

DIGITALNA PREOBRAZBA V PODJETNIŠKIH PODJEMIH

TADEJ GORTA, GORAN VUKOVIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
tadej.gorta@student.um.si, goran.vukovic@um.si

Poglavje obravnava zaznave in doživljanje digitalne preobrazbe (DP) med zaposlenimi v Regionalni razvojni agenciji Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). Namen raziskave je bil ugotoviti, kako zaposleni razumejo in soustvarjajo digitalne spremembe ter kateri dejavniki proces podpirajo ali zavirajo. Uporabljena je bila kvantitativna metoda, spletna anketa z elementi kvalitativne refleksije, ki je omogočila poglobljen vpogled v zaznave posameznikov. Rezultati kažejo, da zaposleni izkazujejo visoko stopnjo pripravljenosti in motivacije za DP, a hkrati zaznavajo pomanjkanje formalne strategije, sistemske podpore in usposabljanj. Glavni izzivi vključujejo razkorak med samozavestjo in dejanskim znanjem, nejasne vloge vodstva in nedorečeno komunikacijo. Na podlagi analize so predstavljeni konkretni predlogi za izboljšave na strateški, tehnični in organizacijski ravni. V zaključkih so poudarjeni pomen vključujoče kulture in podpore vodstva ter potrebe po bolj strukturiranem in trajnostnem pristopu k digitalni preobrazbi.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.9.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025.5)

ISBN
978-961-299-088-6

Ključne besede:
digitalna preobrazba,
javna organizacija,
RRA LUR,
organizacijska kultura,
zaznave zaposlenih,
vodenje

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.9.2025.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.9.2025.5)

ISBN
978-961-299-088-6

Keywords:

technological development,
entrepreneurship,
regional development
agency,
digital transformation,
entrepreneurial support,
green transition,
sustainable development

DIGITAL TRANSFORMATION IN ENTREPRENEURIAL VENTURES

TADEJ GORTA, GORAN VUKOVIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
tadej.gorta@student.um.si, goran.vukovic@um.si

This chapter examines the perceptions and experiences of digital transformation (DT) among employees at the Regional Development Agency of the Ljubljana Urban Region (RRA LUR). The aim of the research was to explore how employees understand and co-create digital changes, and to identify the key factors that either support or hinder this process. The study employed a quantitative method – an online survey enriched with elements of qualitative reflection, which enabled a deeper insight into individual perceptions. Results show that employees demonstrate an elevated level of readiness and motivation for DT, yet simultaneously perceive a lack of formal strategy, systemic support, and sufficient training. Key challenges include a gap between perceived confidence and actual knowledge, unclear leadership roles, and inconsistent communication. Based on the analysis, concrete recommendations are proposed at strategic, technical, and organizational levels. The conclusions emphasize the importance of an inclusive culture, leadership support, and the need for a more structured and sustainable approach to digital transformation.



University of Maribor Press

1 Uvod

V času intenzivnih digitalnih sprememb se mnoge organizacije znajdejo na razpotju med tradicionalnimi praksami in nujnostjo tehnološke prenove. Naša raziskava se osredotoča na enega izmed primerov tovrstnega izziva, Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), na katerem želimo poglobljeno raziskati, kako se digitalna preobrazba uresničuje v praksi, kakšni so njeni konkretni izzivi, vplivi in možnosti za prihodnji razvoj. Digitalna preobrazba ni več samo modna beseda, temveč postaja glavni strateški proces, ki lahko organizacijo temeljito spremeni, tako na ravni struktur kot tudi kulture, procesov in vrednot.

Predmet raziskave je torej analiza stanja digitalne preobrazbe v organizaciji RRA LUR, pri čemer nas zanima, koliko je organizacija že napredovala pri digitalizaciji svojih storitev, procesov in notranje organizacije ter kakšna je pripravljenost njenih zaposlenih za sprejemanje digitalnih sprememb. Na podlagi izvedene ankete smo želeli dobiti vpogled v vsakodnevno digitalno prakso, percepcijo zaposlenih in strateško usmeritev organizacije glede nadaljnjega digitalnega razvoja.

Cilji raziskave so večplastni. Najprej želimo opredeliti obstoječo raven digitalne zrelosti znotraj organizacije ter oceniti skladnost med tehnološkim razvojem in organizacijsko kulturo. Nadalje nas zanima, kako zaposleni doživljajo digitalne spremembe, kakšne ovire pri tem zaznavajo in na katerih področjih je potrebnih največ izboljšav. Obenem želimo preveriti, v kolikšni meri organizacija deluje po načelih strateškega podjetniškega načrtovanja in ali je digitalna preobrazba umeščena kot ključna razvojna prioriteta.

Teoretično smo raziskavo zasidrali na prepoznavanju razlik med digitalizacijo, digitalno inovacijo in digitalno preobrazbo. Kot poudarjajo avtorji (Putra et al., 2024), digitalizacija pomeni prenos analognih vsebin v digitalno obliko, medtem ko digitalna preobrazba pomeni celostno preobrazbo poslovnih modelov, procesov in kulture. Podjetniško načrtovanje v tem kontekstu pomeni ne le načrtovanje rasti in inovacij, temveč tudi strateško usmerjanje vseh procesov v smeri dolgoročne odpornosti in konkurenčnosti. Ta pojma se v sodobnem razvojnem kontekstu vse bolj prepletata: uspešna digitalna preobrazba pogosto zahteva podjetniški pristop, medtem ko učinkovito podjetniško načrtovanje ne more več ignorirati digitalnih dimenzij.

Naš raziskovalni okvir je zato zastavljen tako, da povezuje empirično merjenje z refleksijo teoretskih konceptov. Na eni strani se opiramo na analizo stanja v organizaciji RRA LUR, na drugi pa interpretiramo dobljene rezultate v luči sodobnih spoznanj o digitalni preobrazbi in podjetniškem razvoju. Cilj raziskave ni le podati »sliko trenutnega stanja«, temveč tudi ponuditi vizijo možnega nadaljnjega razvoja in oblikovati priporočila, ki so zasnovana na podatkih in utemeljena v znanstveni literaturi.

2 Pregled literature

V zadnjih letih se vse pogosteje srečujemo z vprašanjem, kako lahko podjetja učinkovito odgovorijo na hitro spreminjajoče se razmere v poslovnem okolju. V ospredje vstopa digitalna preobrazba (od zdaj naprej DP), ki ni več le trend, temveč dejavnik strateškega razmišljanja, inoviranja in prilagajanja. Ko razmišljamo o prihodnosti podjetništva, postaja jasno, da DP ni rezervirana le za velika podjetja, temveč je priložnost tudi za mala in srednje velika podjetja (MSP) ter startup podjetja, ki iščejo svojo konkurenčno prednost v dinamičnem okolju (Fraccastoro et al., 2025; Zhou et al., 2025).

Čeprav se pojma digitalizacije in digitalne preobrazbe pogosto uporabljata kot sopomenki, med njima obstaja pomembna razlika. Digitalizacijo razumemo kot tehnični proces prenosa analognih informacij v digitalno obliko – na primer pri uvedbi elektronskih računov ali avtomatizaciji dokumentacije. Digitalna preobrazba pa pomeni temeljito prenovo organizacije, ki vključuje strategijo, kulturo, strukturo in poslovne modele. V tem kontekstu tehnologija ni le orodje, temveč postane temelj novega načina razmišljanja in delovanja (Chen et al., 2024; Liao et al., 2024).

Vse bolj se zavedamo, da DP vpliva tudi na način, kako podjetja načrtujejo svojo rast in razvoj. Zato v tem delu raziskujemo povezavo med digitalno preobrazbo in podjetniškim načrtovanjem. To načrtovanje ni več linearen proces, temveč je ponavljajoča se dejavnost, ki vključuje hipoteze, testiranja, odzive uporabnikov in sprotne prilagoditve – torej pristop, ki temelji na agilnosti, eksperimentiranju in uporabi podatkov za sprejemanje odločitev (Zhang et al., 2025).

V tem pogledu DP ne deluje več le kot podpora strategiji, temveč tudi kot njeno jedro. Zanimajo nas torej konkretna vprašanja: kako se MSP in startupi odzivajo na digitalne izzive? Kako vključujejo tehnologijo v svoje strateško načrtovanje? In kako se spreminjajo vloge znotraj organizacij – od podjetnika, ki mora danes biti tudi digitalni strateg, do zaposlenih, ki se znajdejo v kulturi nenehnega učenja in prilagajanja (Buonocore et al., 2024)?

Poglobljeno razumevanje teh pojavov je še posebej pomembno za regijske razvojne agencije, kot je RRA LUR, ki iščejo načine, kako podpreti lokalna podjetja pri trajnostnem razvoju. Skozi pregled literature smo zaznali, da DP pogosto spodbuja inovativnost in izboljšuje odzivnost podjetij na spremembe v okolju. V času pandemije COVID-19 so se digitalna orodja, kot so platforme za sodelovanje, napredna analitika ali orodja za upravljanje odnosov s strankami (CRM), izkazala za glavna pri ohranjanju operativnosti in odkrivanju novih priložnosti (Holzmann & Gregori, 2022).

DP tako ne vpliva le na notranje delovanje podjetij, temveč tudi na njihovo sposobnost povezovanja s trgom, zaznavanja trendov in testiranja poslovnih modelov. Posebej velja poudariti vlogo digitalne preobrazbe kot sistemskega procesa, ki zajema več ravni – od tehnološke do strateške in kulturne. V MSP in startupih, kjer je hitrost pogosto glavna prednost, DP omogoča fleksibilno eksperimentiranje, hitro validacijo idej in dostop do globalnega trga, pri čemer ni nujno vezana na obsežne finančne vire (Arroyabe et al., 2024; Tang et al., 2025).

To odpira možnosti za učinkovitejše upravljanje tveganj in prepoznavanje konkurenčnih prednosti že v zgodnjih fazah načrtovanja. V tem kontekstu želimo v raziskavi osvetliti, kako se lahko digitalna preobrazba strateško vključi v podjetniške načrtovalne procese – ne kot dodatek, temveč kot sestavni del razvoja podjetja. Z opiranjem na obstoječe znanstvene študije bomo oblikovali konceptualni okvir, ki nam bo omogočil pripravo raziskovalnega načrta z jasnimi cilji in hipotezami. Verjamemo, da je prav razumevanje te povezave ključ do dolgoročne vzdržnosti in uspeha podjetniških podjetij v prihodnosti (Duong et al., 2024; Putra & Er, 2024).

Pri ugotavljanju digitalne preobrazbe v podjetniških podjetjih, zlasti znotraj malih in srednje velikih podjetij (MSP) ter startupov, smo zaznali pomembno potrebo po sistematičnem in poglobljenem pregledu literature. Številni prispevki se sicer

posvečajo posameznim vidikom digitalne preobrazbe, a pogosto ostajajo ozko usmerjeni: bodisi tehnološko naravnani bodisi vezani na primere dobre prakse. Tovrstni pogledi so koristni, vendar premalo celostni za razumevanje, kako se digitalna preobrazba dejansko prepleta s podjetniškim načrtovanjem in s splošnimi strategijami organizacijskega razvoja. Za oblikovanje teoretskega temelja in raziskovalnega okvira je bil potreben natančen pregled znanstvenih člankov, ki tematizirajo vpliv digitalnih tehnologij na strateško upravljanje, odločanje, inovativnost in poslovno modeliranje (Chen et al., 2024; Putra & Er, 2024).

V literaturi se vse bolj uveljavlja razumevanje, da DP ni zgolj proces posodabljanja ali avtomatizacije, temveč proces strateškega preoblikovanja, ki preveva vse ravni organizacije. V primeru MSP, kjer so viri pogosto omejeni, je to še posebej občutno – digitalna orodja niso le orodje za učinkovitost, ampak pogoj za preživetje in rast (Tang et al., 2025).

Poglobljen pregled literature razkriva razliko med digitalizacijo kot tehnično nadgradnjo procesov in digitalno preobrazbo kot temeljno spremembo v strukturi, kulturi in vodenju organizacije. Medtem ko digitalizacija pogosto zajema uvedbo orodij, kot so ERP, CRM ali avtomatizacija, DP zajema tudi spremembe v organizacijski dinamiki, vlogah zaposlenih in oblikovanju nove vrednosti za stranke (Buonocore et al., 2024; Zhou et al., 2025).

Pomemben del pregleda literature je bil usmerjen tudi v opredelitev raziskovalnih pristopov in metod, ki se najpogosteje uporabljajo na tem področju. Kvantitativne študije pogosto analizirajo razmerje med stopnjo digitalne zrelosti in uspešnostjo podjetja, medtem ko kvalitativne raziskave odkrivajo globlje uvide v vodstvene, kulturne in institucionalne spremembe, ki spremljajo DP (Holzmann & Gregori, 2022; Fraccastoro et al., 2025).

Vse pogostejše se pojavlja tudi potreba po hibridnih pristopih, ki povezujejo podatkovno analizo z narativnimi vpogledi iz prakse. Vsebinski poudarki iz obstoječe literature so nam pomagali razčleniti tri osrednja področja: (1) vpliv DP na podjetniško strateško razmišljanje, (2) vloga organizacijske kulture in vodstva pri izvajanju DP ter (3) izzivi in ovire, ki nastajajo pri uvajanju digitalnih praks v različnih organizacijskih okoljih. Pri tem smo opazili, da številne raziskave izpostavljajo

pomen agilnosti, učenja in odprtosti za spremembe kot ključne dejavnike uspeha v digitalnem kontekstu (Arroyabe et al., 2024; Liao et al., 2024).

Eden izmed uvidov je bil tudi ta, da številni MSP pogosto sprejemajo digitalne odločitve reaktivno – kot odgovor na zunanje pritiske – namesto proaktivno, kar vodi v nepovezane in kratkoročne ukrepe. Prav zato se v literaturi čedalje bolj poudarja potreba po strateškem podjetniškem načrtovanju, ki že v zasnovi predvideva digitalno komponento kot sestavni del poslovnega modela (Kessler et al., 2025; Zhang et al., 2025).

Dodatna vrednost pregleda literature je v njegovi usmerjenosti k prepoznavanju raziskovalnih vrzeli. Na primer, še vedno primanjkuje empiričnih študij, ki bi povezovale čisto operativne vidike DP z dolgoročnimi učinki na trajnost, odpornost in rast podjetij. Posebej redko je obravnavano vprašanje, kako lahko lokalne organizacije, kot je Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), s svojo institucionalno vlogo podpirajo strateško vključevanje digitalne preobrazbe v regionalne razvojne načrte.

Na podlagi tega pregleda smo oblikovali temelje za naš nadaljnji raziskovalni del. Vse ugotovitve iz literature nam bodo služile ne le za oblikovanje raziskovalnih instrumentov, temveč tudi za interpretacijo podatkov, ki jih bomo zbrali med anketno raziskavo znotraj RRA LUR. Z jasno konceptualno osnovo bomo lahko postavili relevantna raziskovalna vprašanja, ki bodo osvetlila resnično vlogo digitalne preobrazbe v institucionalnem okolju, kjer se prepletata javni interes in podjetniška dinamika.

2.1 Razlika med digitizacijo, digitalizacijo in digitalno preobrazbo

Ko smo začeli raziskovati področje digitalne preobrazbe v podjetništvu, smo hitro opazili, da se pojmi digitizacija, digitalizacija in digitalna preobrazba (DP) v literaturi pogosto zamenjujejo ali uporabljajo kot sopomenke. Vendar pa gre za tri konceptualno ločene pojave, ki imajo vsak svojo funkcijo in pomen v sodobnem podjetniškem okolju. Prav natančno razumevanje teh razlik je ključno za postavitve jasnih teoretskih temeljev naše raziskave.

Digitizacija (ang. *digitization*) označuje tehnični proces pretvorbe analognih podatkov v digitalno obliko. Gre za osnovni, a nujen prvi korak v prehodu k digitalno podprtemu poslovanju. Tipični primeri vključujejo skeniranje dokumentov, prehod s papirnih obrazcev na elektronske in zajem podatkov s pomočjo senzorjev. Digitizacija sama po sebi ne spreminja bistva poslovnega modela ali procesov organizacije, temveč predvsem izboljša dostopnost in obdelavo informacij (Uršič & Čater, 2024; Zhou et al., 2025).

Naslednji korak v tej evoluciji je digitalizacija (ang. *digitalization*), ki pomeni uporabo digitalno zajetih informacij za izboljšanje obstoječih procesov in operacij. Digitalizacija vključuje širšo uporabo informacijskih sistemov, avtomatizacijo ponavljajočih se nalog in boljšo povezanost med deležniki v organizaciji. Gre že za spremembe, ki vplivajo na učinkovitost, kakovost in hitrost delovanja, vendar organizacija še vedno ohranja tradicionalno strukturo in strategijo (Chen et al., 2024; Fraccastoro et al., 2025).

Digitalna preobrazba (ang. *digital transformation*) pa presega oba zgoraj omenjena pojma. Ne gre več zgolj za uporabo digitalnih tehnologij, temveč za celostno preobrazbo organizacije – od strategije in poslovnega modela do kulture, strukture in vodenja. V številnih primerih, kot poudarjajo Liao et al. (2024), digitalna preobrazba pomeni tudi spremembo v miselnosti zaposlenih in vodstva ter ponovno opredelitev ciljev in pristopov k ustvarjanju vrednosti. V primeru RRA LUR se ta proces kaže skozi postopne spremembe v načinu načrtovanja, odločanja in upravljanja razvojnih projektov.

Zlasti v primeru RRA LUR smo zaznali potrebo po jasni razmejitvi teh konceptov. Medtem ko organizacija že uporablja številna digitalna orodja, še ni samoumevno, da gre za celovito preobrazbo. Digitalna preobrazba zahteva več kot le uvedbo orodij – gre za prestrukturiranje vloge digitalnih tehnologij v strateškem načrtovanju in delovanju organizacije (Justin Paul et al., 2023).

Pri tem se kaže pomembnost koncepta digitalne zrelosti – to je stopnja pripravljenosti organizacije, da vključuje digitalne prakse na vseh ravneh svojega delovanja. Zhou et al. (2025) pokažejo, da digitalna zrelost ni linearna pot, ampak dinamičen proces, v katerem se organizacije premikajo od osnovne digitalizacije k bolj poglobljenim oblikam preobrazbe. V RRA LUR bomo raziskali, v kolikšni meri

so digitalni elementi vključeni v strateško usmerjanje, organizacijsko kulturo in operativne dejavnosti.

Naš pregled literature je razkril tudi napačne predpostavke, ki pogosto vodijo do nerazumevanja samega pojma DP. Vpeljava digitalnih platform, kot so CRM ali orodja za sodelovanje, še ne pomeni, da je organizacija preobražena. Šele ko so te spremembe strateško premišljene, ko se organizacija uči, prilagaja in razvija nove načine ustvarjanja vrednosti, lahko govorimo o pravi preobrazbi (Chen et al., 2024; Zhou et al., 2025).

Razumevanje DP kot dolgoročnega in celostnega procesa je še posebej pomembno v organizacijah javnega pomena, kot je RRA LUR, kjer se cilji javnega interesa prepletajo z dinamičnimi elementi podjetniškega pristopa. Fraccastoro et al. (2025) opozarjajo, da so organizacije z večjo prilagodljivostjo in plosko strukturo pogosto uspešnejše pri izvajanju digitalnih sprememb. Pri tem ima glavno vlogo vodstvo, ki mora biti nosilec digitalne vizije, oblikovalec kulture in spodbujevalec učenja.

Zato je za našo raziskavo nujno, da jasno razločimo med digitizacijo, digitalizacijo in preobrazbo. Ta razmejitve bo podlaga za oblikovanje raziskovalnih vprašanj, s katerimi se bo ugotavljala ne le prisotnost tehnologij, temveč tudi njihova vpetost v organizacijsko strategijo in razvojne procese. RRA LUR ne raziskujemo zato, da bi ugotavljali, ali uporablja digitalna orodja, temveč da bi razumeli, kako, zakaj in s kakšnimi organizacijskimi posledicami jih uvaja.

Na tej osnovi bomo v nadaljevanju raziskave izhajali iz teoretsko utemeljenega razumevanja DP in ga uporabili za osvetlitev konkretnega primera RRA LUR. S tem bomo lahko preverili, v kolikšni meri se v institucionalnem okolju resnično odvijajo preobrazbeni procesi, značilni za digitalno dobo, ali pa gre še vedno zgolj za digitalizacijske prilagoditve brez širše strateške preobrazbe.

2.2 Podjetniško načrtovanje v digitalni dobi

Podjetniško načrtovanje je dolgo časa temeljilo na tradicionalnih modelih, ki so zagovarjali linearen pristop k razvoju poslovne ideje: od analize trga, oblikovanja poslovnega modela do strategij rasti in financiranja. A kot kažejo sodobne raziskave, ta klasični pristop postaja vse bolj nezadosten v digitalno nasičenem in hitro

spreminjajočem se okolju, ki zaznamuje tudi delovanje javnih institucij, kot je Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR) (Duong et al., 2024).

Z vstopom digitalne preobrazbe (DP) v središče organizacijskih procesov se spreminja ne le vsebina načrtovanja, temveč tudi njegova logika – vse več organizacij in podjetij se odloča za agilne pristope, ki vključujejo ponavljanje, hitro testiranje in sprotno prilagajanje trgu ali okolju (Tang et al., 2025). Digitalna preobrazba tako postaja ne dodatek k obstoječi strategiji, temveč njen temeljni gradnik. Raziskave kažejo, da podjetja in organizacije, ki že v fazi načrtovanja vključijo digitalna orodja in razmišljanje, izkazujejo višjo stopnjo prilagodljivosti, boljše sodelovanje in večjo sposobnost za inovacije (Putra & Er, 2024).

