti dobijeni na temelju rezultata Pearsonovih koeficijenata korelacije ukazuju na rastući trend, odnosno kako percepcija prednosti DT raste kod zaposlenika, tako raste i namjera prihvatanja digitalne transformacije za sve četiri vrste iskustva. Osim toga, rezultati analize varijance ukazuju na statistički značajnu vezu između prediktora - prednosti digitalne transformacije i zavisne varijable - namjere prihvatanja. Na osnovu rezultata provedenih analiza, može se zaključiti da je i druga hipoteza podržana, jer rezultati jasno pokazuju da zaposlenici koji percipiraju veće prednosti digitalne transformacije imaju i veću namjeru prihvatanja iste.

Za treću hipotezu, osim što se može reći da zaposlenici iz starosne grupe 18-24 i zaposlenici iz starosne grupe 45-55 imaju slične razine namjere prihvatanja digitalne transformacije, nema dovoljno statistički značajnih rezultata koji bi pokazali da postoji razlika među njima u namjeri prihvatanja.

U konačnici, ovaj rad može pružiti važne smjernice malim i srednjim preduzećima u BiH u prilagodbi njihovih strategija digitalne transformacije. Osim toga, menadžment preduzeća bi se trebao posvetiti jasnom ukazivanju na prednosti koje nose digitalne promjene za preduzeće kako bi dobili veću podršku zaposlenika u ovom veoma važnom procesu.

Uprkos važnim rezultatima ovog istraživanja, važno je napomenuti ograničenja, poput relativno malog uzorka ispitanika, što može ograničiti reprezentativnost rezultata.

Preporučuje se dodatna analiza i prošireno istraživanje kako bi se dublje razumjele specifičnosti ovih veza, pružajući dodatne smjernice za prilagodbu strategija digitalne transformacije.

### **Preporuke za nastavak istraživanja**

Za daljnje istraživanje preporučuje se ispitivanje uloge upravljačke strukture u MSP-ovima tokom procesa digitalne transformacije. Ovakvo istraživanje može pokazati vezu između zaposlenika i podrške liderstva u procesu digitalne transformacije odnosno kako ona utiče na njihovu namjeru prihvatanja digitalnih promjena. Također, preporučuje se istraživanje koje uključuje kvalitativne metode, poput intervjua ili određenih fokusnih grupa koje bi moglo dublje objasniti različite perspektive zaposlenika. Ove metode pružaju uvid u subjektivna iskustva, stavove i percepcije zaposlenika, doprinoseći kontekstualnom razumijevanju faktora koji utiču na njihovu namjeru prihvatanja digitalnih promjena. Daljnje istraživanje može uključivati usporedbu iskustava i namjera zaposlenika s digitalnom transformacijom u različitim industrijama unutar Bosne i Hercegovine. Ovo će omogućiti identifikaciju sektorskih specifičnosti, te pružiti bolje razumijevanje kako različiti sektori percipiraju i integriraju digitalne promjene.

Istraživanje o tehničkim kapacitetima malih i srednjih preduzeća može pružiti uvid u dostupnost resursa i infrastrukture potrebne za uspješnu implementaciju digitalne transformacije. Ovakva analiza bi mogla pomoći malim i srednjim preduzećima u Bosni i Hercegovini da otkriju ograničavajuće faktore i identificiraju potrebne investicije kako bi se podržala prihvaćenost novih tehnologija.

Pored navedenog, preporučuje se i istraživanje koje prati korake i procese kroz koje zaposlenici prolaze tokom prihvatanja digitalnih promjena. Razumijevanje različitih faza počevši od svjesnosti promjena pa sve do potpune integracije može pomoći u identificiranju ključnih trenutaka gdje preduzeća mogu pružiti dodatnu podršku i obuku.

Kroz implementaciju predloženih preporuka, buduća istraživanja otvaraju perspektivu za dobivanje važnih uvida i korisnih smjernica, pridonoseći adaptaciji MSP-ova u Bosni i Hercegovini prema dinamici digitalne transformacije. Razumijevanje uloge upravljačke strukture, sektorskih specifičnosti i tehničkih kapaciteta, sa naglaskom na iskustvima zaposlenika, ne samo da će poboljšati efikasnost implementacije digitalnih inovacija već će i doprinijeti održivom razvoju, te stvaranju konkurentne prednosti malih i srednjih preduzeća u dinamičnom poslovnom okruženju.