V primeru MSP, startupov in tudi javnih razvojnih agencij, kot je RRA LUR, je DP pogosto katalizator sprememb že v zgodnjih fazah strateškega načrtovanja. V institucionalnem kontekstu se postavlja vprašanje, v kolikšni meri je digitalna komponenta prisotna v razvojnih dokumentih, projektnih zasnovah in dolgoročnih prioritetah. V raziskavi bomo tako preverjali, ali so v RRA LUR že prisotne prakse, kot so uporaba orodij za digitalno analitiko, digitalno upravljanje projektov in participativno načrtovanje prek digitalnih platform.

Posebej pomembno je, da DP spodbuja premik od rigidnih, dolgoročnih načrtov k bolj k eksperimentiranju usmerjenim strategijam. Uveljavlja se koncept *lean startup*, ki temelji na iterativnem testiranju in učenju, kar je v institucionalnem okolju mogoče prevesti v koncept odprtega inoviranja, sprotne prilagajanja in digitalne udeležbe. Tak pristop omogoča boljše zaznavanje potreb uporabnikov (v primeru RRA LUR: občin, podjetij in drugih deležnikov v regiji) in učinkovitejše dodeljevanje razvojnih sredstev (Zhang et al., 2025).

Načrtovanje v digitalni dobi zato zahteva razmislek o digitalni zrelosti organizacije, kompetencah zaposlenih, podatkovni infrastrukturi in pripravljenosti na nenehne spremembe. Vloga načrtovalca se posledično širi – iz pisca strategij postaja digitalni arhitekt, koordinator podatkovnih virov in spodbujevalec eksperimentiranja. To velja tako za podjetniško kot tudi za javno-institucionalno okolje, kjer se DP in podjetniško načrtovanje dopolnjujeta ne le tehnično, temveč tudi konceptualno.

Obe področji zahtevata sposobnost sistemskega mišljenja, hitro učenje in prilagodljivost.

Za RRA LUR to pomeni, da je DP ne le tehnologizacija obstoječih praks, temveč tudi strategija za doseganje večje učinkovitosti, transparentnosti in vključujočega razvoja. Digitalna orodja omogočajo hitrejši dostop do podatkov, boljše sodelovanje z deležniki in večjo odzivnost na razvojne izzive v regiji. Klasični modeli načrtovanja teh možnosti ne zajamejo v celoti, zato postaja prepletanje DP in strateškega razmišljanja temelj sodobnega razvojnega pristopa.

Na podlagi pregledanih znanstvenih virov lahko sklenemo, da podjetniško načrtovanje v digitalni dobi – tudi znotraj organizacij javnega pomena – ni več statičen dokument, temveč proces neprestanega učenja in prilagajanja. Digitalna preobrazba pri tem deluje kot katalizator, ki ne le pospešuje načrtovanje, temveč ga tudi spreminja, tako po vsebini kot po vlogi akterjev, ki v njem sodelujejo (Putra & Er, 2024; Zhang et al., 2025; Tang et al., 2025).

2.3 Izzivi in odprte vrzeli v literaturi

Kljub izjemnemu porastu raziskav o digitalni preobrazbi (DP) v zadnjem desetletju ostaja v znanstveni literaturi več pomembnih vrzeli in izzivov, ki so še posebej pomembni za razumevanje tega pojava v institucionalnem okolju, kot je Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). Eden prvih izzivov, ki smo ga zaznali že ob začetku analize literature, je konceptualna neenotnost. Še vedno prihaja do nedosledne rabe pojmov, kot so digitizacija, digitalizacija, digitalne inovacije in digitalna preobrazba, kar otežuje oblikovanje koherentnega teoretičnega okvira in zmanjšuje primerljivost raziskovalnih ugotovitev (Justin Paul et al., 2023; Liao et al., 2024).

Ta problem postane še izrazitejši, ko se osredotočimo na okolja z različnimi stopnjami digitalne zrelosti – kot so javne agencije, MSP in startupi. V literaturi se sicer pojavljajo številni modeli digitalne zrelosti, a ti le redko podrobneje analizirajo, kako organizacije prehajajo med posameznimi stopnjami in katere dejavnike pri tem štejejo kot glavne. V našem primeru – raziskavi RRA LUR – nas zanima prav to: kateri notranji in zunanji dejavniki vplivajo na napredovanje organizacije od digitalizacije k resnični preobrazbi (Fraccastoro et al., 2025; Kotiranta et al., 2024).

Metodološko gledano smo zaznali tudi prevlado kvantitativnih pristopov v obstoječih raziskavah. Anketne raziskave so sicer pomembne za zbiranje širokega nabora podatkov, vendar pa pogosto ne omogočajo dovolj globokega vpogleda v dejansko izvajanje DP v praksi. Manj je longitudinalnih in poglobljenih študij, ki bi lahko razkrile dinamiko sprememb skozi čas in ovrednotile trajnostne učinke DP. Takšne raziskave bi bile posebej pomembne za organizacije, kot je RRA LUR, v katerih se digitalna preobrazba odvija postopoma in v kontekstu širšega regionalnega razvoja (Holzmann & Gregori, 2022).

Literatura se sicer pogosto osredotoča na tehnične in strateške dimenzije DP, precej manj pa na psihološke in kulturne vidike. Pri institucionalnih akterjih, kjer vodstvo nosi ključno vlogo pri oblikovanju digitalne vizije, so osebne naravnosti, pripravljenost na spremembe in kultura sodelovanja izjemno pomembni dejavniki. Kljub temu so ti vidiki v literaturi pogosto obravnavani le obrobno. Koncept odpora do sprememb, ki je sicer dobro znan v organizacijski teoriji, se redko sistematično povezuje z uvajanjem digitalnih praks v javnem sektorju (Kotiranta et al., 2024).

Še ena pomembna pomanjkljivost, ki smo jo opazili, je nagnjenost k uspešnim primerom. Večina raziskav se osredotoča na organizacije, ki so DP uspešno izvedle, redkeje pa se poglobljajo v razloge za neuspešne ali nepopolne digitalne pobude. To lahko vodi do preveč optimistične podobe o DP in zmanjšuje uporabno vrednost raziskav za organizacije, ki se še vedno soočajo s številnimi ovirami (Fraccastoro et al., 2025).

Prav tako se v literaturi pogosto domneva, da DP samodejno prispeva k trajnostnemu razvoju, kar pa ni vedno potrjeno z empiričnimi podatki. Brez strateškega razmisleka, jasnih ciljev in merljivih kazalnikov lahko digitalna orodja ostanejo zgolj kozmetična prenova. Prisotna je tudi nevarnost t. i. digitalnega greenwashinga, pri katerem se digitalne prakse predstavljajo kot okoljsko ali družbeno odgovorne, ne da bi zares vplivale na dolgoročne spremembe (Holzmann & Gregori, 2022).

Na koncu se kot ena največjih vrzeli pokaže povezava med podjetniškim načrtovanjem in DP, ki ostaja metodološko in konceptualno premalo raziskana. Znotraj RRA LUR nas zanima, v kolikšni meri je digitalna razsežnost že vključena v strateške dokumente in kako vpliva na oblikovanje razvojnih ciljev. Ali digitalna

strategija sledi obstoječi organizacijski viziji ali jo aktivno preoblikuje? Ta vprašanja so bila ključna tudi za zasnovo naše raziskave. Ravno te konceptualne in metodološke vrzeli so nas vodile k odločitvi, da se poglobimo v raziskovanje digitalne preobrazbe v institucionalnem okolju. Literaturo želimo ne le povzeti, temveč tudi kritično osmisliti v luči konkretnega primera RRA LUR. Na ta način bomo lahko prispevali k boljšemu razumevanju, kako se DP dejansko uresničuje v javnem sektorju – in katere dejavnike je pri tem treba nujno upoštevati.

2.4 Digitalna preobrazba skozi podjetniške ekosisteme

Ob preučevanju literature o digitalni preobrazbi (DP) smo ugotovili, da številne raziskave premalo upoštevajo vpliv širšega podjetniškega ekosistema na uspešnost digitalnih pobud. DP ni izoliran pojav, ki bi potekal zgolj znotraj posamezne organizacije – nasprotno, neločljivo je povezana z okoljem, v katerem deluje. Od dostopnosti digitalne infrastrukture, podpore inovacijskih centrov, mrež odprtega znanja in sodelovanja, do regulatornega okvira in možnosti za financiranje – vse te komponente skupaj določajo potencial za digitalno preobrazbo (Holzmann & Gregori, 2022).

Posebej v raziskavi, osredotočeni na Regionalno razvojno agencijo Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), smo zaznali pomen razumevanja ekosistemskih dejavnikov. Organizacije, ki delujejo v dobro podprtih inovacijskih okoljih, lažje vključijo digitalna orodja in krepijo svojo sposobnost za strateško odzivanje na spremembe. Liao et al. (2024) poudarjajo, da podjetja, vpeta v tehnološke parke, pospeševalnike ali regionalne razvojne mreže, hitreje sprejemajo digitalne prakse in dosegajo višjo stopnjo organizacijske agilnosti.

V institucionalnih kontekstih, kot je RRA LUR, digitalna preobrazba pogosto poteka znotraj bolj formaliziranih struktur, zato je vpliv ekosistema še toliko pomembnejši. Organizacija lahko deluje kot povezovalni člen med lokalnimi podjetji, občinami, izobraževalnimi institucijami in državnimi agencijami, s čimer soustvarja okoliščine za širšo digitalno preobrazbo. V tem pogledu DP presega zgolj uporabo tehnologije in se kaže kot sistemski premik v načinu usklajevanja in izvajanja razvojnih politik (Fraccastoro et al., 2025).

Ugotovili smo, da mora sodobno strateško načrtovanje v institucionalnem okolju vključevati tudi analizo ekosistemskih dejavnikov. Ne zadostuje več zgolj notranja analiza SWOT; pomembno je razumeti tudi zunanji kontekst – na primer dostopnost digitalne infrastrukture, razpoložljivost kadrov s tehnološkimi kompetencami in podporne storitve, ki jih nudi okolje (Justin Paul et al., 2023; Kotiranta et al., 2024).

V tej luči želimo v naši raziskavi ugotoviti, kako RRA LUR vključuje te zunanje dejavnike v svoje strateške dokumente in operativno delovanje. Zanima nas, ali se digitalna komponenta strateško povezuje z dostopnimi mrežami, institucijami in projekti ter kako to vpliva na celotno razvojno vizijo agencije. Poudarjamo, da v takem okviru DP ni zgolj enosmerni proces – gre za dinamičen odnos, pri katerem organizacije preoblikujejo ekosisteme, ti pa hkrati vplivajo na njihove strateške smeri.

Ob pregledu literature smo zaznali tudi pomanjkanje raziskav, ki bi sistematično analizirale vpliv različnih tipov ekosistemov – na primer razvojnih agencij v različnih regijah – na uspešnost digitalnih strategij. To je pomembna vrzel, ki jo želimo z našo raziskavo zapolniti. V kontekstu RRA LUR bomo tako lahko ocenili, ali ekosistem spodbuja ali ovira digitalno preobrazbo, ter oblikovali priporočila, ki bodo temeljila na konkretnih ugotovitvah in širših znanstvenih spoznanjih.

Digitalna preobrazba skozi ekosisteme torej ni stvar posamezne organizacije, temveč je del skupnih prizadevanj. Naš cilj je razumeti, kako lahko RRA LUR znotraj svojega ekosistema oblikuje strategije, ki bodo vodile k bolj trajnostni, bolj vključujoči in učinkovitejši digitalni preobrazbi, hkrati pa prispevale k razvoju celotne Ljubljanske urbane regije v digitalni dobi.

2.5 Vloga vodij in organizacijske kulture pri digitalni preobrazbi

Ko smo razmišljali o tem, kaj v resnici omogoča ali zavira digitalno preobrazbo (DP), smo ugotovili, da tehnologija pogosto ni največja ovira. Velikokrat gre za človeški dejavnik – za miselnost, strahove, načine vodenja in kulturne vzorce, ki oblikujejo organizacijsko okolje. V literaturi smo zaznali jasen konsenz: brez ustrezne vodstvene podpore in kulture odprtosti digitalna preobrazba pogosto ostane le deklarativni cilj, ne pa dejanski proces spremembe (Buonocore et al., 2024).

Vodje imajo pri tem glavno vlogo. Njihovo razumevanje pomena DP in pripravljenost na spremembe neposredno vplivata na potek digitalnih pobud. V okoljih, kot je Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), kjer prevladujejo formalizirane strukture, je vloga vodstva še toliko pomembnejša. Če vodje ne verjamejo v koristi preobrazbe ali niso pripravljeni prevzeti aktivne vloge, se med zaposlenimi pogosto pojavi odpor, kar zavira uvedbo sprememb. Po drugi strani pa so vodje, ki znajo posredovati vizijo, spodbujati eksperimentiranje in zagotavljati podporno okolje, ključni akterji uspešnega prehoda (Buonocore et al., 2024).

V literaturi smo prepoznali tudi pomen organizacijske kulture kot neformalnega, a odločujočega elementa digitalne zrelosti. Kultura, ki spodbuja sodelovanje, transparentnost in učenje, povečuje verjetnost uspešne DP. Kessler et al. (2025) izpostavljajo, da je »digitalna naravnost« organizacije – njena odprtost za eksperimentiranje, rabo novih tehnologij in sprejemanje tveganj – tesno povezana s tem, kako organizacija razume spremembe in kako jih vključuje v svoj vsakdan.

Znotraj RRA LUR bomo zato posebno pozornost namenili temu, kako vodstvo spodbuja ali ovira inovacije in kako se oblikuje organizacijska klima, ki lahko omogoča ali onemogoča digitalno preobrazbo. Notranji komunikacijski kanali, dostopnost informacij in občutek psihološke varnosti zaposlenih so pomembni kazalniki pripravljenosti na spremembo. Santoso (2024) v tej zvezi opozarja na pomen odprtih inovacijskih procesov, v katerih vodje prevzamejo vlogo omogočevalcev sodelovanja – tako znotraj oddelkov kot z zunanjimi partnerji.

Digitalna preobrazba ima lahko tudi globlje družbene posledice. Holzmann in Gregori (2022) pišeta o spremembah v razmerjih moči, v dojemanju vlog zaposlenih in o novi delovni etiki, ki spremlja digitalno preobrazbo. To pomeni, da vodje niso zgolj nosilci tehničnih odločitev, ampak prevzemajo vlogo oblikovalcev nove organizacijske identitete. V raziskavi RRA LUR bomo torej preučevali tudi, kako se osebne vrednote in usmeritve vodstva odražajo v kulturi, ki bodisi podpira digitalne spremembe bodisi jih zavira.

V zaključku poudarjamo, da se DP ne začne z uvajanjem tehnologije, ampak z razmislekom – tako individualnim kot skupnim. V RRA LUR bomo analizirali, ali vodstvo prepozna DP kot priložnost za rast in razvoj ter ali uspešno vzpostavlja

kulturo, ki omogoča trajno, ne le površinsko preobrazbo. Le tam, kjer sta vodstvena vizija in organizacijska kultura usklajeni, lahko digitalna preobrazba postane trajnostna realnost in ne zgolj projekt na papirju (Zhou et al., 2025; Buonocore et al., 2024).

3 Raziskava

3.1 Raziskovalna vprašanja

Ko smo se poglobili v področje digitalne preobrazbe znotraj podjetniških podjetij, smo hitro ugotovili, da ne gre več zgolj za izbiro primerne tehnologije ali za tehnično posodobitev posameznih procesov. Raziskovanje tega pojava nas je vodilo v razmislek o tem, kako podjetja celovito pristopajo k načrtovanju svoje prihodnosti – v okolju, kjer se zdi, da se pravila poslovanja spreminjajo iz dneva v dan. Na tej poti smo zaznali potrebo po oblikovanju raziskovalnega pristopa, ki bi bil osredotočen ne le na orodja in tehnološke rešitve, temveč tudi predvsem na načine razmišljanja, strategije in spremembe v organizacijskem vedenju, ki spremljajo digitalno preobrazbo.

V jedru naše raziskave je zanimanje za to, kako podjetniški podjetji, še posebej v segmentu MSP, razumejo in vključujejo digitalno preobrazbo v svoje strateške in operativne načrtovalne procese. Zdi se nam pomembno, da osvetlimo tudi dinamiko med klasičnim podjetniškim načrtovanjem, ki temelji na tržnih analizah, pristopu SWOT in vnaprejšnjih napovedih, in sodobnim digitalno podprtim načrtovanjem, ki se opira na podatkovno analitiko, hitre povratne informacije s trga in agilne razvojne metodologije (Zhang et al., 2025; Tang et al., 2025).

Glavni raziskovalni cilj, ki smo si ga zastavili, je razumeti vlogo digitalne preobrazbe kot strateškega orodja znotraj podjetniškega načrtovanja. Zanima nas, kako podjetja pristopajo k uvajanju digitalnih rešitev: ali gre za spontano odzivanje na zunanje dejavnike ali za strukturirano, dolgoročno odločitev, ki temelji na viziji podjetja? Ta cilj nas usmerja k vprašanju, ki segajo onkraj tehničnih specifikacij – zanimajo nas tudi organizacijske navade, vrednote vodstva in kultura učenja, ki oblikujejo način izvajanja digitalnih pobud (Chen et al., 2024).

Naše raziskovalno zanimanje lahko strnemo v naslednja vprašanja:

- Kako podjetniški podjemi razumejo in vključujejo digitalno preobrazbo v svoje procese načrtovanja?
- Katere ovire in dejavniki spodbujajo ali zavirajo uspešno digitalno preobrazbo v MSP?
- Kako digitalna preobrazba vpliva na inovativnost in konkurenčnost podjetij?
- Kakšno vlogo ima podjetniško načrtovanje pri obvladovanju digitalne preobrazbe?

V teh vprašanjih vidimo jedro sodobne dinamike med strateškim razmislekom in digitalnimi orodji. Ob preučevanju literature smo ugotovili, da mnoga podjetja še vedno obravnavajo digitalne rešitve kot dodatke k obstoječim procesom, namesto da bi jih vgradila v samo jedro svojega poslovnega modela. Prav ta razkorak med možnostmi, ki jih ponuja digitalna tehnologija, in dejanskim udejanjanjem teh možnosti nas je vodil do oblikovanja raziskovalne zasnove, ki ni utemeljena na testiranju hipotez, temveč na iskanju razumevanja, vzorcev in razlag znotraj enega konkretnega institucionalnega okolja.

S tem pristopom se odmikamo od tradicionalnega preverjanja hipotez in se usmerjamo k razmisleku o tem, kako lahko opazovani vzorci vedenja, zaznav in organizacijskih praks prispevajo k širšemu razumevanju digitalne preobrazbe kot kompleksnega procesa. Ne želimo podati enoznačnih odgovorov, temveč osvetliti večplastnost pojavov, ki spremljajo uvajanje digitalnih sprememb, še posebej v okoljih, kjer so viri omejeni, a je hkrati prisotna močna razvojna ambicija. V tem kontekstu so raziskovalna vprašanja temeljno orodje za razumevanje konkretnega primera RRA LUR, ne da bi bila potrebna statistična potrditev splošnih trditev. Tak pristop nam omogoča, da ostanemo zvesti realnosti, v kateri organizacija deluje, in hkrati prispevamo k bolj poglobljeni analizi sodobnih organizacijskih izzivov.

3.2 Priprave pred zbiranjem podatkov

Ko smo začeli razmišljati o načrtovanju raziskave, ki bi osvetlila povezavo med digitalno preobrazbo in podjetniškim načrtovanjem, smo hitro spoznali, da priprava na samo zbiranje podatkov ni zgolj tehnična faza, temveč glavni temelj za celotno raziskovalno validnost. Tematika, ki jo obravnavamo, je izjemno kompleksna, saj

sega onkraj tehnoloških rešitev ter vključuje tudi strateško razmišljanje, organizacijsko kulturo in institucionalno okolje. Ravno zato smo se v pripravljalni fazi osredotočili na večdimenzionalen pristop, ki metodološko natančnost združuje z razumevanjem praktičnih izzivov v okviru ene same organizacije – RRA LUR. Naše izhodišče je bila natančna opredelitev raziskovalnih ciljev in vprašanj, o katerih smo razpravljali že v prejšnjem sklopu. Ti cilji nam služijo ne le kot teoretski okvir, ampak tudi kot osrednji kompas pri zasnovi raziskovalnih instrumentov. Glede na kompleksnost digitalne preobrazbe in institucionalnih sprememb, smo se odločili, da bomo uporabili kvantitativni metodološki pristop. Načrtujemo oblikovanje strukturiranega vprašalnika, s katerim bomo pridobili podatke o zaznavah in izkušnjah zaposlenih znotraj RRA LUR, kar bo omogočilo zajem tako širokih kot poglobljenih pogledov (Liao et al., 2024; Tang et al., 2025).

Pri oblikovanju vprašanj se bomo oprli na tematske sklope, opredeljene v obstoječi znanstveni literaturi. Pomembno nam je, da so vprašanja terminološko prilagojena realnosti delovanja RRA LUR, zlasti zaposlenim in vodstvu, ki se vsakodnevno soočajo z vprašanji digitalne preobrazbe v okviru javne razvojne agencije. Pretekle raziskave poudarjajo, da digitalna preobrazba pogosto ni omejena na tehnične vidike, temveč vključuje tudi organizacijske ovire, kot so odpor do sprememb, pomanjkanje usposobljenosti in nejasna vizija vodstva (Arroyabe et al., 2024; Putra & Er, 2024).

Zato bodo vprašanja oblikovana v vsebinske segmente, ki zajemajo tehnologijo, strategijo, kulturo in vodenje. Prav tako smo se v tej fazi posvetili tudi etičnim vprašanjem raziskave. Vsem sodelujočim bomo zagotovili jasne informacije o namenu, poteku in uporabi raziskave, s poudarkom na zagotavljanju anonimnosti in varovanju osebnih podatkov. Sestavljeno bo informirano soglasje, ki ga bo moral pred sodelovanjem podpisati vsak udeleženec, saj želimo že v izhodišču zgraditi odnos zaupanja, ki je ključen za iskreno in odprto sodelovanje (Buonocore et al., 2024).

Glede na to, da raziskava vključuje zgolj RRA LUR, ne bomo oblikovali širše baze sodelujočih podjetij. Namesto tega bomo pripravili interni vzorec znotraj organizacije, ki bo zajemal različne oddelke in ravni odločanja. Namen tega pristopa je zagotoviti reprezentativen pogled na digitalno zrelost, strateške usmeritve in konkretne izzive, s katerimi se soočajo znotraj agencije (Wu & Pambudi, 2024; Zhang et al., 2025).

Nazadnje smo pripravili tudi okviren časovni načrt izvedbe raziskave, ki bo potekala v fazah – od priprave instrumentov in izvedbe pilotnega testiranja, do končne zbirke podatkov in njihove analize. Vsaka faza bo podprta s sprotno evalvacijo, ki nam bo omogočala pravočasne prilagoditve metodološkega pristopa (Duong et al., 2024; Buck et al., 2023).

S tem celovitim pristopom želimo zagotoviti, da bo raziskava ne le izvedljiva in etično utemeljena, temveč tudi neposredno uporabna za organizacijo RRA LUR in širše razumevanje digitalne preobrazbe v javnih razvojnih strukturah.

3.3 Metodološki pristop

Pri oblikovanju metodološkega pristopa smo izhajali iz potrebe, da poglobljeno raziščemo, kako lahko digitalna preobrazba kot strateški proces vpliva na načrtovanje, inovativnost in konkurenčnost v javni organizaciji, konkretno v Regionalni razvojni agenciji Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). Ker ne gre za analizo več organizacij, temveč za eno samo institucionalno okolje, smo se osredotočili na razvoj metodološkega okvira, ki omogoča celovit vpogled v posamezne plasti tega procesa znotraj enega samega sistema. Odločili smo se za kvantitativni metodološki pristop, saj želimo s pomočjo anketnega vprašalnika zbrati sistematizirane podatke o zaznavah, odnosih in izkušnjah zaposlenih glede digitalne preobrazbe znotraj RRA LUR. Glavna razloga za to izbiro sta kompleksnost tematike in večdimenzionalnost digitalne preobrazbe, ki jo obravnavamo ne le kot tehnični, temveč predvsem kot strateški, organizacijski in kulturni izziv. Kombinacija metod nam bo omogočila, da podatkovne vzorce povežemo s poglobljenimi razlagami in interpretacijami, kar je ključnega pomena za razumevanje posebnosti delovanja RRA LUR (Tang et al., 2025; Putra & Er, 2024).

Na kvantitativni ravni bomo oblikovali strukturiran vprašalnik, ki bo razdeljen v več sklopov: poznavanje digitalne preobrazbe, dosedanje izkušnje z digitalnimi rešitvami, zaznavanje vpliva DP na strateške cilje ter ovire in priložnosti, povezane z uvajanjem digitalnih praks. Vprašanja bodo oblikovana na podlagi tematik, opredeljenih v strokovni literaturi, in bodo večinoma uporabljala petstopenjsko Likertovo lestvico. Ta vprašalnik bomo uporabili za pridobitev sistematiziranih mnenj različnih deležnikov znotraj RRA LUR, vključno z vodstvom, svetovalci in strokovnimi sodelavci (Liao et al., 2024; Zhou et al., 2025).

Pri snovanju raziskovalnega instrumentarija smo sledili načelom validnosti, zanesljivosti in uporabnosti. Želimo pridobiti podatke, ki niso zgolj opisni, temveč interpretativno bogati in uporabni za strateško načrtovanje v praksi. Posebna pozornost je bila namenjena oblikovanju vprašanj, ki ne bodo dvoumna ali preveč tehnično naravnana, saj želimo omogočiti vključevanje različnih profilov sodelujočih znotraj organizacije. Zaradi omejitve raziskave na eno samo organizacijo se zavedamo določenih omejitev v zvezi s posploševanjem rezultatov. Vendar pa verjamemo, da bo ravno ta fokus omogočil podrobnejšo in bolj kontekstualizirano analizo, ki bo lahko služila kot model za podobne organizacije v regiji ali širše. V literaturi pogosto opazujemo, da so študije primerov izjemno dragocene prav zaradi svoje globine, saj omogočajo specifične uvide, ki jih kvantitativne študije velikih vzorcev pogosto spregledajo (Kessler et al., 2025; Duong et al., 2024).

Skladno z etičnimi standardi bomo vse udeležence vnaprej obvestili o namenu raziskave, načinu obdelave podatkov in pogojih anonimnosti. Uporabili bomo tudi informirano soglasje, ki je glavno za etično izvedbo anket. Vsi podatki bodo obdelani skladno z zakonodajo o varstvu osebnih podatkov (Chen et al., 2024).

Naš metodološki pristop je torej usmerjen k razumevanju, kako se v RRA LUR strategije digitalne preobrazbe prepletajo z dolgoročnimi razvojnimi cilji in kako se te spremembe odražajo v vsakodnevni praksi. Z uporabo kombiniranih metod želimo zagotoviti celosten vpogled, ki presega zgolj tehnične ali operativne vidike in se dotika širših strateških vprašanj prihodnosti javnega sektorja.

3.4 Poglobljeno opredeljen raziskovalni problem

Digitalna preobrazba (DP) postaja vse bolj prisotna tudi v javnih organizacijah, čeprav pogosto ni jasno, v kakšni obliki in s kakšno globino. Ko razmišljamo o DP v okoljih, kot je Regionalna razvojna agencija Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), se srečujemo z vprašanji, ki zadevajo ne le tehnologijo, temveč tudi in predvsem ljudi, njihove vloge in dojemanje sprememb. Ob pripravi raziskave smo zato želeli postaviti v ospredje zaznave zaposlenih, saj so prav oni tisti, ki DP doživljajo na ravni vsakodnevnih nalog, odločitev in komunikacije. Pri tem nas je zanimalo ne le, ali organizacija uporablja določena orodja, temveč predvsem to, kako zaposleni razumejo, čutijo in vrednotijo digitalno preobrazbo.

Naš raziskovalni problem izhaja iz opažanja, da digitalna preobrazba v številnih javnih organizacijah pogosto ni obravnavana celostno. Procesi potekajo razdrobljeno, spremembe pa se uvajajo postopoma in brez jasne povezave s širšo strategijo. Vprašanje, ki se nam je zastavilo, je torej: ali zaposleni v RRA LUR zaznavajo digitalno preobrazbo kot sistemsko usmeritev ali kot skupek posameznih projektov brez dolgoročne zasidranosti v strategiji organizacije? Poleg tega nas zanima tudi, ali se zavedajo svoje vloge pri tej preobrazbi ter kako doživljajo podporo vodstva, razpoložljivost virov, izobraževanja in splošno klimo, ki omogoča ali otežuje digitalne spremembe.

Namen raziskave je raziskati, kako zaposleni v RRA LUR dojemajo procese digitalne preobrazbe in so vanje vključeni, kako ocenjujejo organizacijsko okolje in lastne digitalne kompetence ter katere ovire ali priložnosti prepoznavajo pri uvajanju sprememb. Osredotočili smo se na različne razsežnosti, kot so razumevanje pojma DP, občutki in odnosi do sprememb, izkušnje z usposabljanji, zaznave o kulturi in podpori vodstva ter vloga digitalnih orodij pri vsakodnevem delu. S pomočjo anketnega vprašalnika, zasnovanega na znanstveni literaturi, želimo zbrati podatke, ki nam bodo pomagali razumeti notranje dinamike digitalne preobrazbe v konkretni organizaciji.

Glavni cilj raziskave je analizirati, kako zaposleni v RRA LUR razumejo, doživljajo in soustvarjajo digitalno preobrazbo znotraj organizacije ter katere dejavnike zaznavajo kot podporne ali zaviralne pri tem procesu.

Za doseg tega cilja smo si zastavili pet raziskovalnih podciljev, ki izhajajo neposredno iz vsebin in strukturiranosti našega anketnega instrumenta:

Raziskovalno vprašanje 1 (v nadaljevanju: P1): Preučiti, kako zaposleni ocenjujejo svoje razumevanje digitalne preobrazbe, kako se ob digitalnih spremembah počutijo ter kakšne koristi in morebitna tveganja zaznavajo. Ta podcilj obravnavamo s kombinacijo vprašanj, s katerimi se merijo samozavest pri uporabi digitalnih orodij, doživljanje sprememb, osebno razumevanje DP ter ocena učinka DP na posameznikovo delo. Na podlagi teh zaznav lahko oblikujemo realistično sliko o stopnji notranjega razumevanja, pripravljenosti in notranjih psiholoških odzivih na spremembe (Chen et al., 2024).

Raziskovano vprašanje 2 (v nadaljevanju: P2): Oceniti, v kolikšni meri zaposleni zaznavajo, da je digitalna preobrazba vključena v strateške dokumente in ključne procese odločanja. Tu smo uporabili trditve, kot so: »Naša organizacija ima jasno opredeljeno digitalno strategijo.«, »Digitalna preobrazba je usklajena z našo dolgoročno strategijo.«, ter oceno uporabe podatkov pri odločanju. Čeprav zaposleni morda nimajo neposrednega vpogleda v vsebino strateških dokumentov, lahko skozi zaznave sklepamo o resnični prisotnosti DP v vsakodnevni praksi (Liao et al., 2024).

Raziskovalno vprašanje 3 (v nadaljevanju: P3): Ugotoviti, kako zaposleni zaznavajo podporo vodstva, razpoložljivost usposabljanj ter splošno kulturo organizacije glede inovacij in sprejemanja sprememb. Z več vprašanji smo preverili, ali zaposleni menijo, da vodstvo spodbuja uporabo digitalnih orodij, ali so usposabljanja dostopna in ali kultura spodbuja eksperimentiranje. To nam omogoča vpogled v razmerje med formalnim vodenjem in dejanskim ustvarjanjem pogojev za uspešno uvajanje sprememb (Buonocore et al., 2024).

Raziskovalno vprašanje 4 (v nadaljevanju: P4): Preveriti, v kolikšni meri zaposleni prepoznajo vpliv zunanjih dejavnikov na digitalno delovanje organizacije. Čeprav vprašalnik teh vidikov ne obravnava neposredno s trditvami, smo vključili odprta vprašanja, pri katerih imajo respondenti možnost izraziti mnenje ali predloge glede podpore okolja, sodelovanja z drugimi institucijami ali političnih usmeritev. Tako pridobimo vsaj okvirne informacije o zavedanju zunanjih vplivov in o tem, kako zaposleni umeščajo DP v širši ekosistem (Fraccastoro et al., 2025).

Raziskovalno vprašanje 5 (v nadaljevanju: P5): Zbrati predloge, komentarje in opažanja zaposlenih, ki bi lahko služili kot osnova za izboljšave in razvoj digitalnih praks. To omogoča zadnje vprašanje ankete, pri katerem respondenti prostovoljno podajo mnenje ali predlog. Ta podatek je dragocen, ker presega okvire standardiziranih odgovorov in omogoča kvalitativno nadgradnjo kvantitativne analize. Prav te vsebine so pogosto vir najbolj iskrenih opažanj in konkretnih izboljšav, saj zaposleni opozarjajo na izkušnje, ki jih številčne lestvice morda ne zajamejo v celoti (Kotiranta et al., 2024).

S tem raziskovalnim pristopom ne poskušamo zajeti celotne širine digitalne preobrazbe, temveč se osredotočamo na tiste vidike, ki jih je mogoče realno in smiselno analizirati na podlagi zaznav zaposlenih. Verjamemo, da lahko ravno iz teh

individualnih perspektiv izhajamo pri nadaljnjih korakih – najprej v smeri notranje refleksije v organizaciji, kasneje pa tudi v oblikovanju priporočil in možnih izboljšav. Naš cilj ni potrditi ali zavrniti DP v RRA LUR kot take, temveč razumeti, kako je ta proces viden, doživet in zaznan – kar je nujno izhodišče za vsak poskus dolgoročnih sprememb.

3.5 Opis raziskovalnega okolja in ciljne skupine

Raziskava, zasnovana v tem poglavju, je usmerjena v preučevanje digitalne preobrazbe (DP) znotraj ene same organizacije – Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). Gre za javno podporno institucijo, katere delovanje je osredotočeno na regionalni razvoj, strateško načrtovanje in izvajanje razvojnih projektov. Odločitev za usmeritev raziskave na RRA LUR je bila sprejeta, da bi pridobili poglobljen vpogled v to, kako DP vpliva na strateške, organizacijske in kulturne vidike znotraj enega institucionalnega okolja, ki ni podvrženo tržnim zakonitostim, temveč deluje v okviru javnega interesa.

Ciljna skupina raziskave so zaposleni v RRA LUR, zlasti tisti, ki so neposredno vključeni v strateško načrtovanje, upravljanje projektov, uporabo digitalnih orodij in oblikovanje razvojnih usmeritev. Zajeti bodo predstavniki različnih oddelkov in ravni odločanja, kar omogoča večplastno razumevanje institucionalne pripravljenosti na digitalno preobrazbo. Poudarek raziskave ni zgolj na uvedbi konkretnih tehnologij, temveč predvsem na razumevanju zaznav, vedenj in organizacijskih mehanizmov, ki vplivajo na vpeljavo in uporabo digitalnih pristopov znotraj agencije.

Raziskovalno okolje predstavlja RRA LUR kot del širšega institucionalnega in razvojnega ekosistema. Organizacija deluje v interakciji z občinami, ministrstvi, evropskimi programi in drugimi razvojnimi institucijami, kar pomeni, da je njen digitalni razvoj soodvisen od številnih zunanjih dejavnikov – od regulatornih okvirov, dostopa do financiranja, digitalne infrastrukture, do institucionalne kulture in vodstvenih prioritet. Ti dejavniki bodo v raziskavi obravnavani kot kontekstualne spremenljivke, ki so ključnega pomena za razumevanje konkretne pojavnosti DP v tem okolju.

Posebno pozornost namenjamo tudi kulturnim in vodstvenim značilnostim organizacije. V institucijah, kot je RRA LUR, ima vodstvo pogosto ključno vlogo pri spodbujanju ali zaviranju sprememb. Njihova digitalna pismenost, pripravljenost na spremembe in sposobnost strateškega razmišljanja vplivajo na to, ali se DP razvija kot sestavni del dolgoročnega načrtovanja ali ostaja na ravni posameznih pobud. Prav tako ima pomembno vlogo kultura sodelovanja, odprtosti in učenja, ki lahko bodisi olajša bodisi oteži uveljavljanje digitalnih praks (Buonocore et al., 2024; Kessler et al., 2025).

RRA LUR deluje v institucionalnem kontekstu, ki vključuje tudi zakonodajne omejitve, pričakovanja financerjev in razvojne prioritete na nacionalni in evropski ravni. Zato bo raziskava zajela tudi analizo tega širšega okvirja, saj DP v takem okolju ni mogoče razumeti brez upoštevanja vpliva politike, dostopa do digitalnih znanj in institucionalne podpore. V tem pogledu je raziskava ne le organizacijska, temveč tudi deloma institucionalna – saj preučuje, kako organizacija kot celota odgovarja na zunanje spremembe prek lastnih notranjih strategij.

Z izborom enega samega primera – RRA LUR – želimo razviti poglobljeno razumevanje procesov digitalne preobrazbe v javnih podpornih organizacijah. Takšna usmeritev omogoča ne le zvestobo konkretnemu okolju, temveč tudi razvoj modelov, ki jih je mogoče prilagoditi drugim organizacijam s podobno vlogo. Cilj raziskave je ne le analiza sedanjega stanja, temveč tudi oblikovanje priporočil za nadaljnji razvoj digitalne strategije v institucionalnem okviru RRA LUR ter podobnih organizacijah, ki si prizadevajo za trajnostno, inovativno in strateško usmerjeno digitalno prihodnost.

3.6 Predvidene statistične metode analize

V raziskovalnem procesu smo si že od začetka prizadevali, da bi pristop k analizi podatkov ostal premišljen, a hkrati skladen z dejanskimi okoliščinami, ki jih imamo na voljo. Zanimalo nas je, kako zaposleni v RRA LUR zaznavajo digitalno preobrazbo (DP) ter kako se te zaznave prepletajo z organizacijsko kulturo, podporo vodstva in vlogo strateškega načrtovanja. Kljub prvotni ambiciji o izvedbi bolj poglobljenih analiz smo morali zaradi skromnega vzorca (le 11 sodelujočih) svoje cilje prilagoditi realnosti – torej brez uporabe naprednih statističnih metod, ki jih zahteva obsežnejši kvantitativni okvir.

Na začetku smo sicer razmišljali o različnih oblikah statistične obdelave – regresijskih modelih, t-testih in celo konfiguracijskih analizah, kot je fsQCA. Takšna orodja bi nam omogočila kompleksnejši vpogled v povezave med zaznavanimi dejavniki in učinkovitostjo DP. A hitro smo spoznali, da v tako omejenem raziskovalnem okolju – kjer gre za eno organizacijo in majhno skupino anketirancev – ne bi mogli zagotoviti ustrezne metodološke veljavnosti teh pristopov. Zato smo zavestno izbrali bolj reflektiven, deskriptivni pristop.

Namesto statističnega testiranja smo se osredotočili na opisno analizo. Uporabili smo preprosta, a uporabna orodja, kot so frekvenčni prikazi, pregled povprečnih ocen in razmerja med izbranimi kategorijami. Takšen pristop sicer ne omogoča statistične potrditve vzročnih povezav, vendar ponuja dovolj informacij, da razumemo temeljne trende, zaznave in razlike med odgovori. Analizo smo tesno povezali z raziskovalnimi vprašanji, kar nam je omogočilo, da smo iz surovih številk izluščili pomembne organizacijske uvide.

V ospredje smo postavili teme, ki so bile najpomembnejše za zaposlene: razumevanje pojma DP, občutek vključevanja, čustveni odzivi, podpora vodstva in vloga organizacijske strategije. Pri vsakem sklopu smo rezultate interpretirali v reflektivnem duhu, torej z razumevanjem organizacijskega konteksta, ne pa s posploševanjem ali iskanjem univerzalnih pravil. Takšna interpretacija podatkov nam je pomagala razumeti realnost DP v RRA LUR, kot jo doživljajo zaposleni – in ne zgolj kot koncept v teoriji.

Opisna analiza je omogočila tudi povezovanje s kvalitativnimi elementi ankete – predvsem odprtimi vprašanji, pri katerih so zaposleni izrazili osebna mnenja, pomisleke in predloge. V tej kombinaciji kvantitativnih in kvalitativnih podatkov smo prepoznali posebno vrednost: številčni podatki dajejo strukturo, besedni odgovori pa globino. To dvojnost smo poskušali ohraniti skozi celotno interpretacijo.

Če bi v prihodnje izvajali podobno raziskavo na večji populaciji ali v daljšem časovnem obdobju, bi bil vsekakor smiseln razmislek o uporabi naprednejših statističnih orodij. Morda celo longitudinalnih metod, ki bi nam omogočile spremljanje sprememb skozi čas. A za zdaj se nam zdi ključno, da smo ostali zvesti

svojemu vzorcu, kontekstu in predvsem cilju – razumeti trenutno stanje in oblikovati smiselna priporočila.

Verjamemo, da je tovrstni pristop – čeprav metodično skromen – hkrati raziskovalno odgovoren. Ne ponuja iluzije znanstvene strogosti, kjer ta ni mogoča, ampak ponudi realno sliko zaznav in pričakovanj v določenem trenutku. Takšna slika pa je lahko dragocena osnova za prihodnje načrtovanje digitalne strategije v javnih organizacijah, kot je RRA LUR.

3.7 Etika in raziskovalna integriteta

Zanesljivost in verodostojnost raziskave sta odvisni ne le od metodološke natančnosti, temveč tudi od doslednega spoštovanja etičnih načel in raziskovalne integritete. V primeru raziskave, ki obravnava digitalno preobrazbo (DP) in podjetniško načrtovanje v okviru Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), je ta razsežnost še posebej pomembna. Gre za obravnavo občutljivih informacij o organizacijskih strategijah, digitalni pripravljenosti in internih procesih v javni instituciji, zato so etični postopki ključni za zagotavljanje zaupanja in legitimnosti raziskovalnega procesa. Prvi temelj etične raziskovalne prakse je informirano soglasje. Vsak sodelujoči v anketni raziskavi bo predhodno seznanjen s cilji raziskave, načini zbiranja in obdelave podatkov, ukrepi za zagotavljanje anonimnosti ter pravico, da kadar koli prekine sodelovanje brez negativnih posledic. V ta namen bo pripravljena posebna informativna izjava, ki bo vključevala tudi kontaktne podatke raziskovalca za dodatna pojasnila ali umik soglasja. Tak pristop ne le zagotavlja formalno skladnost z etičnimi standardi, temveč tudi ustvarja vzdušje transparentnosti in medsebojnega zaupanja (Buonocore et al., 2024).

Drugi ključni vidik je varstvo osebnih podatkov. Vsi zbrani podatki bodo anonimizirani – to pomeni, da nobena informacija ne bo neposredno povezljiva z identiteto posameznika. Podatki bodo shranjeni na varovanih lokacijah in obdelani s pomočjo preverjenih programskih orodij, kot je SPSS, ki omogočajo zaščito pred nepooblaščenim dostopom. Raziskovalna praksa bo v celoti skladna z evropsko Splošno uredbo o varstvu podatkov (GDPR), kar vključuje tudi jasno določen namen zbiranja podatkov, časovne omejitve hrambe ter pravice posameznikov glede njihovega dostopa in izbrisa (Zhou et al., 2025).