## REFERENCE

1. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J.J., Veiga, P.M., Kailer, N., Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. Vol. 63, str. 1-18.
2. Hess, T., Matt, C., Benlian, A. i Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*. Vol. 15, str. 103-119.
3. Selimović, J., Pilav-Velić, A. i Krndžija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society*. Vol. 66, str. 375-396.
4. Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. Vol. 122, str. 889-901.
5. Parviainen, P., Kääriäinen, J., Tihinen, M. i Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*. Vol. 5, str. 63-77.
6. Turulja, L., Alagić, A., Džananović, S. i Kačapor, K. (2021). *Studija o digitalnoj transformaciji kompanija u Bosni i Hercegovini*. Udruženje za digitalnu transformaciju u Bosni i Hercegovini. Pristupljeno preko: <https://b2bit.ba/wp-content/uploads/2021/11/studija-o-digitalnoj-transformaciji-kompanija-u-bih-2021.pdf> (pristupljeno 18. septembar 2023).
7. Bloomfield, B.P. i Coombs, R. (1992). Information Technology, Control and Power: the Centralization and Decentralization Debate Revisited. *Journal of Management Studies*. Vol. 29, str. 459-484.
8. Plekhanov, D., Franke, H. i Netland, T.H. (2022). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*.
9. Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*. Vol. 10, str. 123-142.
10. Aldehayyat, J. (2023). Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model. *Sustainability*. Vol. 15, str. 1-22.
11. Du, X. i Jiang, K. (2022). Promoting Enterprise Productivity: The Role of Digital Transformation. *Borsa Istanbul Review*. Vol. 22, str. 1165-1181.

12. Sahu, N., Deng, H. i Mollah, A. (2018). Investigating The Critical Success Factors Of Digital Transformation For Improving Customer Experience. *Association for Information Systems*. Vol. 5, str. 1-13.
13. Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L.A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. Vol. 85, str. 31-41.
14. Gaglio, C., Kraemer-Mbula, E. i Lorenz, E. (2022). The effects of digital transformation on innovation and productivity: Firm-level evidence of South African manufacturing micro and small enterprises. *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 182, str. 1-12.
15. Porter, M.E. i Heppelmann, J.E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. Vol. 92, str. 64-88.
16. Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J. i Abu-Al Sondos, I.A. (2023). Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model. Vol. 15, str. 1-22.
17. Loebbecke, C. i Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 24, str. 149-157.
18. Matt, C., Hess, T., i Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. Business and Information Systems Engineering. *Business & Information Systems Engineering*. Vol. 57, str. 339-343.
19. Lokuge, S. i Duan, S. (2023). Exploring the Enablers of Digital Transformation in Small and Medium-Sized Enterprise. *Computing Research Repository (CoRR)*.
20. Hai, T. N., Van Q.N. i Tuyet M.N.T. (2021). Digital Transformation: Opportunities and Challenges for Leaders in the Emerging Countries in Response to Covid-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*. Vol. 5, str. 21-36.
21. Pilat, D. i Criscuolo, C. (2018). The future of productivity. *Policy Quarterly*. Vol. 14, str. 10-16.
22. Radičić, D. i Petković, S. (2023). Impact of digitalization on technological innovations in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 191, str. 1-16.
23. Teng, X., Wu, Z. i Yang, F. (2022). Impact of the Digital Transformation of Small and Medium Sized Listed Companies on Performance: Based on a Cost-Benefit Analysis Framework. *Journal of Mathematics*. Vol. 2022, str. 1-14.