Pomembno je poudariti tudi občutljivost vsebine, saj se raziskava dotika strateških procesov v javni razvojni agenciji. Digitalna preobrazba vključuje tudi področja, kot so inovacijska usmeritev, organizacijska kultura in zaznana učinkovitost vpeljanih digitalnih rešitev – podatki, ki bi lahko ob nepravilni uporabi škodili zaupanju zaposlenih ali vodstva. Zato mora raziskovalec ravnati z najvišjo mero odgovornosti, kar vključuje etično ravnanje pri interpretaciji podatkov, transparentnost pri poročanju in zavračanje manipulacij ali selektivnega predstavljanja rezultatov (Kessler et al., 2025).

Raziskovalna integriteta se bo dodatno uresničevala skozi notranji protokol za etično vodenje raziskave, ki bo vključeval: nadzor nad shranjevanjem podatkov, pregled nad potekom anketiranja, revizijo metod zbiranja in analiz ter hranjenje soglasij in ustrezne dokumentacije. V primeru sodelovanja z zunanjimi institucijami, kot je matična fakulteta ali morebitna svetovalna telesa, bodo tudi ti akterji zavezani spoštovanju enakih standardov.

Ob tem je treba poudariti, da etika v raziskovanju pomeni ne le zaščito sodelujočih, temveč tudi aktivno ustvarjanje koristi. V okviru te raziskave bo RRA LUR prejela poročilo s ključnimi ugotovitvami in praktičnimi priporočili za nadaljnji razvoj digitalnih kompetenc in strategij. Na ta način bo znanstvena analiza neposredno prispevala k izboljšanju delovanja organizacije, s čimer se bo povečala družbena odgovornost raziskovalnega dela.

Za zaključek lahko trdimo, da bo raziskava v vseh svojih fazah temeljila na spoštovanju etičnih standardov, transparentnosti in zakonodajnih okvirov. Le z dosledno integriteto je mogoče zagotoviti, da bodo rezultati raziskave znanstveno verodostojni, institucionalno sprejemljivi in družbeno odgovorni.

3.8 Organizacijski in časovni okvir raziskave

Temeljito načrtovanje izvedbenega okvira raziskave je nujna osnova za njeno znanstveno relevantnost, izvedljivost in verodostojnost rezultatov. V kontekstu raziskave, ki obravnava digitalno preobrazbo (DP) in podjetniško načrtovanje znotraj Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), je ključnega pomena, da so vsi organizacijski in časovni elementi jasno opredeljeni in prilagojeni specifičnemu institucionalnemu okolju.

Ker je raziskava osredotočena izključno na eno organizacijo, je bil namesto vzorca podjetij vzpostavljen interni nabor sodelujočih znotraj RRA LUR. Ta bo vključeval predstavnike različnih oddelkov in funkcijskih ravni, s čimer bo mogoče zajeti raznolikost stališč, izkušenj in digitalnih kompetenc. Na ta način bo zagotovljen strukturiran in reprezentativen pogled na digitalno pripravljenost organizacije.

V pripravljalni fazi bo največ pozornosti namenjene oblikovanju raziskovalnega instrumentarija – konkretno anketnega vprašalnika. Ta bo temeljil na tematskih sklopih iz strokovne literature in bo predhodno testiran v pilotni izvedbi. Namen pilotne izvedbe je preveriti razumljivost vprašanj, ustreznost merilnih lestvic in tehnično izvedljivost. Tako bosta pred glavnim zbiranjem podatkov zagotovljeni metodološka robustnost in večja verjetnost kakovostnih odgovorov (Duong et al., 2024; Buck et al., 2023).

Časovni okvir raziskave je bil premišljeno načrtovan in zajema tri faze. Prva faza obsega pripravo raziskovalnih instrumentov in njihovo testiranje, kar je predvideno v trajanju enega meseca. V tem obdobju bomo zagotovili, da bodo vprašanja ustrezno oblikovana, razumljiva in prilagojena specifičnemu okolju RRA LUR. Druga faza vključuje samo zbiranje podatkov znotraj organizacije, ki bo potekalo v obdobju dveh do treh mesecev, odvisno od odzivnosti in dinamike sodelovanja zaposlenih. Tretja faza pa je namenjena analizi in interpretaciji zbranih podatkov, za kar smo predvideli dva meseca. V tem obdobju bomo zbrane informacije temeljito obdelali, preverili njihovo skladnost z raziskovalnimi vprašanji ter oblikovali ugotovitve in priporočila za nadaljnji razvoj digitalne preobrazbe v organizaciji.

V vsaki fazi bo vzpostavljen mehanizem za nadzor kakovosti. To vključuje redno preverjanje stopnje odzivnosti, popolnosti odgovorov ter morebitne tehnične težave pri razširjanju in izpolnjevanju vprašalnika. Po potrebi bodo izvedeni popravki ali dopolnitve instrumenta, kar bo omogočilo sprotno prilagajanje realnim razmeram v organizaciji. V organizacijski okvir bo vključena tudi tehnična podpora za zagotavljanje varnosti in dostopnosti podatkov. Vsi zbrani podatki bodo hranjeni v zaščitenem digitalnem okolju z omejenim dostopom. Uporabljena bodo programska orodja, kot sta SPSS za kvantitativno analizo in NVivo za morebitno kodiranje odprtih odgovorov. Prav tako bo vzpostavljen sistem za varnostno kopiranje in šifriranje podatkov, v celoti skladen z uredbo GDPR (Chen et al., 2024; Zhou et al., 2025).

Pomemben vidik organizacijskega okvirja je tudi reflektivnost. V vsaki fazi bomo preverjali, ali raziskovalna vprašanja ustrezno obravnavajo izzive digitalne preobrazbe, ali se z izbranimi pristopi zadosti zajame kompleksnost institucionalnega okolja RRA LUR ter ali analiza omogoča prepoznavanje globljih vzorcev v povezavi med DP in strateškim načrtovanjem.

Na ta način organizacija raziskave ne bo le logistična podpora, temveč bo postala tudi sestavni del raziskovalnega procesa – orodje za strukturirano, prilagodljivo in odgovorno izvedbo raziskave, s katero se obravnava kompleksnost sodobnih sprememb v javnem sektorju.

3.9 Operacionalizacija in struktura ankete

Pri načrtovanju raziskave o digitalni preobrazbi v organizaciji RRA LUR smo se osredotočili na oblikovanje raziskovalnega instrumenta, ki bi omogočal čim celovitejši, a hkrati konkreten vpogled v stanje, zaznave in doživljanje digitalne preobrazbe med zaposlenimi. Odločili smo se za obliko strukturiranega anketnega vprašalnika, saj ta omogoča enostavno razširjanje med vse deležnike, zagotavlja primerljivost odgovorov in hkrati omogoča kvantitativno analizo pridobljenih podatkov.

Zasnova vprašalnika je izhajala iz raziskovalnih vprašanj, ki smo jih postavili v predhodnih poglavjih. Da bi se izognili nedoslednosti ali površnosti, smo se opirali na obstoječe znanstvene študije, zlasti tiste, ki obravnavajo digitalno preobrazbo v podobnih organizacijskih kontekstih. Pri tem smo kot glavno teoretsko izhodišče uporabili članke, ki analizirajo dejavnike uspešnosti digitalne preobrazbe, kot so podpora vodstva, digitalna strategija, dostop do orodij, organizacijska kultura, vključenost zaposlenih in zaznana koristnost digitalnih rešitev.

Zasnova vprašanj temelji na kombinaciji Likertove lestvice (v petstopenjski obliki), izbirnih vprašanj z več kategorijami in odprtih vprašanj. Uporaba Likertove lestvice omogoča, da se izmerijo stališča, strinjanje, samozavest in občutki, kar je bilo ključno pri vprašanjih, povezanih s podporo vodstva, kulturo, dostopom do digitalnih orodij in zaznavanjem sprememb. V večini primerov smo izbrali uravnoteženo lestvico: od »nikakor se ne strinjam« do »popolnoma se strinjam«, s sredinsko možnostjo, ki

omogoča nevtralni odgovor. Tak pristop omogoča zaznavanje odtenkov v mnenjih zaposlenih, ne zgolj binarne odgovore.

V vprašalniku smo zajeli tudi osnovne demografske podatke: spol, starost, izobrazbo, delovno dobo in funkcijo v organizaciji. Ti podatki so pomembni za nadaljnjo interpretacijo, saj omogočajo ugotavljanje razlik v zaznavanju digitalne preobrazbe glede na vlogo posameznika v organizaciji. Hkrati ti podatki služijo tudi za kasnejšo primerjavo z drugimi raziskavami, pri kateri se pogosto izkaže, da na zaznave vplivajo ravno delovne izkušnje in organizacijska umeščenost.

Vprašanja smo strukturirali v več vsebinskih sklopov. Prvi sklop se nanaša na osebno razumevanje digitalne preobrazbe in občutek vključenosti. Tu smo želeli ugotoviti, ali zaposleni prepoznavajo digitalno preobrazbo kot smiselno in pomembno ter kako ocenjujejo lastno poznavanje tematike. Drugi sklop se osredotoča na posledice digitalne preobrazbe za posameznika – kakšen vpliv ima na njegovo delo, kako se ob tem počuti in ali je imel možnost usposabljanja. Ta vprašanja so bila oblikovana z namenom razumevanja čustvene in kompetenčne razsežnosti sprememb.

Tretji in največji sklop vsebuje 20 trditev, oblikovanih po Likertovi lestvici, s katerimi se merijo različne razsežnosti digitalne preobrazbe znotraj organizacije. Trditve pokrivajo teme, kot so prisotnost digitalne strategije, vloga vodstva, dostop do orodij, medoddelčno sodelovanje, uporaba podatkov, inovacijska kultura in podpora spremembam. Vprašanja so bila zasnovana tako, da zajamejo glavne razsežnosti digitalne preobrazbe, kot jih opredeljuje relevantna znanstvena literatura in jih zaznavamo v kontekstu RRA LUR.

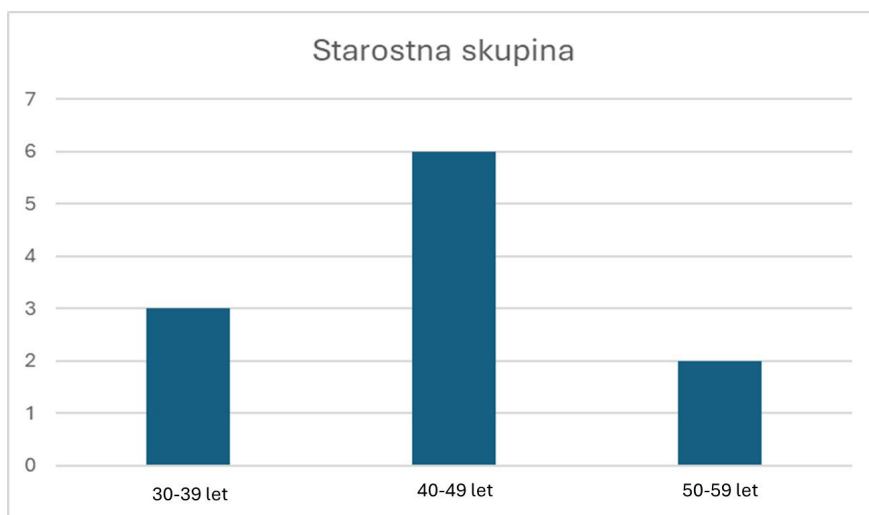
Zadnji del vprašalnika vključuje odprto vprašanje, pri katerem imajo respondenti možnost izraziti svoje predloge, pomisleke ali komentarje v zvezi z digitalno preobrazbo v organizaciji. Vključitev tega vprašanja smo ocenili kot smiselno dopolnitev kvantitativnega dela, saj želimo pridobiti tudi bolj kvalitativne odzive, ki bi lahko razkrili vidike, ki jih strukturirani del morda ne zajame. Odprta vprašanja omogočajo vpogled v področja, ki zaposlenim največ pomenijo, kar lahko služi kot dragoceno izhodišče za nadaljnjo interpretacijo rezultatov.

Zasnova ankete torej temelji na uravnoteženem pristopu, pri katerem smo preverjene koncepte iz znanstvenih člankov združili z lastnim razumevanjem konteksta organizacije. Anketa ni le merilno orodje, temveč tudi most med teorijo in

prakso, saj smo z njeno pomočjo operacionalizirali temeljne koncepte raziskave na način, ki je razumljiv zaposlenim in analitično uporaben za nas. To nam bo v naslednjem koraku omogočilo smiselno interpretacijo rezultatov in povezavo z raziskovalnimi vprašanji, ki smo jih zastavili na začetku raziskave.

3.10 Rezultati in interpretacija ankete

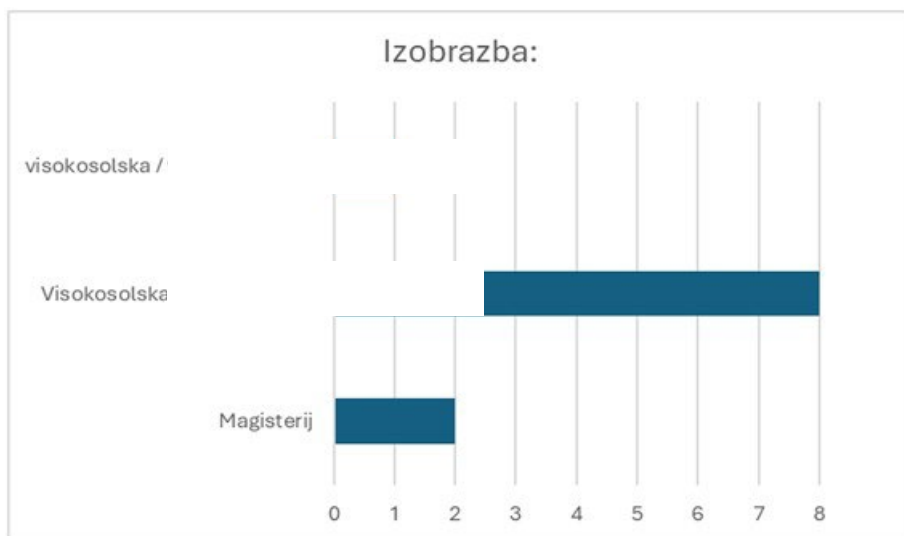
Anketna raziskava, ki smo jo izvedli med zaposlenimi v organizaciji RRA LUR, je bila namenjena pridobivanju vpogleda v zaznave, razumevanje in doživljanje digitalne preobrazbe znotraj institucije. V raziskavi je sodelovalo 11 zaposlenih, kar pomeni, da gre za omejen, a informativen vzorec, ki nam omogoča vpogled v notranjo dinamiko sprejemanja in izvajanja digitalnih sprememb. Rezultate interpretiramo deskriptivno in reflektivno, s poudarkom na tem, kako zaposleni razumejo, doživljajo in ocenjujejo vlogo digitalne preobrazbe pri svojem vsakodnevnem delu.



Graf 1: Starost zaposlenih v podjetju RRA LUR

V prvem sklopu rezultatov smo analizirali demografske značilnosti sodelujočih. Med odgovori so bile zastopane vse starostne skupine, najpogosteje pa so sodelovali posamezniki iz skupine 40–49 let. Po izobrazbeni strukturi so prevladovali visokošolsko izobraženi udeleženci, medtem ko je bila delovna doba večinoma

razporejena med tiste z več kot desetimi leti izkušenj. Kar zadeva funkcije, so prevladovali strokovni sodelavci in svetovalci. Ta raznolikost omogoča vpogled v širši spekter zaznav, kar je pomembno pri razumevanju, kako različne skupine doživljajo digitalne spremembe.

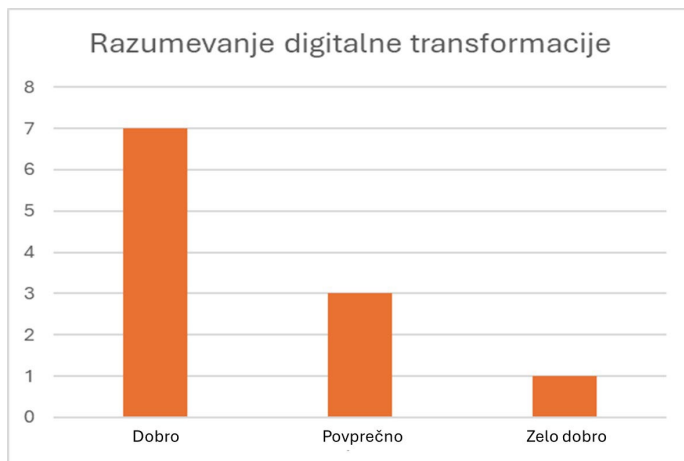


Graf 2: Izobrazba zaposlenih v podjetju RRA LUR

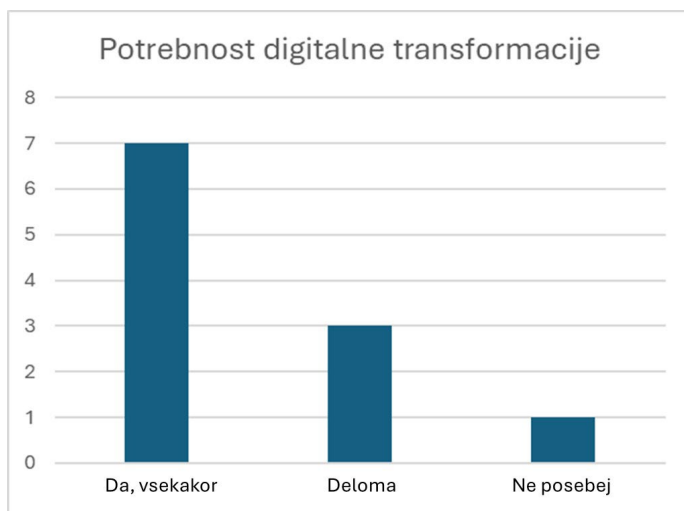


Graf 3: Funkcija zaposlenih v podjetju RRA LU (lasten vir, 2025)

Pri vprašanju, kako zaposleni ocenjujejo svoje razumevanje digitalne preobrazbe, se je večina opredelila kot dobro ali zelo dobro informirana. Le redki so izbrali oceno povprečno ali nižje ocene, kar kaže na visoko raven zavedanja o pomenu digitalnih sprememb. Večina sodelujočih je tudi potrdila, da se jim zdi digitalna preobrazba v organizaciji potrebna, kar pomeni, da obstaja notranje soglasje glede njene usmeritve v prihodnost.



Graf 4: Razumevanje DP zaposlenih

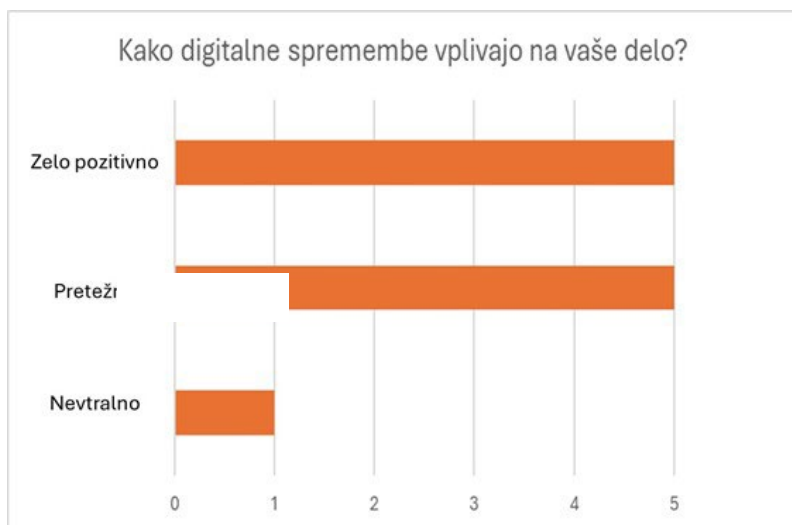


Graf 5: Mnenje pomembnosti DP v podjetju

Na vprašanje, v kolikšni meri so zaposleni vključeni v projekte, povezane z digitalno preobrazbo, so odgovori pokazali precejšnjo porazdeljenost. Nekateri so izpostavili visoko vključenost, drugi pa se počutijo bolj na obrobju. To lahko kaže na neenakomerno razporeditev nalog ali pomanjkanje sistemskega vključevanja digitalnih pobud po celotni organizaciji.

Povezava med digitalno preobrazbo in počutjem pri delu je bila prepoznana kot pomembna razsežnost. Večina zaposlenih je poročala, da digitalne spremembe nanje vplivajo pozitivno ali zelo pozitivno. Le redki so izrazili občutek negotovosti ali obremenjenosti, kar kaže na razmeroma visoko raven sprejemanja sprememb. Kljub temu so ti redki primeri pomembni za nadaljnje razmisleke o prilagoditveni podpori.

Ko smo analizirali samozavest zaposlenih pri uporabi digitalnih orodij, je večina sodelujočih svojo raven samozvesti ocenila visoko. Po drugi strani pa rezultati razkrivajo, da številni niso prejeli ustreznega usposabljanja. Ta razkorak med samozavestjo in objektivno usposobljenostjo opozarja na potrebo po več vlaganjih v razvoj digitalnih kompetenc in prilagojeno podporo pri uvedbi novih rešitev.