24. Zhang, X., Xu, Y. i Ma, L. (2022). Research on Successful Factors and Influencing Mechanism of the Digital Transformation in SMEs. *Sustainability*. Vol. 14. str. 1-18.
25. Winasis, S., Wildan, U. i Sutawidjaya, A. (2020). Impact of Digital Transformation on Employee Engagement Influenced by Work Stress on Indonesian Private Banking Sector. *Open Journal of Business and Management*. Vol. 11, str. 1238-1250.
26. Tiro, M. (2022). *Unlocking Employee Satisfaction with Digital Transformation*. Dostupno na: <https://www.spiceworks.com/hr/future-work/guest-article/unlocking-employee-satisfaction-with-digital-transformation/> (Pristupljeno: 23. januar 2024).
27. Şükranlı, D. (2020). *The effect of company's level of digitalization on employee satisfaction and productivity*. Magistarski rad, Istanbul: Bahcesehir University.
28. Niedzwiecka, M. i Pan, Y.C. (2017). An Exploratory Study into Employee Attitudes towards Digitalisation of Library Services in Higher Education. UKAIS, *The 22<sup>nd</sup> UK Academy for Information Systems Annual Conference*. Oxford, United Kingdom 5-6 april 2017. godine, Oxford: UKAIS.
29. Davenport, T.H. (2018). From Analytics to Artificial Intelligence. *Journal of Business Analytics*. Vol. 1, str. 1-8.
30. Jacobsen, J., Rose Skaksen, J., i Sørensen, A. (2012). Digitalization, Skilled Labor and the Productivity of Firms. *AIM-projektet*. Str. 1-16.
31. Jovevski, D., Drakulevski, L. i Firfov, O. (2023). Digital transformation and productivity. *Knowledge - International Journal*. Vol. 59, str. 15-21.
32. Saranya, P.C. i Vasantha, S. (2023). Adoption of Digital Transformation on Employee Performance – Systematic Review. *Proceedings of the International Conference on Emerging Trends in Business & Management*. AEBMR. Vol. 242, str. 396-404.
33. Van Der Schaft, A.H.T., Lub, X.D., Van Der Heijden, B., Solinger, O.N. (2022). How Employees Experience Digital Transformation: A Dynamic And Multi-Layered Sensemaking Perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Str. 1-18.
34. Weber, E., Büttgen, M. i Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*. Vol. 143, str. 225-238.
35. Mayer, R.C., Davis, J.H. i Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*. Vol. 20, str. 709-734.
36. Höyng, M. i Lau, A. (2023). Being ready for digital transformation: How to enhance employees' intentional digital readiness. *Computers in Human Behavior Reports*. Vol. 11, str. 1-11.

37. Hui, L., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., Shafi, A. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*. Vol. 11, str. 1-21.
38. Abbu, H., Mugge, P. i Gudergan, G. (2022). Successful Digital Leadership Requires Building Trust. *Research-Technology Management*. Vol. 65, str. 29-33.
39. Venkatesh, V. i Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*. Vol. 39, str. 273-315.
40. Lee, D., Rhee, Y. i Dunham, R.B. (2009). The Role of Organizational and Individual Characteristics in Technology Acceptance. *International Journal of Human-Computer Interaction*. Vol. 25, str. 623-646.
41. Stewart, L. (2013). *Technology Acceptance in Organizations*. Magistarski rad, Manhattan: Kansas State University.
42. Venkatesh, V. (2000). Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation and Emotion into the Technology Acceptance Model. *Information Systems Research*. Vol. 11, str. 342-365.
43. Venkatesh, V. i Davis, F.D. (2020). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*. Vol. 46, str. 186-204.
44. Ulas, D. (2019). Digital Transformation Process and SMEs. *Procedia Computer Science*. Vol. 158, str. 662-671.
45. Martinović, D., Veselinović, L. i Mangafić, J. (2021). Mala i srednja poduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine – Stanje, perspektive i poslovanje u sjeni svjetske pandemije. *International Journal of Multidisciplinarity in Business and Science*. Vol. 7, str. 43-50.
46. Tavakol, M. i Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*. Vol. 2, str. 53-55.
47. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GIZ GmbH (2023). *Digital transformation readiness assessment of SMEs in BIH*. Sarajevo: GIZ.
48. The World Bank (2022). *Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance*. Washington: The World Bank.
49. OECD (2023). *SME digitalisation for resilience and sustainability - Programme of work for 2023.-2024*. Paris: OECD.