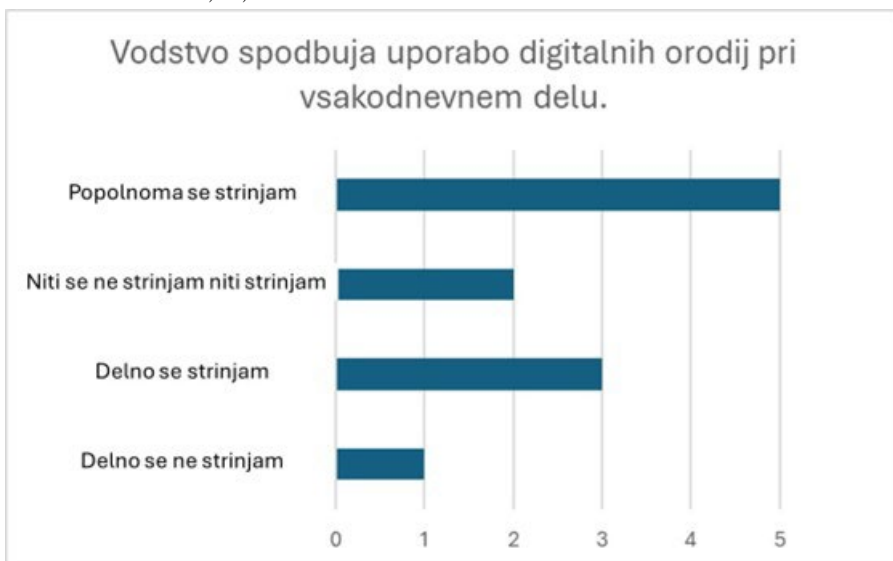


Graf 6: Vpliv DP na delo in počutje



Graf 7: Samozavest za digitalna orodja

Analizirali smo tudi zaznave glede podpore vodstva in vloge organizacijske kulture. Trditve, kot so »vodstvo spodbuja uporabo digitalnih orodij« in »kultura podpira inovacije«, so bile ocenjene večinoma pozitivno, vendar z nekaj odstopanji. To kaže, da zaposleni zaznavajo splošen napredek, a tudi določeno nejasnost v komunikaciji in strateškem usmerjanju.

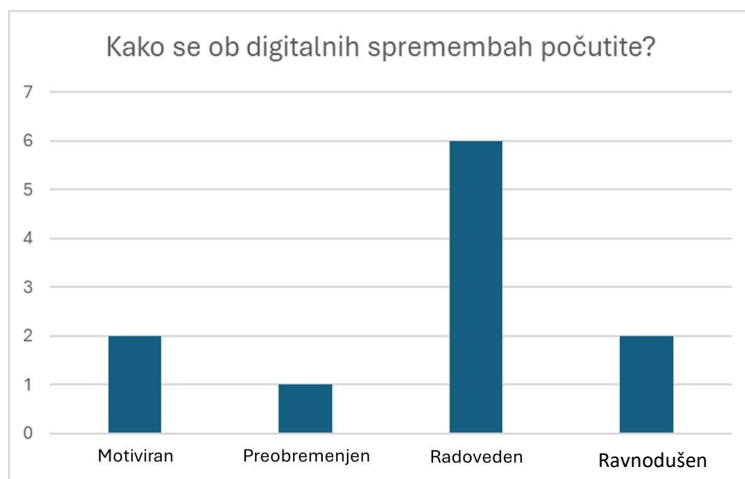


Graf 8: Podpora vodstva

Pri vprašanju o jasnosti odgovornosti in prisotnosti kazalnikov napredka v povezavi z digitalno preobrazbo so bili odgovori bolj razpršeni. Nekateri zaposleni menijo, da so ti vidiki slabo opredeljeni ali sploh niso prisotni. To sovпада z izzivi, ki jih literatura pogosto izpostavlja v javnih organizacijah – zlasti z vidika sistemske neurejenosti in razpršene odgovornosti.

Ko smo se osredotočili na čustvene odzive zaposlenih ob uvedbi digitalnih sprememb, so bila najpogostejše izražena pozitivna čustva, kot sta motiviranost in radovednost. Kljub temu so se pojavili tudi občutki preobremenjenosti in zaskrbljenosti, kar kaže na potrebo po večji prilagoditvi tempa sprememb posameznikom in oddelkom.

Na koncu ankete so zaposleni v odprtem vprašanju izrazili več predlogov, predvsem v smeri povečanja podpore, boljšega usposabljanja in jasnejših informacijskih tokov. Ti komentarji kažejo na to, da je v organizaciji prisotna pripravljenost za sodelovanje, a tudi potreba po jasnejši strukturi digitalnega razvoja.



Graf 9: Počutje ob DP

Na splošno lahko rečemo, da je RRA LUR že v fazi aktivnega digitalnega prehoda, vendar z določenimi manjšimi vrzelmi, ki bi jih bilo smiselno odpraviti z boljšim usklajevanjem strategij, okrepitvijo kompetenc zaposlenih in jasnim sporočanjem ciljev.

3.11 Razmislek o omejitvah raziskave

Pri vsaki raziskavi, zlasti tisti, ki se izvaja znotraj ene same organizacije in s kompleksno temo, kot je digitalna preobrazba, je bistveno, da se zavedamo tudi njenih omejitev. Le tako lahko ohranimo raziskovalno integriteto in rezultate interpretiramo z ustrezno mero previdnosti. Tudi v našem primeru, ko smo raziskovali zaznavanje digitalne preobrazbe znotraj Regionalne razvojne agencije Ljubljanske urbane regije (RRA LUR), se je med pripravo, izvedbo in analizo ankete pokazalo več pomembnih metodoloških in kontekstualnih omejitev, ki jih velja osvetliti.

Prva in najbolj očitna omejitev raziskave je povezana z velikostjo vzorca. V anketi je sodelovalo le 11 zaposlenih, kar pomeni, da gre za zelo omejen nabor podatkov. Čeprav smo z odzivnostjo zadovoljni, saj smo anketne povezave razposlali v dogovoru z vodstvom in jih naslovili na relevantne oddelke, tako majhen vzorec ne omogoča statistične posplošitve rezultatov na širšo populacijo – niti znotraj same organizacije, kaj šele širše. Gre torej za kvalitativno bogato, a kvantitativno omejeno zbirko vpogledov. Takšno stanje je v literaturi na področju organizacijske digitalne preobrazbe pogosto omenjeno kot eden izmed največjih izzivov pri raziskavah v specifičnih institucionalnih kontekstih, kjer velikost organizacije naravno omejuje vzorčenje (Fraccastoro et al., 2025).

Poleg tega smo se pri zasnovi metodologije osredotočili izključno na anketni vprašalnik, kar pomeni, da nismo uporabili intervjujev ali drugih kvalitativnih metod, ki bi omogočile globlje razumevanje motivacij, dvomov, osebnih zgodb ali kontekstualnih razlag za posamezne odgovore. To smo storili zavestno, saj smo želeli raziskavo ohraniti izvedljivo in pregledno, a hkrati se zavedamo, da s tem izgubimo plast interpretacije, ki bi jo lahko zagotovili intervjuji z vodstvom, digitalnimi koordinatorji ali ključnimi akterji. V člankih, kot je študija Buonocore et al. (2024), se izpostavlja pomembnost kombiniranja kvantitativnih in kvalitativnih metod, da bi razkrili organizacijsko dinamiko, ki pogosto ni razvidna iz standardiziranih vprašanj.

Omejitev je tudi časovna razsežnost raziskave. Anketa je bila izvedena v enem samem trenutku, kar pomeni, da gre za t. i. presek stanja. To onemogoča opazovanje sprememb skozi čas, ki bi bile v primeru digitalne preobrazbe še posebej pomembne.

Procesi preobrazbe se odvijajo postopoma, pogosto v valovih, z zamiki med uvedbo sprememb in njihovimi učinki na zaznave zaposlenih. Longitudinalne študije, kot jih predlagajo Li et al. (2025), omogočajo analizo preobrazbe skozi faze in ponujajo vpogled v dinamiko kulturnih in organizacijskih sprememb, ki so sicer skrite. V našem primeru tako ne moremo reči, ali je pozitiven odnos zaposlenih posledica nedavne uvedbe orodij ali plod večletne strategije.

Zaznali smo tudi potencialno pristranskost zaradi samoocenjevanja. Vprašanja, ki vključujejo oceno lastnega razumevanja digitalne preobrazbe ali samozavedi pri uporabi digitalnih orodij, se lahko napolnijo s subjektivnimi interpretacijami, ki ne ustrezajo dejanskemu znanju ali veščinam. V literaturi se ta pojav pogosto opisuje kot »socialna zaželenost«, pri njem pa anketiranci dajejo odgovore, za katere menijo, da so pričakovani ali sprejemljivi v očeh nadrejenih ali raziskovalcev. To pomeni, da dejanska usposobljenost morda ni tako visoka, kot jo izražajo rezultati (Ptak & Lis, 2024).

Omejitev je tudi dejstvo, da nismo imeli vpogleda v konkretne strateške dokumente organizacije, temveč smo zaznave zaposlenih jemali kot pokazatelje prisotnosti ali odsotnosti strategije. Čeprav je to legitimen pristop, saj se osredotočamo na doživljanje in razumevanje DP s strani zaposlenih, lahko to pomeni, da so nekateri odgovori netočni ali temeljijo na pomanjkanju informacij. V člankih, kot je tisti od Holzmann & Gregori (2022), se izpostavlja pomen triangulacije med dokumenti, procesi in zaznavami, saj šele njihovo prepletanje omogoča zanesljive ugotovitve.

Dodatna omejitev izhaja iz dejstva, da smo raziskavo izvedli v eni sami organizaciji, kar pomeni, da so ugotovitve močno vezane na njen specifični institucionalni kontekst. RRA LUR kot javna razvojna agencija deluje v zelo specifičnem okolju – med lokalnimi skupnostmi, evropskimi razpisi, razvojnimi partnerstvi in regulativo. Rezultati torej niso neposredno prenosljivi na druga podjetja, zlasti ne na zasebna MSP, ki delujejo v tržnem okolju. V literaturi se tovrstne študije sicer cenijo zaradi globine in kontekstualne prilagojenosti, a njihova zunanja veljavnost ostaja omejena (Zhang et al., 2025).

Nenazadnje moramo izpostaviti tudi omejitve raziskovalnega instrumenta samega. Čeprav smo anketo zasnovali na znanstvenih virih (npr. Shang et al., 2024; N'Dri & Su, 2024), smo morali določena vprašanja prilagoditi realnosti in jeziku konkretne

organizacije. To pomeni, da instrument ni bil validiran v širšem okolju in ni bil preizkušen v več ponovitvah ali skupinah. Uporaba preizkušenih vprašalnikov zagotavlja zanesljivost, a hkrati zmanjšuje prilagodljivost –odločili smo se za ravnovesje, a se zavedamo, da to pomeni tudi večjo možnost interpretativnih odklonov (Chen et al., 2024).

Kljub tem omejitvam verjamemo, da ima raziskava visoko uporabno vrednost za RRA LUR, saj pomeni prvi strukturiran poskus razumevanja digitalne preobrazbe z notranje perspektive zaposlenih. Prav takšne »mikro« raziskave so pogosto temelj za kasnejše širše in bolj poglobljene študije. Zato te omejitve ne razumemo kot slabost, temveč kot izhodišče za nadaljnji razvoj raziskovalnega in strateškega pristopa k digitalni preobrazbi v institucionalnem okolju.

3.12 Scenariji prihodnjega razvoja digitalne preobrazbe v RRA LUR

Ti odgovori zaposlenih nas ne le opozarjajo na trenutno stanje, temveč tudi odpirajo prostor za razmislek o tem, kakšna bi lahko bila prihodnost digitalne preobrazbe v organizaciji. Na podlagi pridobljenih podatkov in zaznanih notranjih vzorcev smo zato poskušali zasnovati več možnih poti nadaljnjega razvoja DP v RRA LUR.

Na podlagi izvedene raziskave o dojetanju digitalne preobrazbe (DP) v organizaciji RRA LUR lahko oblikujemo tri možne scenarije razvoja, ki nam pomagajo razmišljati o različnih smereh, v katerih bi lahko potekal nadaljnji digitalni napredek. Gre za orodje strateškega razmisleka, ki temelji na rezultatih ankete, kontekstu institucionalnega delovanja in izsledkih iz znanstvene literature. Vsak scenarij ponuja drugačno razsežnost – od optimistične rasti, prek realistično zadržanega napredka, do skrb vzbujajočega stagniranja. Cilj te analize ni napoved prihodnosti, temveč priprava na različne možnosti in osvetlitev odločitev, ki jih ima vodstvo RRA LUR v prihodnjih fazah digitalnega preoblikovanja.

3.12.1 Optimizem – sistematično vključevanje in vodena preobrazba:

Če bo RRA LUR v naslednjih letih uspelo strateško in usklajeno nadgraditi obstoječe pobude – zlasti z bolj ciljno usmerjenimi usposabljanji, boljšim sporočanjem sprememb in jasnejšimi strateškimi dokumenti – se lahko organizacija razvije v digitalno kompetentno in agilno javno agencijo. V anketi smo ugotovili, da je

osnovno razumevanje DP med zaposlenimi dobro razvito, prav tako so odzivi na digitalne spremembe večinoma pozitivni, z izrazito motiviranostjo in radovednostjo pri večini respondentov.

Ta scenarij predvideva, da vodstvo prevzame proaktivno vlogo in formalizira digitalno strategijo, določi kazalnike napredka ter postavi funkcije, odgovorne za vodenje DP. Zaposleni bi bili redno vključeni v oblikovanje digitalnih rešitev, kar bi povečalo občutek soudeleženosti in zmanjšalo razpršenost v zaznavi odgovornosti. Na podlagi literature vemo, da so organizacije, v katerih so zaposleni vključeni v sooblikovanje digitalne strategije, pogosto odpornejše na spremembe in hitreje dosegajo želene učinke (Liao et al., 2024; Buonocore et al., 2024).

Poleg tega bi lahko RRA LUR okrepila sodelovanje z zunanjimi deležniki – na primer z digitalnimi inovacijskimi hubi, izobraževalnimi institucijami in drugimi regionalnimi agencijami. Tako bi razvila ekosistem sodelovanja, ki je po ugotovitvah Fraccastoro et al. (2025) eden pomembnih dejavnikov pri dolgoročni uspešnosti DP v institucionalnih okoljih.

Ta scenarij vodi k institucionalni rasti, višji organizacijski zrelosti in dolgoročnemu učinku digitalizacije na kakovost in učinkovitost javnih storitev, kar je ključno poslanstvo RRA LUR kot regijske razvojne institucije.

3.12.2 Realistična pot – postopna izboljšava brez sistemske preobrazbe:

Drugi možni razvojni scenarij temelji na predpostavki, da RRA LUR ohrani obstoječo raven aktivnosti na področju DP, z manjšimi izboljšavami, ki pa niso povezane v celovit sistem. To pomeni, da bodo določeni oddelki ali posamezniki še naprej samoiniciativno uvajali digitalna orodja, občasno bo organizirano usposabljanje, morda bo oblikovan dokument z digitalnimi cilji – vendar brez doslednega izvajanja ali mehanizmov spremljanja napredka.

V tem scenariju bi DP ostala večinoma operativna pobuda, ne pa strateška smer. To potrjujejo tudi rezultati ankete, saj smo zaznali nejasnosti glede prisotnosti digitalne strategije, mešane odgovore glede vloge vodstva in nedoslednosti v oceni procesov za spremljanje DP. Tovrstna situacija je v javnih organizacijah pogosta, saj struktura, kultura in regulativa pogosto upočasnjujejo spremembe (Zhou et al., 2025).

Posledice bi bile dvojne: po eni strani bi se določene koristi DP kljub vsemu pokazale – boljša interna komunikacija, uporaba podatkov, večja učinkovitost pri vodenju projektov. Po drugi strani pa bi lahko prišlo do utrujenosti zaposlenih, ki se soočajo s ponavljajočimi se, a nepovezanimi pobudami brez jasne smeri. Zmanjša se lahko tudi motivacija, če zaposleni nimajo občutka, da imajo spremembe dolgoročni cilj ali da so zanje smiselne (Putra & Er, 2024).

Ta scenarij vodi v počasno napredovanje z veliko vloženega truda, a z omejenimi dolgoročnimi učinki. Lahko se sicer ohrani status quo, vendar RRA LUR pri tem tvega, da jo bodo druge, bolj usklajene institucije prehitale v inovativnosti in organizacijski agilnosti.

3.12.3 Zadržanost in stagnacija – digitalna preobrazba kot zamujena priložnost:

Zadnji možni scenarij predvideva, da se digitalna preobrazba v RRA LUR ne razvije naprej – bodisi zaradi pomanjkanja kadrovskih in finančnih virov, bodisi zaradi preobremenjenosti, notranjega odpora ali nezadostne podpore vodstva. Čeprav trenutno v anketi ni zaznati aktivnega odpora do DP, je nekaj posameznikov izrazilo občutke preobremenjenosti, negotovosti in nezadostne usposobljenosti. Če bi se ta občutja poglobila, lahko hitro prerastejo v pasivni odpor ali odmik od sprememb.

Zadržanost pogosto izhaja tudi iz pomanjkanja jasne komunikacije: če ni jasno, zakaj se digitalne rešitve uvajajo, kdo je odgovoren zanje in kako koristijo zaposlenim, lahko tudi sicer motivirani posamezniki izgubijo zaupanje v procese. V takem scenariju DP ostane pri površinskih spremembah – morda se vpelje novo orodje, a se ne uporablja dosledno; morda se objavi digitalna strategija, a ostane brez proračuna ali izvedbenega načrta (Justin Paul et al., 2023).

Največja nevarnost tega scenarija je, da organizacija formalno ohrani iluzijo napredka, v resnici pa stagnira. V primerjavi z drugimi regionalnimi akterji bi RRA LUR izgubila zagon, težje bi konkurirala za projekte in privabila kadre z digitalnimi kompetencami. Kot opozarja Liao et al. (2024), je v času digitalne ekonomije stagnacija pogosto enaka nazadovanju.

Čeprav je resničnost vedno kompleksnejša kot kateri koli scenarij, nam ta razmislek omogoča strukturiran vpogled v izbire, ki jih ima vodstvo RRA LUR. Rezultati ankete kažejo, da so osnove za optimističen scenarij prisotne, a brez nadaljnjih ukrepov obstaja tudi nevarnost, da DP ostane zgolj delna in neusklajena pobuda. Naš namen ni dajati napovedi, temveč osvetliti poti, po katerih se lahko RRA LUR razvije – ter posledice, ki jih ima vsak izmed teh scenarijev za zaposlene, organizacijsko kulturo in strateško usmeritev agencije.

3.13 Primerjalni vpogled: RRA LUR v kontekstu drugih organizacij

Razumevanje mogočih prihodnjih poti digitalne preobrazbe v RRA LUR je še bolj smiselno, če to postavimo v širši kontekst. Zato smo se odločili, da rezultate raziskave primerjamo z obstoječimi ugotovitvami iz literature o DP v drugih organizacijah – zlasti v MSP in institucionalno podobnih okoljih.

Za bolj poglobljeno razumevanje rezultatov raziskave smo se odločili izvesti primerjalni vpogled, ki temelji izključno na obstoječih znanstvenih člankih, uporabljenih v naši študiji. Namen tega razmisleka je preveriti, kako se zaznave in prakse v RRA LUR glede digitalne preobrazbe (DP) primerjajo z ugotovitvami iz drugih raziskav – predvsem na področju malih in srednje velikih podjetij (MSP) ter drugih institucionalnih okolij, ki so se znašla pred podobnimi izzivi kot RRA LUR.

Najprej se moramo zavedati, da večina študij, uporabljenih kot referenca, izhaja iz tržnih organizacij, predvsem iz sektorjev, kot so proizvodna podjetja, izvozni MSP in hitro rastoči startupi. Te organizacije pogosto dojemajo DP kot pogoj za preživetje, saj brez digitalnih procesov težko konkurirajo. V tem smislu DP ni le strategija rasti, temveč strateška nuja. Po drugi strani pa v institucionalnih okoljih, kot je RRA LUR, DP deluje bolj kot instrument za izboljšanje učinkovitosti, odzivnosti in vključevanja deležnikov. Zato že v osnovi pričakujemo razlike v motivaciji, hitrosti uvajanja in organizacijski strukturi uvajanja sprememb (Shang et al., 2024; N'Dri & Su, 2024).

V literaturi najdemo številne primere, ko je uspeh DP močno pogojen z vodstveno podporo in strateško jasnostjo. Na primer, N'Dri & Su (2024) poudarjata, da so MSP, ki so v svoje strateške dokumente vključili digitalne cilje in dodelili jasne odgovornosti za izvajanje, dosegli bistveno boljšo uspešnost preobrazbe. V

nasprotju s tem smo v naši anketi v RRA LUR zaznali nekaj nejasnosti glede prisotnosti formalizirane digitalne strategije in razpršene ocene o tem, ali obstaja jasna odgovornost za DP. To kaže, da je RRA LUR morda še v fazi, ko DP ni povsem vključena v temeljne strateške procese – kar je tipično za številne javne organizacije, kot navaja tudi Holzmann & Gregori (2022).

Naslednji pomemben vidik sta razumevanje in zaznava koristi DP med zaposlenimi. V več študijah, predvsem pri Chen et al. (2024), je izpostavljeno, da zaposleni v MSP pogosto razumejo DP kot možnost za avtomatizacijo, optimizacijo in zmanjšanje napora. V RRA LUR rezultati ankete kažejo, da zaposleni DP razumejo kot smiselno in pomembno, večina pa poroča o pozitivnih občutkih, kot sta motiviranost in radovednost. Po tej plati se RRA LUR pravzaprav dobro primerja s tržno naravnanimi MSP, kar kaže na visoko notranjo pripravljenost za spremembe.

Razlike pa postanejo očitnejše pri razpoložljivosti usposabljanj in podpori pri uvajanju novih orodij. Več študij (npr. Putra & Er, 2024; Tang et al., 2025) je pokazalo, da so redna, strukturirana in personalizirana usposabljanja eden izmed ključnih dejavnikov za uspešno DP. V naši anketi pa smo zaznali, da je bila večina zaposlenih le delno usposobljena, čeprav so se ocene samozavesti pri uporabi digitalnih orodij gibale v pozitivnem spektru. Ta razkorak med visoko samozavestjo in omejeno podporo se v literaturi pogosto pojavlja kot znak, da obstaja nevarnost »pretirane samozavesti«, ko zaposleni ocenjujejo svoje kompetence višje, kot bi to pokazalo objektivno testiranje (Zhang et al., 2025).

V tem primeru bi bila priporočljiva uvedba dodatnega preverjanja digitalne zrelosti in kompetenc, kar se v MSP pogosto izvaja skozi ocenjevalne matrike ali zunanjo presojo (Shang et al., 2024).

Kar se tiče organizacijske kulture, Buonocore et al. (2024) poudarjajo pomen »digitalne naravnosti« – torej odprtosti za eksperimentiranje, toleranco do napak in aktivno iskanje rešitev. MSP z visoko digitalno kulturo pogosto beležijo hitrejšo in uspešnejšo izvajanje DP. V RRA LUR so bili odgovori na vprašanja o kulturi inovacij večinoma pozitivni, kar kaže, da obstaja odprtost za spremembe, vendar je zaznati tudi potrebo po večji sistemski usklajenosti. Na primer, nekateri zaposleni so v odprtih odgovorih opozorili na pomanjkanje jasnih informacij, kar zmanjšuje transparentnost in povečuje negotovost – to je pogosto eden pomembnih izzivov v

javnih sistemih, kjer je informacijski tok večkrat prepozen ali formalističen (Kotiranta et al., 2024).

Pri analizi zunanjega okolja se pokaže pomembna razlika. MSP pogosto delujejo v bolj konkurenčnem in nestabilnem okolju, zato se hitreje odzivajo na pritiske trga. RRA LUR pa deluje v stabilnejšem, a kompleksnejšem institucionalnem okolju, kjer spremembe potekajo počasneje, a morajo biti strateško bolj premišljene. V člankih je pogosto izpostavljeno, da ravno takšna okolja – razvojne agencije, občine, nevladne organizacije – potrebujejo več notranje koordinacije, saj spremembe ne prihajajo spontano, temveč jih je treba upravljati strukturirano (Fraccastoro et al., 2025).

Če torej povzamemo: v primerjavi z MSP, opisanimi v znanstveni literaturi, se RRA LUR trenutno nahaja vmes med začetno in srednjo fazo digitalne zrelosti. Ima prisotne ključne notranje predpogoje (zavzetost, osnovno razumevanje, pozitivna naravnost), vendar zaostaja pri sistemski integraciji, strukturi podpore in formalni strategiji. To jo umešča med organizacije, ki imajo velik potencial za rast, a potrebujejo strateški preboj, da preidejo iz eksperimentalne v sistemsko fazo DP.

3.14 Kritična interpretacija odprtih vprašanj

Primerjalna analiza jasno pokaže, da RRA LUR v marsičem sledi splošnim trendom, a ima tudi nekatere posebnosti, ki jih je treba razumeti v kontekstu same raziskave. Da bi to razumevanje bilo čim celovitejše, se je smiselno ozreti tudi na metodološke in vsebinske omejitve raziskovalnega pristopa, ki smo ga uporabili.

Odprta vprašanja v anketi, ki smo jo izvedli v organizaciji RRA LUR, so se izkazala kot dragocen vir za poglobljeno razumevanje zaznav, skrbi in pobud zaposlenih glede digitalne preobrazbe. Čeprav kvantitativni del raziskave ponuja širši pregled o splošnih trendih in zaznavah, nam ravno prosti odgovori omogočajo vpogled v subjektivne izkušnje in niansirana mnenja, ki jih standardizirane lestvice pogosto ne zajamejo. Po vzoru sodobne znanstvene prakse, kot jo predlagajo Buonocore et al. (2024), odprta vprašanja služijo kot orodje za zaznavanje globlje organizacijske dinamike – zlasti v okoljih, kjer se digitalna preobrazba šele oblikuje kot sistemski proces.

Ob pregledu prejetih odgovorov smo zaznali več tematskih vzorcev, ki se pojavljajo v različnih oblikah in stopnjah izraženosti. Ena izmed najbolj ponavljajočih se tem je potreba po več usposabljanjih. Zaposleni so pogosto izpostavili, da bi za učinkovito uporabo novih digitalnih orodij potrebovali več priložnosti za strukturirano učenje. Nekateri so zapisali, da so se morali večinoma znajti sami, medtem ko so drugi omenili, da bi bila dobrodošla tudi sprotna pomoč v začetni fazi uvajanja orodij. To kaže, da organizacija morda uvaja nova orodja hitreje, kot lahko zaposleni razvijajo ustrezne kompetence – kar je po mnenju številnih raziskovalcev (npr. Tang et al., 2025) značilen vzorec v organizacijah z omejenimi notranjimi viri in neformalnim pristopom k DP.

Druga pogosto izražena tema je povezana z nejasnostjo strateške usmeritve. Nekateri odgovori so neposredno opozorili na pomanjkanje jasne digitalne strategije, drugi pa so na to nakazovali posredno – z izrazi, kot so »premalo usmeritev«, »ne vemo, kdo odloča« ali »vse je malo razpršeno«. Ti komentarji potrjujejo kvantitativne ugotovitve, ki so pokazale razpršene odgovore na trditve, povezane s strateškim načrtovanjem DP. V literaturi je takšno stanje pogosto opredeljeno kot taktiziranje brez vizije, kar lahko vodi v zasičenost zaposlenih z nepovezanimi pobudami, ki ne prispevajo k skupnemu cilju (Fraccastoro et al., 2025).

Zelo zanimiv je bil tudi motiv časovne obremenitve. Nekateri zaposleni so opozorili, da so jim bili novi digitalni postopki predstavljeni brez zadostnega časa za prilagoditev, kar je povzročilo občutek stresa in preobremenjenosti. Pojav »tihega odpora«, ki ni agresiven, temveč pasiven, je v takih primerih pogost – posamezniki sicer sprejmejo spremembe, vendar jih ne ponotranjijo. Tudi to opažanje se sklada z raziskavami Buonocore et al. (2024), ki opozarjajo, da morajo organizacije prepoznati »časovni kapital« kot enega izmed virov, potrebnih za uspešno digitalno preobrazbo.

Kljub izraženim težavam smo v nekaterih odgovorih zaznali tudi konstruktivne in pozitivne predloge. Nekateri zaposleni so izrazili pripravljenost sodelovati pri načrtovanju ali svetovanju glede digitalnih rešitev. To je pomemben kazalnik, da v organizaciji obstaja notranja motivacija za sodelovanje in skupno oblikovanje prihodnosti DP. V okolju, kjer je zaupanje dovolj visoko, lahko takšni odzivi postanejo osnova za razvoj participativne digitalne strategije, kot to predlagajo Liao et al. (2024) v kontekstu preobrazbe v hibridnih javno-zasebnih strukturah.

Pomembno je poudariti, da večina odgovorov ni bila izrazito pesimistična. Namesto tega so zaposleni predvsem navajali, da trenutno stanje še ni idealno in da obstajajo področja, na katerih so potrebne izboljšave. V nekaterih primerih so odgovori izkazovali željo po večji vključenosti v proces odločanja, po bolj razumljivih informacijah in predvsem po »konkretnější podpori na terenu«, kar je pogosto kritika abstraktnih in formalističnih procesov v javnih institucijah (Kotiranta et al., 2024).

Na podlagi interpretacije teh odprtih odgovorov lahko zaključimo, da so zaposleni v RRA LUR dragocen vir za oblikovanje konkretnih usmeritev digitalne preobrazbe. Njihovi odzivi razkrivajo tako obstoječe pomanjkljivosti kot tudi pripravljenost za sodelovanje, kar je redka kombinacija in jo velja prepoznati kot razvojni potencial. Če bi RRA LUR vzpostavila mehanizem rednega zbiranja tovrstnih mnenj (npr. digitalne fokusne skupine, mesečne refleksije, točke za povratne informacije), bi lahko bistveno bolje zaznavala dogajanje znotraj organizacije – in temu ustrezno prilagajala ukrepe.

Pri tem pa se postavlja vprašanje: ali gre za taktične pomanjkljivosti, ki jih je mogoče hitro odpraviti z dodatnimi usposabljanji in boljšo komunikacijo, ali pa za strukturne izzive, povezane z nejasnim lastništvom nad DP, pomanjkanjem vključenosti v strateške dokumente in omejenimi institucionalnimi mehanizmi? Odgovor najverjetneje leži nekje vmes – pri čemer lahko ta poglobljeni vpogled v glasove zaposlenih služi kot osnova za odločitev, v katero smer naj se organizacija razvije.

3.15 Sklepne ugotovitve in smernice za nadaljnje raziskovanje

Na podlagi izvedene raziskave lahko ugotovimo, da digitalna preobrazba v organizaciji RRA LUR ni zgolj tehnični postopek uvajanja novih orodij, temveč postaja vse bolj kompleksen in večplasten organizacijski pojav. Skozi interpretacijo anketnih rezultatov smo dobili vpogled v to, kako zaposleni razumejo digitalne spremembe, kako jih doživljajo pri svojem vsakodnevem delu ter v kakšni meri zaznavajo podporo, strategijo in usmerjenost organizacije k digitalni preobrazbi. Čeprav je bil vzorec relativno majhen, nam je na podlagi zbranih podatkov uspelo izoblikovati nekaj ključnih ugotovitev, ki ponujajo dragoceno osnovo za nadaljnji razmislek in razvoj konkretnih ukrepov.

Prvi pomemben zaključek je, da zaposleni v RRA LUR digitalno preobrazbo večinoma prepoznavajo kot potreben in pozitiven proces. Večina sodelujočih v anketi je svoje razumevanje DP ocenila kot dobro ali zelo dobro, kar kaže na visoko raven zavedanja o pomenu sprememb. To potrjuje, da so osnovne predpostavke za uspešno digitalno preobrazbo – kot je pripravljenost za učenje in razumevanje nove paradigme – že prisotne. Ta ugotovitev je še posebej pomembna, saj se v literaturi pogosto poudarja, da je prav zavedanje o pomenu digitalizacije prvi predpogoj za njeno učinkovito izvajanje (Zhou et al., 2025).

Kljub temu pa rezultati razkrivajo razlike v občutku vključenosti v konkretne projekte, povezane z digitalno preobrazbo. Nekateri zaposleni so poročali o visoki vključenosti, medtem ko so drugi izrazili občutek, da so le delno ali celo minimalno vključeni. To nakazuje na potrebo po večji transparentnosti in udeležbi pri zasnovi in izvajanju digitalnih pobud. Organizacije, ki jim uspe vključiti širši krog zaposlenih, pogosto dosegajo višjo stopnjo sprejetja in notranje motivacije za spremembe (Buonocore et al., 2024). V primeru RRA LUR bi bila smiselna krepitev medoddelčnega sodelovanja, kar bi omogočilo širše soustvarjanje digitalne vizije.

Naslednje pomembno področje, izpostavljeno v raziskavi, je občutek zaposlenih ob uvajanju sprememb. Večina anketirancev je spremembe označila kot pretežno pozitivne, ob tem pa so se pojavili tudi odgovori, ki kažejo na določeno negotovost, občutek preobremenjenosti in pomanjkanje jasnosti. Čeprav ni bilo zaznati izrazitega odpora do sprememb, je ta razpršenost v čustvenih odzivih znak, da bi bilo smiselno okrepiti podporne mehanizme – kot so bolj strukturirana usposabljanja, jasnejša interna komunikacija ter dostop do svetovalne in tehnične pomoči. Ti ukrepi bi lahko pomembno prispevali k zmanjšanju občutka negotovosti in povečali samozavest zaposlenih pri uporabi digitalnih rešitev (Chen et al., 2024).

Poleg subjektivnih odzivov so rezultati pokazali tudi vrzeli v sistemski umeščenosti digitalne preobrazbe v strateško delovanje organizacije. Trditve, ki se nanašajo na prisotnost digitalne strategije, kazalnikov napredka in odgovornosti za DP, so bile ocenjene manj enotno in z nižjo povprečno oceno kot preostale. To potrjuje ugotovitve iz literature, da v javnih institucijah digitalna preobrazba pogosto še ni popolnoma vključena v temeljne strateške dokumente in procese odločanja (Fraccastoro et al., 2025).

V prihodnje bi bilo zato priporočljivo, da RRA LUR jasno opredeli nosilce digitalnih področij, določi merljive cilje in spremljevalne kazalnike ter okrepi formalno umeščenost DP v organizacijsko strukturo. Ugotovili smo tudi, da imajo zaposleni visoko stopnjo samozavesti pri uporabi digitalnih orodij, vendar je velik del sodelujočih ocenil, da so bila usposabljanja pomanjkljiva ali le delno učinkovita. V literaturi se pogosto poudarja, da je razlika med »digitalno opremljenostjo« in »digitalno zrelostjo« prav v sistematični podpori, ki zaposlenim omogoča razvoj kompetenc skozi strukturirane programe (Tang et al., 2025).

V tem kontekstu se kaže potreba po bolj ciljno usmerjenih izobraževanjih, ki bi pokrila konkretna orodja in procese, s katerimi se zaposleni srečujejo pri vsakodnevem delu. Eden od najdragocenejših delov raziskave so bila odprta vprašanja, pri katerih so sodelujoči izrazili konkretne predloge za izboljšanje. Najpogostejše so omenili potrebo po boljši tehnični podpori, več usposabljanjih in več časa za prilagajanje. Izpostavljene so bile tudi želje po bolj jasnih komunikacijskih smernicah glede ciljev digitalne preobrazbe. Ti predlogi kažejo, da zaposleni ne le pasivno sprejemajo spremembe, ampak aktivno razmišljajo o izboljšavah. Njihove povratne informacije lahko služijo kot dragocen vir za načrtovanje prihodnjih ukrepov in kot opomnik, da mora biti digitalna preobrazba tudi proces poslušanja.

Skupna ugotovitev raziskave je, da je RRA LUR že stopila na pot digitalne preobrazbe, vendar je pred njo še pomembna naloga – kako to pot strateško utrditi, organizacijsko usmeriti in človeško podpreti. Trenutno stanje je pozitivno v smislu odprtosti zaposlenih in osnovnega razumevanja DP, vendar je prisotnih tudi nekaj vrzeli, zlasti na področju strukture, komunikacije in podpore. To se ujema z ugotovitvami iz znanstvenih člankov, ki opozarjajo, da so javne institucije pogosto ujete med inovacijskimi pričakovanji in institucionalno rigidnostjo (Putra & Er, 2024; N'Dri & Su, 2024).

Na podlagi izvedene raziskave smo pripravili priporočilne smernice za nadaljnji razvoj digitalne preobrazbe v Regionalni razvojni agenciji Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). Najprej izpostavljamo potrebo po razvoju in izvedbi formalne digitalne strategije, ki bi jasno določala cilje, kazalnike uspeha in odgovornosti znotraj organizacije. Poleg tega menimo, da je nujno okrepiti usposabljanja, ki morajo biti usmerjena v konkretne potrebe zaposlenih in jim zagotoviti več možnosti za

podporo ob uvajanju novih orodij. Prav tako je ključno vzpostaviti mehanizme za vključevanje zaposlenih v oblikovanje digitalnih pobud, saj to krepi občutek soodgovornosti in zavezanosti k uresničevanju teh ciljev. Digitalne cilje je treba povezati z obstoječimi razvojnimi dokumenti na strateški ravni, kar bo povečalo usklajenost in zagotovilo dolgoročno usmeritev procesov digitalne preobrazbe. Ob tem poudarjamo tudi pomen sistematičnega spremljanja čustvenih odzivov in potreb zaposlenih, saj ti pogosto odločajo o tem, ali bodo spremembe uspešno uveljavljene ali pa se bodo soočale z odporom in neuspehi.

Za nadaljnje raziskovanje predlagamo izvedbo primerjalne študije med več javnimi agencijami, ki delujejo v podobnem institucionalnem okolju. S tem bi lahko preverili, ali so zaznani vzorci specifični za RRA LUR ali pa odražajo širše trende v javnem sektorju. Poleg tega bi bilo koristno izvesti longitudinalno analizo, ki bi pokazala, kako se zaznave in kompetence zaposlenih spreminjajo skozi čas, ob uvajanju novih digitalnih pristopov.

V zaključku lahko rečemo, da je digitalna preobrazba v RRA LUR realnost, ki se že dogaja – ne kot projekt, ampak kot proces. Ta proces zahteva nenehno prilagajanje, vodenje in poslušanje. Verjamemo, da naša raziskava ne prinaša dokončnih odgovorov, temveč odpira prostor za razmislek, izboljšave in nadaljnje raziskovanje. Prihodnost digitalne preobrazbe v RRA LUR ni zapisana – soustvariti jo bodo morali vsi, ki v njej sodelujejo.

4 Predlogi za izboljšave / Analiza rešitve

4.1 Strateška utrditev digitalne preobrazbe

Na podlagi izvedene raziskave smo zaznali, da v organizaciji RRA LUR obstaja temeljna pripravljenost na digitalno preobrazbo (DP), a hkrati obstajajo tudi vrzeli, ki zavirajo njeno sistematično uresničevanje. Med najpogostejšimi pomanjkljivostmi, ki so se pokazale skozi anketo in odprta vprašanja, je nejasnost glede obstoja formalizirane digitalne strategije, neenotno razumevanje odgovornosti za digitalni razvoj in pomanjkanje orodij za spremljanje napredka. Zato vidimo strateško utrditev DP kot prvi in najpomembnejši korak za dolgoročni razvoj organizacije v digitalni dobi.

Prvi predlog, ki izhaja iz ugotovitev, je izdelava celovite digitalne strategije, ki bo služila ne le kot formalen dokument, temveč tudi kot živ instrument vodenja sprememb. Strategija naj zajema jasno opredeljene cilje, načine izvedbe, časovni okvir, merljive kazalnike in odgovorne osebe. Glede na to, da so zaposleni v odprtih odgovorih pogosto navajali pomanjkanje usmeritev in nejasno komunikacijo, lahko sklepamo, da obstoječi strateški okvir DP ni dovolj razčlenjen ali komunikacijsko dostopen. V člankih, kot je Zhang et al. (2025), je izpostavljeno, da je formalizacija strategije – četudi v poenostavljeni obliki – eden izmed temeljnih pogojev za uspešno izvajanje DP v javnem sektorju, saj omogoča strukturirano uvajanje sprememb in zmanjšuje tveganja nepovezanih pobud.

Pomemben vidik strateškega uokvirjanja DP je tudi vzpostavitev kazalnikov napredka. V RRA LUR trenutno ni jasno, kako se meri uspešnost digitalnih pobud. Zato predlagamo oblikovanje nizov KPI-jev (*key performance indicators*), ki bi lahko zajemali na primer: delež zaposlenih, ki so opravili usposabljanja, število uspešno uvedenih orodij, stopnjo uporabe določenih digitalnih rešitev ter zadovoljstvo uporabnikov (notranjih in zunanjih). V literaturi se pogosto poudarja pomen merljivosti, saj je le tako mogoče objektivno spremljati napredek in učinkovitost strategije (Tang et al., 2025).

Poleg merjenja rezultatov je nujno vzpostaviti tudi strukture odgovornosti. Rezultati ankete so pokazali, da zaposleni ne vedo vedno, kdo v organizaciji vodi DP ali je odgovoren za posamezne pobude. To lahko povzroči nejasnosti, podvajanje nalog ali pasivnost. Predlagamo, da RRA LUR določi enega ali več notranjih koordinatorjev digitalne preobrazbe, ki bodo skrbeli za izvajanje strategije, povezovanje med oddelki in komunikacijo s sodelavci. V člankih o DP v institucionalnih okoljih se redno pojavlja potreba po jasno opredeljenih vlogah, saj ravno razpršenost odgovornosti pogosto vodi v neuspešne ali polovične digitalne pobude (Liao et al., 2024).

Drugi ključni predlog je povezava digitalne strategije z obstoječimi razvojnimi dokumenti. DP ne sme biti ločena od drugih strateških usmeritev organizacije, temveč mora biti vanje vključena kot enakovredna komponenta. Na primer, če ima RRA LUR dolgoročni razvojni načrt ali akcijski program za regionalni razvoj, bi bilo smiselno, da se DP prepozna kot horizontalna prioriteta in vključi v vse relevantne

dokumente. S tem se poveča legitimnost ukrepov in olajša dostop do sredstev (Zhou et al., 2025).

Nazadnje se moramo osredotočiti tudi na sistematizacijo procesov DP. V trenutnem stanju obstaja nevarnost, da DP ostane skupek posameznih, čestokrat ad hoc ukrepov. Za učinkovito delovanje je treba oblikovati standardizirane postopke, na primer za uvajanje novih orodij, izvedbo usposabljanj ali uvajanje sprememb v delovne procese. Le na ta način se lahko zagotovita dolgoročna stabilnost in učinkovitost digitalnih sprememb. Kot opozarjajo Buonocore et al. (2024), brez sistemskega pristopa tudi najboljše posamezne pobude hitro izgubijo učinek.