50. European parliament (2023). *Small and medium-sized enterprises. Fact Sheets on the European Union*. Brussels: European parliament.
51. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GIZ GmbH (2020). *Innovation and digitalisation in SMEs in Bosnia and Herzegovina BASELINE STUDY*. Sarajevo: GIZ.
52. European Commission (2020). *Commission staff working document - Bosnia and Herzegovina 2020 Report*. Brussels: European Commission.
53. Eira, A. (2023). *72 Vital Digital Transformation Statistics: 2023 Spending, Adoption, Analysis & Data*. Dostupno na: <https://financesonline.com/digital-transformation-statistics/> (Pristupljeno: 30. septembar 2023).
54. Rehana, S. (2023). *The Critical Role Data and Analytics Plays in Your Digital Transformation*. Dostupno na: <https://www.analytics8.com/blog/the-critical-role-data-and-analytics-plays-in-your-digital-transformation/> (Pristupljeno: 25. oktobar 2023).
55. Ravindran A. (n.d). *The Impact of Digital Transformation on Small to Medium-sized Enterprises*. Dostupno na: <https://www.doodleblue.com/blogs/impact-of-digital-transformation-on-smes/> (Pristupljeno: 27. oktobar 2023).
56. Anderson, A. (2021). *Collaboration: The Key to Successful Digital Transformation Strategies*. Dostupno na: <https://sharpenx.com/blog/digital-transformationstrategiesteamwork/#:~:text=Great%20companies%2C%20like%20any%20sport's,to%20implementing%20digital%20transformation%20strategies> (Pristupljeno: 18. novembar 2023).
57. Vlada Federacije Bosne i Hercegovine (2023). *Ministar Mijatović sa Verlabom i GIZ-om potpisao Memorandum o saradnji u svrhu digitalne transformacije malih i srednjih poduzeća*. [Saopštenje za medije] 14.07.2023. Dostupno na: <https://fbihvlada.gov.ba/bs/ministar-mijatovic-sa-verlabom-i-giz-om-potpisao-memorandum-o-saradnji-u-svrhu-digitalne-transformacije-malih-i-srednjih-poduzeca> (Pristupljeno: 21. novembar 2023).
58. McAfee, A. i Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W.W. Norton & Company.
59. Westerman, G., Bonnet, D. i McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
60. Ross, J.W., Beath, C.M. i Mocker, M. (2019). *Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
61. Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM.



62. Pine, B.J. i Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
63. Davenport, T.H. i Harris, J.G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
64. Schneier, B. (2015). *Data and Goliath: The Hidden Battles to Collect Your Data and Control Your World*. New York: W.W. Norton & Company.
65. Hyvönen, J. (2018). *Strategic leading of digital transformation in large established companies – a multiple case-study*. Magistarski rad, Helsinki: School of Science.

## **PRILOZI**

## **Prilog 1.**

### **ANKETA: ODNOS IZMEĐU ISKUSTVA I NAMJERE ZAPOSLENIKA DA PRIHVATE DIGITALNU TRANSFORMACIJU U BH. PREDUZEĆIMA**

Digitalna transformacija postala je neizbježna u modernom poslovanju, stoga je važno razumjeti kako zaposlenici u našim preduzećima percipiraju ovaj proces, kakva su njihova iskustva sa digitalnom transformacijom, te da li su je spremni prihvatiti.

Pitanja su raspoređena po sekcijama, tako da kada završite jednu sekciju prelazite na sljedeću, sve dok ne odgovorite na sva pitanja. Za ovu anketu (osim za opća pitanja) koristit će se Likertova skala od 1 do 5.

1 - U potpunosti se ne slažem 2 - Djelomično se ne slažem 3 - Nit se slažem, nit se ne slažem  
4 - Djelomično se slažem 5 - U potpunosti se slažem

#### **1. Spol**

- a) Muški
- b) Ženski

#### **2. Dob**

- a) 18-24
- b) 25-35
- c) 36-44
- d) 45-55
- e) 56+

#### **3. Stručno obrazovanje**

- a) SSS
- b) VSS
- c) VŠS
- d) Magistar nauka/struke
- d) Doktor nauka/struke

#### **4. Godine radnog staža/iskustva**

- a) do 2 godine
- b) od 3 do 5 godina
- c) od 6 do 10 godina
- d) od 11 do 20 godina
- e) preko 20 godina

#### **5. Oblik Vašeg preduzeća**

- a) Malo preduzeće (od 1 do 49 zaposlenih)
- b) Srednje preduzeće (od 50 do 249 zaposlenih)

#### **6. Vaša pozicija unutar preduzeća**

---

### **KOGNITIVNA ISKUSTVA**

Digitalna transformacija može izazvati zaposlenike da kritički i kreativno razmišljaju o primjeni digitalnih alata izvan okvira definiranih opisima poslova. U ovoj sekciji ćemo ispitati kako i na koji način je digitalna transformacija i primjena digitalnih alata u Vašem preduzeću uticala na Vaša kognitivna iskustva.