Skratka, strateška utrditev DP v RRA LUR je ne le formalna naloga, temveč tudi temelj za prehod iz faze eksperimentiranja v fazo zrele digitalne organizacije. Z vzpostavitvijo jasne strategije, merljivih ciljev, struktur odgovornosti in povezavo z razvojnimi dokumenti se odpirajo vrata za strukturiran, premišljen in učinkovit prehod v digitalno prihodnost – kar je v interesu tako zaposlenih kot širše regijske skupnosti, ki jo RRA LUR predstavlja (Shang et al., 2024; Fraccastoro et al., 2025).

Krepitev kompetenc in usposabljanj

Eden izmed najbolj izstopajočih vzorcev v anketni raziskavi med zaposlenimi v RRA LUR je bil občutek pomanjkljivega usposabljanja za učinkovito uporabo digitalnih orodij. Čeprav so se številni respondenti opredelili kot samozavestni pri uporabi teh orodij, so hkrati izrazili tudi potrebo po več usmerjene podpore in izobraževanj. Ta razkorak med zaznano samozavestjo in dejanskimi možnostmi usposabljanja ne pomeni zgolj taktične pomanjkljivosti, temveč kaže na potrebo po strateškem pristopu h krepitvi digitalnih kompetenc v organizaciji. Na osnovi pridobljenih vpogledov in relevantnih znanstvenih virov lahko predlagamo celovit načrt za izboljšanje digitalnih usposabljanj v RRA LUR.

Prvi korak v tej smeri bi moral biti razvoj strukturiranega programa usposabljanj, ki bi bil trajen, ciklični in prilagojen konkretnim potrebam organizacije. Namesto enkratnih, splošnih delavnic bi bil potreben modularni sistem, pri katerem bi posamezniki napredovali glede na lastno predhodno znanje in funkcijo v organizaciji. Tak pristop so predlagali tudi Tang et al. (2025), ki poudarjajo, da v okoljih z raznoliko stopnjo digitalne pismenosti zgolj enotni programi niso

učinkoviti. Program mora vključevati tako tehnične vsebine (npr. delo s podatki, digitalna orodja za sodelovanje) kot tudi mehke veščine, kot so vodenje v digitalnem okolju, prilagajanje spremembam in digitalna etika.

Ob tem je ključno, da se vpelje sistem za ocenjevanje digitalne zrelosti posameznikov in oddelkov. Ta instrument bi služil ne le za identifikacijo pomanjkljivosti, temveč predvsem kot orodje za prilagoditev izobraževalnih vsebin, merjenje napredka in usmerjanje razvojnih priložnosti. V člankih, kot je Chen et al. (2024), se poudarja pomen takšnih evalvacijskih orodij, saj pomagajo vzpostaviti merljiv in transparenten okvir digitalnega napredka znotraj organizacije. Na podlagi tega ocenjevanja bi bilo mogoče oblikovati tudi osebne razvojne načrte, ki bi zaposlenim omogočali individualizirano učenje in osebno rast v okviru digitalnih procesov.

Poleg formalnega usposabljanja in ocenjevanja bi bila smiselna vzpostavitev notranje podporne skupine – nekakšne »digitalne svetovalne mreže« – ki bi jo sestavljali zaposleni, ki že izkazujejo višjo stopnjo digitalnih kompetenc. Ti posamezniki bi delovali kot svetovalci znotraj oddelkov, pomagali pri uporabi orodij, odgovarjali na vprašanja in spodbujali dobre prakse. Tak pristop se v literaturi podpira kot izjemno učinkovit mehanizem za interno širjenje znanja in zmanjševanje odpora do sprememb. Hkrati spodbuja občutek skupnosti in soudeleženosti, saj zaposleni niso zgolj pasivni prejemniki znanja, temveč tudi aktivni sooblikovalci sprememb (Buonocore et al., 2024).

Na dolgi rok bi bilo priporočljivo tudi formalno sodelovanje z zunanjimi partnerji – npr. univerzami, podjetji za digitalno izobraževanje ali inovacijskimi hubi – ki lahko prinesejo sveže vsebine, primerjalne prakse in dodatne vire. Takšna partnerstva so še posebej pomembna v organizacijah, ki se ne morejo stalno posodabljeni z lastnimi viri. Tang et al. (2025) v tem kontekstu opozarjajo, da je ena izmed značilnosti digitalno uspešnih organizacij prav zmožnost, da povezujejo notranje kompetence z zunanjimi viri znanja.

Krepitev kompetenc in usposabljanj v RRA LUR ni zgolj izvedbeni izziv, temveč strateška odločitev. Brez sistematične podpore in nenehnega razvoja veščin obstaja tveganje, da bodo tudi najboljše digitalne pobude naleteli na odpor, nerazumevanje ali neučinkovito uporabo. Predlagani pristop združuje osebno rast, organizacijski razvoj in strateško usmeritev ter omogoča, da digitalna preobrazba postane stalnica,

ne pa zgolj začasna pobuda, ki temelji na zunanji prisili ali posameznih navdušencih (Chen et al., 2024; Tang et al., 2025).

4.3 Vključevanje zaposlenih in komunikacija

Digitalna preobrazba se v praksi pogosto izjalovi ne zato, ker bi primanjkovalo tehnologije ali virov, temveč zato, ker organizacijam ne uspe dovolj kakovostno vključiti ljudi v procese sprememb. Tudi rezultati naše raziskave v RRA LUR so jasno pokazali, da obstaja pripravljenost zaposlenih na spremembe, a hkrati tudi občutek, da te spremembe niso vedno dovolj dobro pojasnjene, podprte ali omogočene. Zato je eden izmed glavnih predlogov za prihodnje korake v digitalni preobrazbi RRA LUR krepitev udeležbe zaposlenih in izboljšanje komunikacijskih kanalov.

Prvi vidik, ki ga izpostavljamo, je vzpostavitev formalnih mehanizmov za udeležbo. Zaposleni v odprtih odgovorih pogosto izpostavljajo, da bi že s tem, ko bi lahko izrazili mnenje ali predlog na strukturiran način, pripomogli k boljšemu izvajanju digitalnih sprememb. Predlagamo vzpostavitev rednih internih delavnic, na katerih bi zaposleni iz različnih oddelkov lahko predstavili svoja opažanja, potrebe ali ideje glede uvajanja novih digitalnih orodij. Tak pristop spodbuja ne samo horizontalno izmenjavo znanja, temveč tudi krepi občutek soudeleženosti, kar povečuje motivacijo in zmanjšuje odpor (Buonocore et al., 2024).

Poleg delavnic predlagamo tudi oblikovanje digitalnih fokusnih skupin. Te bi sestavljali predstavniki različnih funkcij in bi imele nalogo rednega spremljanja izkušenj zaposlenih z digitalnimi rešitvami. Fokusne skupine bi lahko delovale kot most med vodstvom in vsakodnevno prakso, saj bi prepoznavale tako uspešne prakse kot tudi ozka grla. Kot učinkovito orodje se je v praksi izkazalo tudi mesečno reflektivno poročanje, pri katerem bi vsak oddelek enkrat mesečno oddal kratko oceno o tem, kako DP vpliva na njihovo delo, katere izzive opažajo in katere predloge imajo.

Pomembna komponenta udeležbe je tudi uporaba povratnih informacij iz ankete. V odprtih vprašanjih so zaposleni izrazili več konkretnih predlogov, kot so: »potrebujemo boljšo tehnično podporo«, »več časa za uvajanje orodij« in »jasnejše razlage ciljev«. Te vsebine ne bi smele ostati zaklenjene v poročilih, temveč jih je

treba aktivno vključiti v strateške in operativne odločitve. Predlagamo oblikovanje pregleda vseh predlogov zaposlenih, njihovo kategorizacijo in javno objavo stanja realizacije. To bi povečalo transparentnost in zaupanje v proces sprememb.

Komunikacija je temelj vsake uspešne preobrazbe. Zato predlagamo uvedbo rednega digitalnega obvestilnika, ki bi zaposlene obveščal o novostih na področju DP, rezultatih uvedenih orodij, usposabljanjih in prihajajočih pobudah. Pomembno je, da ta kanal ni enosmeren, temveč omogoča tudi povratne informacije ali predloge. Poleg tega bi bila koristna uvedba digitalnih oglasnih desk (npr. intranet), kjer bi zaposleni imeli dostop do vseh virov, navodil in sprememb, povezanih z DP.

Eden izmed subtilnejših, a za človeka najpomembnejših vidikov pa je kultura zaupanja in sodelovanja. V odgovorih zaposlenih je zaznati pripravljenost za sodelovanje, a tudi rahel dvom, ali bo njihov glas slišan. Buonocore et al. (2024) opozarjajo, da je za dolgoročni uspeh DP v javnih organizacijah ključno, da se razvije kultura, kjer napake niso kaznovane, temveč razumljene kot del učenja, kjer je dialog med vodstvom in zaposlenimi odprt ter kjer ima vsak občutek, da je del spremembe, ne le njen opazovalec.

Skupni cilj teh ukrepov je, da se digitalna preobrazba iz procesa »od zgoraj navzdol« razvije v proces »od znotraj navzven«, kjer je vsak zaposleni tudi soustvarjalec. To ni le vprašanje organizacijske prakse, temveč predvsem vprašanje odnosa, kulture in zaupanja. In prav to so temelji, na katerih lahko RRA LUR zgradi trajnostno in vključujočo digitalno prihodnost. (Buonocore et al., 2024; Tang et al., 2025; Chen et al., 2024)

4.4 Tehnične in organizacijske izboljšave

Digitalna preobrazba ne more temeljiti zgolj na spremembah v kulturi in znanju zaposlenih, temveč mora biti podprta tudi z ustrezno tehnično infrastrukturo in organizacijskimi mehanizmi. V anketi, ki smo jo izvedli v RRA LUR, so zaposleni v odprtih odgovorih izpostavili več konkretnih izzivov, povezanih z uporabo orodij, pomanjkanjem podpore in nezadostno usklajenostjo sistemov. Na osnovi teh povratnih informacij in uvida v znanstveno literaturo lahko oblikujemo več predlogov za izboljšave na tehničnem in organizacijskem področju.

Najprej je treba obravnavati vprašanje informacijske infrastrukture. Nekateri zaposleni so v svojih komentarjih opozorili na to, da digitalna orodja, ki jih uporabljajo, niso vedno zanesljiva, delujejo počasneje kot bi bilo optimalno ali pa niso vedno na voljo za vse oddelke. Takšne pomanjkljivosti niso le vprašanje uporabniške izkušnje, temveč neposredno vplivajo na motivacijo, produktivnost in pripravljenost na sprejemanje novih tehnologij. Predlagamo, da se opravi sistematična analiza obstoječe infrastrukture, vključno s programsko opremo, dostopnostjo storitev in podporo uporabnikom, in se določijo prioriteta področja za nadgradnjo.

Drugi pomemben vidik je izbira in vključevanje digitalnih orodij. V anketi so bili izpostavljeni primeri, ko zaposleni uporabljajo več različnih sistemov za enake naloge, kar povzroča podvajanja, izgubo časa in zmedo pri uporabi. Takšne situacije kažejo na pomanjkanje usklajenega pristopa k digitalizaciji, saj ni jasno, katera orodja so uradna, priporočena ali podprta. Zato predlagamo uvedbo enotne platforme ali portala, kjer bi bila vsa orodja, dostopi, navodila in podpora zbrani na enem mestu. Tak centralizirani sistem bi povečal preglednost in enostavnost uporabe, hkrati pa olajšal tehnično vzdrževanje.

Pri tem ne gre le za orodja, temveč tudi za njihovo medsebojno povezljivost – interoperabilnost. V organizacijah, kjer se uporablja več ločenih informacijskih sistemov, je glavno, da ti sistemi med seboj »komunicirajo«. Torej omogočajo izmenjavo podatkov brez nepotrebnega ročnega vnašanja. V literaturi (npr. Chen et al., 2024) se interoperabilnost pogosto navaja kot temeljni pogoj za uspešno digitalno preobrazbo, saj omogoča celovite vpogled, hitrejše odločitve in manj operativnih napak.

Pomembno je tudi, da so orodja uporabniku prijazna. Tehnična rešitev, ki ni intuitivna ali zahteva preveč učenja, lahko postane breme, namesto da bi zagotavljala pomoč. V RRA LUR so nekateri zaposleni izpostavili, da jim določene aplikacije niso bile dobro razložene ali da ne vedo, kje naj poiščejo pomoč. Zato predlagamo, da se ob vsakem novem orodju pripravi uporabniški priročnik, organizira kratka delavnica in določi kontaktna oseba za pomoč. To bi okrepilo zaupanje v digitalna orodja in zmanjšalo stres, povezan z njihovim uvajanjem.

Na organizacijski ravni predlagamo, da se v okviru digitalne strategije določi tudi natančen protokol za uvajanje novih orodij. Vsaka nova rešitev naj bo najprej testirana na pilotni skupini, nato ovrednotena, šele nato uvedena v celotni organizaciji. Tak postopek omogoča pravočasno odpravo morebitnih napak in prilagoditve, kar poveča verjetnost uspešne uvedbe. Prav tako predlagamo, da se uporabnike vključi že v fazi izbire orodij, saj bodo njihove povratne informacije pomagale pri odločitvah, ki upoštevajo dejanske potrebe in delovne navade.

Nazadnje, čeprav DP pogosto povezujemo z velikimi sistemskimi spremembami, ne smemo spregledati pomena drobnih tehničnih izboljšav. Kot kažejo tudi izkušnje v literaturi (Tang et al., 2025), lahko včasih že manjše poenostavitve postopkov, boljša dostopnost dokumentacije ali optimizacija obstoječega sistema prinesejo več koristi kot uvajanje novih kompleksnih platform. Predlagamo, da se v okviru digitalne ekipe vzpostavi tudi vloga za »mikro-optimizacije«, kjer bi zaposleni lahko predlagali manjše, a učinkovite spremembe v orodjih ali postopkih.

Z vsemi temi ukrepi lahko RRA LUR postavi trdnejše tehnične in organizacijske temelje za digitalno preobrazbo, ki ne bo le na papirju, temveč jo bo mogoče občutiti pri vsakodnevnem delu in uporabniški izkušnji vseh zaposlenih (Chen et al., 2024; Tang et al., 2025).

5 Diskusija

5.1 Povezava med raziskovalnimi vprašanji in empiričnimi ugotovitvami

V tej fazi raziskave smo si zastavili glavno nalogo – analizirati, kako se empirične ugotovitve, pridobljene z anketo med zaposlenimi v RRA LUR, povezujejo z raziskovalnimi vprašanji in podcilji, ki smo jih opredelili v začetnih fazah raziskovalnega načrta. Diskusija tako ne ponavlja rezultatov, temveč jih umešča v širši okvir razumevanja, preverja njihovo skladnost s pričakovanji in analizira, kaj iz njih dejansko lahko razberemo o stanju digitalne preobrazbe (DP) v organizaciji.

Raziskovalno vprašanje, ki se osredotoča na razumevanje in dojemanje DP, se je v empiričnem delu izkazalo za razmeroma pozitivno obravnavano. Zaposleni so večinoma ocenili, da dobro razumejo koncept DP in da ta nanje vpliva pozitivno. Vendar pa so ravno pri istem sklopu zaznani prvi signali notranje razslojenosti.

Čeprav je splošno mnenje pozitivno, številni zaposleni hkrati izražajo potrebo po dodatnem usposabljanju. Ta protislovje, visoka samozavest ob sočasnem izražanju nezadostne podpore, kaže na možno razhajanje med zaznanim in dejanskim znanjem, kar odpira prostor za nadaljnje raziskovanje digitalne zrelosti (Chen et al., 2024).

Pri raziskovalnem vprašanju, ki obravnava prisotnost DP v strateških dokumentih in procesih odločanja, se rezultati gibljejo v sivem območju. Na eni strani so nekateri zaposleni izrazili prepričanje, da digitalna strategija obstaja, na drugi pa je bila pogosta tudi ocena, da smeri niso jasno opredeljene. To potrjuje, da je strateška komponenta DP še v nastajanju. V literaturi se takšno stanje pogosto obravnava kot značilno za organizacije, ki se nahajajo med začetno in srednjo fazo digitalne zrelosti (Zhang et al., 2025).

Vprašanje, s katerim se merita podpora vodstva in vloga organizacijske kulture, se kaže kot eno bolj polariziranih. Del zaposlenih zaznava podporo vodstva in spodbudno kulturo, drugi pa opozarjajo na pomanjkanje jasne komunikacije, nejasno razporeditev odgovornosti in omejene možnosti za vključevanje v spremembe. Takšna razpršenost je v literaturi pogosto označena kot znak prehoda – torej trenutek, ko organizacija še ni povsem usklajena glede pomena in ciljev DP, a že kaže potenciala za notranje spremembe (Buonocore et al., 2024).

Raziskovalno vprašanje, ki se dotika vpliva zunanjih dejavnikov na digitalno preobrazbo, se je pokazalo kot težko neposredno merljivo. Ker vprašalnik ni vseboval obsežnih trditev na to temo, smo se opirali predvsem na odprte odgovore, kjer so posamezniki nakazali, da bi večje usklajevanje z drugimi institucijami in boljši dostop do podpore lahko olajšala uvajanje sprememb. To sovпада z raziskavami, ki poudarjajo pomen ekosistemskega pristopa k DP, predvsem v javnih strukturah (Fraccastoro et al., 2025).

Vprašanje, ki vključuje zbiranje predlogov in opažanj zaposlenih, se je izkazalo za izjemno dragoceno. Prostovoljni odgovori so razkrili realne skrbi, predloge in konstruktivno naravnost zaposlenih. Ključne teme so bile potreba po jasnejših navodilih, več usposabljanj, dostopnejši tehnični viri in večje vključevanje zaposlenih v oblikovanje digitalnih rešitev. Vse to kaže, da organizacija premore notranje vire – ne le v obliki tehnologij, temveč tudi v obliki ljudi – ki bi lahko bili nosilci pozitivnih sprememb, če se ustrezno podprejo in vključijo.

Diskusija kaže, da so se z raziskovalnimi vprašanji smiselno obravnavale ključne točke razumevanja, izvajanja in doživljanja DP v RRA LUR. Ugotovitve niso enoznačne, kar je pričakovano in zaželeno – realne organizacijske preobrazbe so namreč redko linearne ali enoplastne. S tem, ko povežemo posamezne odgovore s širšimi vprašanji, ustvarjamo most med empiričnim vpogledom in strateškim razmislekom, ki bo osnova za nadaljnje usmeritve organizacije.

5.2 Primerjava s pričakovanji in s teoretskim okvirom

Ko smo začeli raziskovalni proces, smo izhajali iz znanstvene literature, ki opisuje pogoje, značilnosti in uspešne prakse digitalne preobrazbe v različnih organizacijskih okoljih. Na podlagi teh spoznanj smo oblikovali tudi določena pričakovanja glede stanja DP v RRA LUR. Ključno vprašanje, ki smo si ga zastavili v tej fazi diskusije, je bilo: v kolikšni meri se naše začetne domneve ujemajo z dejanskimi zaznavami zaposlenih in kako empirični podatki sovpadajo s teoretskimi modeli?

Prvo pričakovanje se je nanašalo na prisotnost formalne digitalne strategije. V literaturi (npr. N'Dri & Su, 2024; Zhang et al., 2025) se jasno poudarja, da je jasna in strukturirana strategija eden glavnih pogojev za uspešno digitalno preobrazbo. Predvidevali smo, da bodo zaposleni v RRA LUR seznanjeni z digitalno strategijo organizacije in da jo bodo dojemali kot vodilo sprememb. Vendar rezultati ankete razkrivajo precejšnjo razpršenost mnenj. Nekateri strategijo prepoznavajo, drugi pa niso prepričani o njenem obstoju ali pomenu. To odstopanje od pričakovanj kaže na pomanjkanje enotne in razumljive komunikacije znotraj organizacije, kar potrjuje tudi ugotovitve iz raziskav o prenosu strategij v vsakodnevno prakso (Holzmann & Gregori, 2022).

Naslednje pričakovanje je bilo, da bo višja stopnja digitalne pismenosti povezana z večjo izpostavljenostjo usposabljanjem. Vendar smo naleteli na nepričakovan paradoks: mnogi zaposleni izražajo visoko samozavest pri uporabi digitalnih orodij, hkrati pa opozarjajo na pomanjkanje ustreznih usposabljanj. To kaže na razkorak med zaznано in realno kompetentnostjo ter odpira prostor za razmislek o vlogi neformalnega učenja in osebne prilagodljivosti. V tem pogledu naši podatki ne potrjujejo domneve o linearnem razmerju med izobraževanjem in kompetentnostjo, kar sovpada z opozorili iz literature (Tang et al., 2025).

Tretje pričakovanje je bilo povezano z zaznavo podpore vodstva. Pričakovali smo enotno dojemanje podpore kot pomembnega dejavnika za uspešno uvedbo DP, saj številne raziskave poudarjajo vpliv vodstvenega angažmaja (Buonocore et al., 2024).

Toda tudi tukaj je bila zaznana delitev – medtem ko nekateri zaposleni vidijo vodstvo kot ključno gonilo sprememb, drugi izražajo dvome o doslednosti komunikacije in jasnosti prioritet. Ta razlika potrjuje ugotovitve iz študij o organizacijskem zaupanju, ki kažejo, da formalna izjava o podpori še ne pomeni nujno, da jo zaposleni tudi dejansko občutijo (Kotiranta et al., 2024).

Zanimivo je bilo tudi pričakovanje glede vloge odprtih vprašanj. Predvidevali smo, da bodo služila kot dopolnilo k strukturiranemu delu ankete. Vendar so se ta vprašanja izkazala za ključni vir uvida, saj so zaposleni v njih izražali globlje skrbi, frustracije, želje in predloge, ki jih strukturirana vprašanja ne bi mogla ujeti. S tem se potrjuje pomen kvalitativnih metod kot nepogrešljivega dopolnila kvantitativnim pristopom, kar je posebej poudarjeno v študijah o DP v javnem sektorju (Chen et al., 2024).

Skratka, lahko ugotovimo, da se začetna pričakovanja le deloma potrjujejo. Ugotovitve podpirajo ključne teoretične koncepte, a hkrati razkrivajo kompleksna protislovja in odklone, ki kažejo na realnost institucionalnih preobrazb. Prav v teh odklonih se skriva raziskovalna vrednost – ker nas silijo, da presežemo zgolj potrjevanje znanega in se poglobimo v razumevanje posebnosti konkretnega okolja, kot je RRA LUR. Naša raziskava s tem ne le potrjuje obstoječe modele, temveč jih tudi preizkuša – in s tem prispeva k bolj celostnemu razumevanju digitalne preobrazbe v hibridnih organizacijskih strukturah.

5.3 Notranja protislovja in paradoksi v odgovorih

Ena izmed najbolj zanimivih plasti naše raziskave je bilo razkritje notranjih protislovij v odgovorih zaposlenih. Ta protislovja ne kažejo na neuspeh preobrazbe, temveč na njeno kompleksnost, na razhajanja med zaznavami, občutki in dejanskim stanjem, ki so pogosto značilna za organizacije v prehodu.

Najizrazitejše protislovje smo zaznali pri samozavesti in usposobljenosti. Večina zaposlenih izraža visoko samozavest pri uporabi digitalnih orodij, hkrati pa navajajo pomanjkanje strukturiranih usposabljanj in podpore. Ta razkorak med subjektivnim občutkom in objektivno pripravljenostjo kaže na t. i. učinek pozitivne distorzije, ko samozavest ne temelji nujno na preverjenem znanju. Zaznali smo torej protislovje med prepričanjem o zmožnostih in dejanskim dostopom do podpornih mehanizmov (Chen et al., 2024).

Drugo protislovje se nanaša na strateško zaznavanje DP. Zaposleni pogosto izražajo zaupanje, da se organizacija giblje v pravo smer, obenem pa opozarjajo na pomanjkanje jasnih strateških dokumentov ali odgovornih struktur. To kaže, da lahko pozitiven občutek o spremembah obstaja tudi brez formalnega okvira. Najverjetneje zaradi neformalnih voditeljskih vlog ali kulturnih dejavnikov (Buonocore et al., 2024).

Tretji paradoks se pojavlja med visoko motivacijo in izraženimi občutki preobremenjenosti ali negotovosti. Medtem ko zaposleni pogosto omenjajo radovednost, zavzetost in pripravljenost na spremembe, v istem hipu izražajo tudi stres, pomanjkanje časa ali nejasnost glede nadaljnjih korakov. V skladu z ugotovitvami Tang et al. (2025) to kaže na soobstoj visoke angažiranosti in čustvene obremenitve, kar je značilno za intenzivne preobrazbene procese.

Četrto protislovje se nanaša na zaznavanje podpore s strani vodstva. Medtem ko nekateri zaposleni izpostavljajo pozitivne premike, drugi čutijo pomanjkanje prisotnosti, jasnosti ali podpore. Možno je, da te razlike izhajajo iz različnih izkušenj po oddelkih ali iz neenakomerne razporeditve informacijskih tokov – kar je pogosto v bolj decentraliziranih strukturah (Liao et al., 2024).

Ta notranja protislovja raziskave ne slabijo, temveč jo bogatijo. So dragocen vir razumevanja organizacijske dinamike v obdobju sprememb. Ne gre jih izravnati, temveč jih je treba prepoznati kot kazalnike razvoja in orientacijske točke za nadaljnje strateške razmisleke. Prav v teh napetostih – med zavzetostjo in negotovostjo, med zaznano podporo in pomanjkanjem strukture – se oblikujejo priložnosti za učenje, rast in usmerjanje digitalne preobrazbe v RRA LUR.

5.4 Organizacijska kultura in njena (ne)vidna moč

Ko razmišljamo o digitalni preobrazbi (DP) v organizacijah, pogosto najprej pomislimo na tehnologijo, orodja ali usposabljanja. Vendar pa je med vsemi razsežnostmi, ki vplivajo na uspeh preobrazbe, prav organizacijska kultura tista, ki je največkrat spregledana – in hkrati najvplivnejša. Naša raziskava v RRA LUR je pokazala, da ima kultura izjemno vlogo, čeprav se njen vpliv pogosto izraža posredno, skozi občutke, odzive in vedenja zaposlenih.

V anketi so zaposleni večkrat poudarili odprtost za spremembe, pripravljenost na sodelovanje in pozitiven odnos do digitalnih orodij. Ti elementi kažejo na obstoj kulture, ki je vsaj v osnovi ugodna za uvajanje novosti. Odgovori, kot so »motiviran«, »radoveden« ali »pripravljen sodelovati«, se pojavljajo večkrat in kažejo, da DP ni sprejeta z odporom, temveč prej s pričakovanjem in zanimanjem. To je v skladu z ugotovitvami iz raziskav, ki poudarjajo, da je začetna naravnost zaposlenih bistvena pri kasnejšem uspehu uvedbe sprememb (Buonocore et al., 2024).

A hkrati smo opazili tudi manj vidne, a vplivne elemente kulture, ki kažejo na zadržke. Med prostimi odgovori smo zaznali izjave o »nejasnosti odgovornosti«, »pomanjkanju informacij« in »občutku preobremenjenosti«. Gre za znake, da znotraj kulture organizacije morda obstaja dvom o tem, kako dobro so spremembe načrtovane, kdo jih vodi in kakšna je njihova dolgoročna vizija. To nas opozarja, da je kultura v RRA LUR sestavljena iz dveh plasti: vidne pripravljenosti in nevidne negotovosti. Takšna dvojnica je značilna za organizacije, ki so v prehodu – torej, ki se ne upirajo spremembam, a hkrati še niso zgradile notranje stabilnosti, ki bi spremembe tudi dolgoročno podprla (Liao et al., 2024).

Pomemben kulturni dejavnik, ki se pojavi v odgovorih, je občutek vključenosti. Zaposleni so večkrat izpostavili željo po tem, da bi bili bolj slišani, da bi njihove ideje bile upoštevane in da bi bile spremembe usklajene z realnimi potrebami na terenu. Takšna potreba po udeležbi je kulturni signal – kaže na to, da v organizaciji obstaja nagnjenost k sodelovanju, vendar mehanizmi za to še niso vzpostavljeni. V literaturi se podobne situacije pogosto opisujejo kot »potencialno participativna kultura«, ko obstaja pripravljenost, a še ne tudi struktura za dejansko sodelovanje (Kotiranta et al., 2024).

Kultura zaupanja je še en neizrečen, a izjemno pomemben dejavnik. Čeprav neposrednih vprašanj o zaupanju ni bilo, je mogoče iz odzivov sklepati, da zaposleni še niso povsem prepričani v dolgoročno zavezanost vodstva k digitalni strategiji. Neobstoj jasnih informacij, redko omenjanje formalne strategije in pomanjkanje imenovanih odgovornih oseb kažejo na to, da je treba kulturo zaupanja še utrditi – ne zato, ker bi bila slabotna, temveč ker še ni sistematično negovana. Brez zaupanja ni uspešne preobrazbe, kar poudarjajo tudi raziskave iz MSP in javnih agencij (Zhou et al., 2025).

Nenazadnje je treba omeniti tudi prisotnost t. i. »tihe kulture prilagajanja«, ki se izraža v tem, da zaposleni pogosto sprejemajo nova orodja, a brez navdušenja ali aktivnega soustvarjanja. Takšna kultura je lahko varna, a ni razvojna. V dolgoročnem smislu je bolje graditi na kulturi, kjer so zaposleni nosilci sprememb, ne zgolj njihovi prejemniki. To pomeni preiti od pasivnega »sodelovanja, kadar je nujno« k aktivnemu »sooblikovanju rešitev«, kar je cilj večine uspešnih pobud za DP v javnih institucijah (Shang et al., 2024).

Na podlagi vseh teh ugotovitev lahko sklenemo, da ima organizacijska kultura v RRA LUR velik potencial za podporo DP – vendar le, če jo vodstvo prepozna, neguje in vključi v strateško razmišljanje. Brez naslova na dokumentu in brez jasnih pravil igre tudi najbolj naklonjeni zaposleni ne bodo znali ali zmogli uresničiti vsega, kar bi lahko prispevali k digitalni prihodnosti organizacije.

5.5 Prispevek raziskave in refleksija

Z izvedbo te raziskave smo želeli pridobiti poglobljen vpogled v zaznave, izkušnje in razumevanje digitalne preobrazbe med zaposlenimi v javni instituciji – Regionalni razvojni agenciji Ljubljanske urbane regije (RRA LUR). Gre za specifično okolje, ki ga zaznamujeta hibridna institucionalna logika ter kompleksna povezava med javnimi pričakovanji, evropskimi razvojnimi smernicami in lastnimi organizacijskimi zmogljivostmi. V tem kontekstu je bil naš prispevek večplasten: poleg osnovne empirične slike smo želeli odpreti prostor za razmislek o vlogi posameznika v procesu preobrazbe in o tem, kako lahko prav glas zaposlenih usmerja strateške odločitve.

Eden izmed pomembnejših prispevkov raziskave je osvetlitev notranje organizacijske dinamike, ki je sicer pogosto prezrta pri uvajanju digitalnih sprememb. Čeprav digitalna orodja in rešitve pogosto izvirajo iz zunanjih politik ali tehnoloških trendov, se o njihovi uspešnosti v veliki meri odloča znotraj same organizacije – v dojemanju, pripravljenosti in vedenjskih odzivih zaposlenih. Naše ugotovitve potrjujejo, da je v RRA LUR zaznana visoka stopnja motivacije, vendar ta ni vedno podprta z ustreznimi sistemskimi ukrepi, kot so usposabljanje, jasna strategija in strukture odgovornosti (Buonocore et al., 2024).

Poseben poudarek smo dali tudi kvalitativnemu delu ankete – odprtim vprašanjem, ki so ponudila dragocen vir razmislekov, skrbi in konstruktivnih predlogov. Ti odzivi so preseгли naša pričakovanja glede globine in iskrenosti, kar potrjuje, da je znotraj organizacije že oblikovana kultura angažiranosti, ki čaka na formalno priznanje in strukturirano vključevanje v procese odločanja (Kotiranta et al., 2024). Ravno v tem segmentu vidimo enega izmed pomembnejših prispevkov naše raziskave: pokazali smo, da je participativni pristop k DP izvedljiv tudi v javni instituciji, čeprav v literaturi pogosto prevladuje predstava, da je ta sektor rigidnejši in manj odziven (Zhou et al., 2025).

Hkrati pa raziskava ni bila le zbir podatkov, temveč tudi proces učenja za nas kot raziskovalce. Ugotovili smo, kako zahtevno je zajeti celostno podobo organizacije le s pomočjo enega raziskovalnega instrumenta in kako pomembno je, da smo pozorni na tihi glas zaposlenih – tudi, ko se izraža skozi protislovja, dvome ali zadržke. V teh niansah se namreč skriva največ podatkov o organizacijski realnosti, ki jih standardizirani obrazci pogosto ne zajamejo (Chen et al., 2024).

Reflektivno gledano je ta raziskava tudi potrditev vrednosti lokalnih, usmerjenih študij. Čeprav pogosto ne dosegajo velikega vzorca ali popolne statistične veljavnosti, omogočajo vpogled v mikrorealnost, kjer se digitalna preobrazba dejansko dogaja. V primerjavi z večjimi študijami na ravni držav ali industrij je takšen pristop bolj oseben, bolj prilagojen kontekstu in pogosto bolj uporaben za oblikovanje konkretnih priporočil. Z naše perspektive je ravno takšen model raziskovanja – poglobljen, kontekstualiziran in vključujoč – najprimernejši za razumevanje preobrazb, ki se odvijajo znotraj javnih institucij (Shang et al., 2024; Liao et al., 2024).

Za zaključek lahko rečemo, da ta raziskava ni prinesla dokončnih odgovorov, temveč predvsem postavila okvir za nadaljnje raziskovanje, notranjo refleksijo in strateško delovanje. Njena vrednost ni zgolj v ugotovitvah, temveč v procesu – v dialogu med zaposlenimi, raziskovalci in institucijo. In ravno ta dialog je po našem mnenju najdragocenejši prispevek, ki ga lahko ponudi raziskava o digitalni preobrazbi.

6 Zaključek

Raziskava, ki smo jo izvedli v okviru RRA LUR, je ponudila dragocen vpogled v zaznavanje, razumevanje in čustveni odziv zaposlenih na procese digitalne preobrazbe znotraj javne organizacije. Čeprav gre za omejen vzorec, so rezultati razkrili jasno pripravljenost na spremembe, hkrati pa tudi številne sistemske vrzeli, ki jih bo treba obravnavati, če želi organizacija DP ne le izvajati, temveč jo tudi ponotranjiti.

Zaznali smo, da zaposleni prepoznavajo pomen digitalne preobrazbe in se večinoma počutijo samozavestni pri uporabi digitalnih orodij. Vendar ta samozavest pogosto ni podprta s sistematičnim usposabljanjem ali jasnimi informacijami, kar ustvarja razkorak med občutkom obvladovanja in realnimi pogoji za uspešno uporabo tehnologije pri vsakodnevnom delu. Ta razlika ne pomeni neuspeha, temveč izziv. Organizacija že ima pozitiven odnos do sprememb, zdaj pa potrebuje še strukturo, ki bo to držo lahko tudi dolgoročno podprla.

Poleg tega so odgovori jasno pokazali, da številni zaposleni niso prepričani o tem, ali obstaja formalna digitalna strategija, kdo je zanj odgovoren in kako naj bi potekalo njeno izvajanje. Takšna nejasnost lahko vodi v občutke negotovosti, vendar je hkrati tudi priložnost – priložnost za jasnejšo komunikacijo, vključevanje zaposlenih in vzpostavitev mehanizmov, ki bodo DP osmislili in umestili v vsakodnevno delovanje.

V anketi so izstopali tudi številni predlogi za izboljšave, ki kažejo, da zaposleni niso le pasivni opazovalci sprememb, temveč aktivni sogovorniki, pripravljeni prispevati k učinkovitejšemu in bolj vključujočemu procesu preobrazbe. Njihova angažiranost, kljub občasni preobremenjenosti in pomanjkanju informacij, kaže, da je v RRA LUR prisoten močan notranji potencial, ki ga je vredno razvijati.

Kar se nam zdi najpomembnejše, je ugotovitev, da digitalna preobrazba v tej organizaciji že poteka, vendar ne kot enovit projekt z jasnim začetkom in koncem, temveč kot proces, ki se dogaja skozi vsakodnevno prakso, prilagajanje, eksperimentiranje in refleksijo. Gre za preplet formalnih in neformalnih praks, strateških odločitev in človeških odzivov, ki skupaj sestavljajo kompleksno, a obetavno sliko prihodnjega razvoja.

Na podlagi teh spoznanj se odpira prostor za nadaljnje raziskovanje, predvsem v smeri oblikovanja podpornih mehanizmov, strateške utrditve digitalne preobrazbe in razvoja organizacijske kulture, ki bo omogočila, da se digitalna preobrazba v RRA LUR ne bo končala z nekaj projekti, temveč se bo preoblikovala v trajno usmeritev delovanja.

Zahvala

Prispevek je nastal v okviru projekta »Izboljševanje podjetniške izkušnje s pomočjo podpornega okolja v Ljubljanski urbani regiji« v okviru javnega razpisa z naslovom »Problemsko učenje študentov v delovnem okolju: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024–2027«, ki ga financirata Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije Republike Slovenije ter Evropski socialni sklad plus (ESS+) Evropske unije.

Literatura

- Arroyabe, M. F. et al. (2024). Analyzing AI adoption in European SMEs. *Technology in Society*, 102733. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102733>
- Buck, C. et al. (2023). Digital transformation in asset-intensive organisations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100335. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100335>
- Buonocore, F. et al. (2024). Digital transformation and social change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 74, 101843. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101843>
- Chen, A., Li, L., & Shahid, W. (2024). Digital transformation as the driving force for sustainable business performance. *Heliyon*, 10(8), e29509. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29509>
- De Rojas, F. H. et al. (2024). Assessing the European association between digitalization and innovation. *Telecommunications Policy*, 48(7), 102810. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2024.102810>
- Duong, C. D. et al. (2024). Digital entrepreneurial education and digital entrepreneurial intention. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101178. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101178>
- Fraccastoro, S. et al. (2025). Two decades of research on digitalization, entrepreneurship, and internationalization. *International Business Review*, 102455. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102455>
- Holzmann, P., & Gregori, P. (2022). The promise of digital technologies for sustainable entrepreneurship. *International Journal of Information Management*, 68, 102593. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102593>
- Justin Paul et al. (2023). Digital entrepreneurship research: A systematic review. *Journal of Business Research*, 156, 113507. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113507>

- Kessler, A., Frank, H., & Fuetsch, E. (2025). Conceptualizing digitalization orientation as a strategic posture. *Technological Forecasting and Social Change*, 213, 123997. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.123997>
- Kotiranta, A. et al. (2024). Digitalization as a growth driver for social enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 209, 123837. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123837>
- Li, D. et al. (2025). Who is in the Driving Seat? *Heliyon*, 11(4), e42671. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42671>
- Liao, H. et al. (2024). Digital Transformation and Innovation and Business Ecosystems. *International Journal of Innovation Studies*, 8(4), 406–431. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.04.003>
- N'Dri, A. B., & Su, Z. (2024). Successful configurations of technology–organization–environment factors. *Information & Management*, 61(7), 104030. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104030>
- Ptak, A., & Lis, T. (2024). Digital Transformation in manufacturing Enterprises: The role and impact of IIoT. *Procedia Computer Science*, 246, 5214–5223. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.622>
- Putra, H., & Er, M. (2024). The Role of Business Process Management in Digital Innovation and Digital Transformation. *Procedia Computer Science*, 234, 829–836. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.069>
- Qiao, C., & Chen, S. (2025). Digital transformation, management efficiency and intra-firm common prosperity. *International Review of Economics & Finance*, 103948. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103948>
- Santoso, A. S. (2024). Effectuation in digital multi-sided platform startups. *Digital Business*, 4(2), 100085. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100085>
- Shang, M. et al. (2024). What determines the performance of digital transformation in manufacturing enterprises? *Journal of Cleaner Production*, 450, 141856. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141856>
- Tang, X., Du, S., & Deng, W. (2025). Business innovation in digital Startups: A case study of an AI startup. *International Review of Economics & Finance*, 103898. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103898>
- Uršič, D., & Čater, T. (2024). Exploring the Role of digital Innovation in management and Business Literature. *Procedia Computer Science*, 237, 874–881. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.05.176>
- Wei, J., & Shen, Y. (2025). Impact and mechanism of digital transformation on performance in manufacturing firms. *Innovation and Green Development*, 4(1), 100205. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2025.100205>
- Wu, C., & Pambudi, P. D. L. (2024). Digital transformation in fintech. *Asia Pacific Management Review*, 100342. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.006>
- Zhang, C. et al. (2025). Has the digital transformation promoted enterprise innovation? *Transnational Corporation Review*, 200109. <https://doi.org/10.1016/j.tncr.2025.200109>
- Zhou, Z. et al. (2025). Manufacturing Enterprise Digital Transformation. *International Review of Economics & Finance*, 103906. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103906>

O avtorjih

Tadej Gorta je študent 2. letnika študijskega programa Management informatike na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Pred študijem na FOV je zaključil program računalniški tehnik na Srednji šoli Domžale, kjer je bil prepoznan kot eden najuspešnejših dijakov. Njegovi akademski in raziskovalni interesi vključujejo digitalno preobrazbo, informacijske sisteme, organizacijsko kulturo in vlogo zaposlenih pri uvajanju sprememb. Ob študiju opravlja tudi občasna dela na področju informatike. V prihodnosti si želi nadaljevati raziskovanje vpliva digitalnih tehnologij na javne organizacije in njihovo vodenje. *Tadej Gorta is a second-year student in the Information Management study program at the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor. Before enrolling at FOV, he completed the Computer Technician program at the Secondary School Domžale, where he was recognized as one of the top students.*

His academic and research interests include digital transformation, information systems, organizational culture, and the role of employees in implementing change. Alongside his studies, he also engages in occasional work in the field of IT. In the future, he aims to further explore the impact of digital technologies on public organizations and their leadership.

Prof. dr. **Goran Vukovič** je redni profesor za marketing in kadre na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Kot strokovnjak skozi svoje raziskovalno, projektno in svetovalno delo pokriva področja kadrov, timov, marketinga in nabavnega poslovanja. Je avtor znanstvenih monografij, strokovnih in znanstvenih člankov, recenzent, prevajalec, urednik, vabljeni predavatelj na tujih univerzah in redni udeleženec konferenc z raziskovalnega področja doma in v tujini. Sodeluje pri projektih ali vodi projekte EU, kot so na primer MODI, MLAB, Implementacija modela (LACORE), Evropsko teritorialno sodelovanje s pomočjo tehnologije in znanosti ipd. Bibliografija: COBISS izpis obsega 645 enot. *Prof. dr. Goran Vukovič is a full professor of marketing and human resources at the Faculty of Organizational Sciences of the University of Maribor. As an expert, he covers the areas of human resources, teams, marketing and purchasing through his research, project and consulting work. He is the author of scientific monographs, professional and scientific articles, a reviewer, translator, editor, invited lecturer at foreign universities and a regular participant in conferences in the field of research at home and abroad. He participates in projects or leads EU projects such as MODI, MLAB, Model Implementation (LACORE), European Territorial Cooperation through Technology and Science, etc. Bibliography: COBISS printout contains 645 units.*