1. Slažete li se sa tvrdnjom da digitalna transformacija doprinosi boljoj analizi novih mogućnosti u poslovnom okruženju?
2. Koliko se slažete sa tvrdnjom da digitalna transformacija doprinosi poboljšanju Vaših sposobnosti u poslovanju?
3. Da li Vam je digitalna transformacija pomogla u sticanju nekih novih znanja i vještina u poslovanju?
4. Slažete li se da Vam je digitalna transformacija omogućila da se lakše prilagodite, kao i da idete u korak sa inovacijama na tržištu?
5. Da li je digitalna transformacija pomogla Vašoj kompaniji da generiše nove ideje ili inovativna rješenja?

## **EMOCIONALNA ISKUSTVA**

Emocionalna iskustva se razvijaju prije, za vrijeme i nakon implementacije digitalnih inicijativa i direktno utiču na percepciju tehnologija i njihove reakcije na njih. U ovome dijelu želim ispitati Vaše emocionalno iskustvo kada su u pitanju uloge digitalne kulture i iskustva zaposlenih u Vašem preduzeću.

6. Koliko se slažete sa tvrdnjom: „Zadovoljan sam kao zaposlenik/ica kada moja firma aktivno promovira digitalnu transformaciju“?

7. Koliko se slažete sa tvrdnjom: „Osjećam se uzbuđenim kada moja kompanija aktivno promovira digitalnu transformaciju i pruža pozitivno iskustvo zaposlenima“?

8. Koliko ste zadovoljni sa načinom na koji se digitalna transformacija odvija/odvijala u Vašem preduzeću?

9. Slažete li se da je digitalna transformacija u Vašem preduzeću smanjila količinu stresa na poslu?

## **PONAŠAJNA ISKUSTVA**

Ponašajno iskustvo u kontekstu digitalne transformacije odnosi se na radnje, reakcije i ponašanja zaposlenih koji se prilagođavaju novim digitalnim tehnologijama, procesima i načinima rada unutar preduzeća. U ovome dijelu za cilj imam da ispitam u kojoj mjeri su se Vaše radno ponašanje i rutine promijenile kao rezultat napora Vašeg preduzeća ka digitalnoj transformaciji.

10. Koliko se slažete sa tvrdnjom: „Digitalna transformacija mog preduzeća potaknula je razmjenu znanja i iskustava među zaposlenima“?

11. Slažete li se da je digitalna transformacija omogućila da efikasnije predstavljate svoj rad drugima unutar Vašeg preduzeća?

12. U kojoj mjeri se slažete sa sljedećom izjavom: „Osjećam potrebu da ostavim dobar utisak na druge kada predstavljam svoj rad u digitalnim formatima, kao što su prezentacije, e-mailovi ili online sastanci“?

13. Koliko se slažete da Vaš rad i doprinosi imaju značajan uticaj na uspjeh digitalne transformacije u preduzeću?

## **DRUŠTVENA ISKUSTVA**

Društveno iskustvo se odnosi na interakcije i odnose između zaposlenih, timova i odjela unutar preduzeća tokom procesa digitalne transformacije. Ovo uključuje komunikaciju, saradnju, timski rad i podršku među kolegama dok se prilagođavaju novim tehnologijama i procesima.

14. Koliko se slažete sa tvrdnjom: „Imao/la sam prijatne interakcije sa kolegama dok sam se prilagođavao/la procesu digitalne transformacije u preduzeću“?

15. Da li se slažete sa sljedećom izjavom: „Digitalna transformacija je proširila moju profesionalnu mrežu unutar preduzeća“?

16. Koliko se slažete sa izjavom: „Kroz digitalnu transformaciju, imao/la sam više prilika da se upoznam i komuniciram sa kolegama iz različitih stručnih oblasti unutar preduzeća“?

17. Slažete li se da je proces digitalne transformacije ojačao Vaš osjećaj pripadnosti Vašem preduzeću u cjelini?

18. U kojoj mjeri osjećate pripadnost i povezanost sa svojim kolegama i kulturom preduzeća kao rezultat inicijativa digitalne transformacije koje se implementiraju unutar kompanije?

## **NAMJERA ZAPOSLENIKA DA PRIHVATE DIGITALNU TRANSFORMACIJU PREDUZEĆA**

19. Koja je vjerovatnoća da ćete prihvatiti digitalnu transformaciju koju sprovodi Vaše preduzeće?

20. U kolikoj mjeri ste se suočili ili se suočavate sa preprekama ili izazovima u procesu digitalne transformacije?