

KONTINUIRANO UNAPREĐENJE U DIGITALNOM DOBU: USVAJANJE LEAN SIX SIGMA METODOLOGIJE U USLOVIMA RADA NA DALJINU**CONTINUOUS IMPROVEMENT IN THE DIGITAL AGE: ADOPTING LEAN SIX SIGMA METHODOLOGY IN REMOTE WORK ENVIRONMENTS**

Mina Damjanović, *Fakultet Tehničkih Nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Ovaj rad analizira primenu Lean Six Sigma (LSS) metodologije u visoko digitalizovanim radnim okruženjima, sa posebnim fokusom na rad na daljinu. Istražuje kako totalna kontrola kvaliteta (TQM) i upravljanje ljudskim resursima (HRM) utiču na motivaciju zaposlenih za usvajanje LSS inicijativa. Rad koristi kvantitativnu metodu analize kako bi identifikovao ključne faktore uspeha LSS-a u digitalizovanim uslovima, ističući praktične preporuke za adaptaciju LSS strategija digitalnoj radnoj snazi. Rezultati ukazuju na značajnu ulogu menadžmenta i izazove u primeni HRM praksi u kontekstu rada na daljinu.

Ključne reči: Lean Six Sigma, kontinuirano poboljšanje, digitalizacija, rad na daljinu, TQM, HRM

Abstract – This paper analyzes the application of the Lean Six Sigma (LSS) methodology in highly digitalized work environments, with a particular focus on remote work. It explores how Total Quality Management (TQM) and Human Resource Management (HRM) influence employee motivation for adopting LSS initiatives. The study employs a quantitative analysis method to identify key success factors for LSS in digitalized settings, emphasizing practical recommendations for adapting LSS strategies to a digital workforce. The results highlight the significant role of management and the challenges in implementing HRM practices in the context of remote work.

Keywords: Lean Six Sigma, continuous improvement, digitalization, remote work, TQM, HRM

1. UVOD

Digitalizacija je značajno izmenila savremena radna okruženja, uvodeći nove izazove i mogućnosti za upravljačke metodologije poput Lean Six Sigma (LSS). Kompanije širom sveta sve više zavise od digitalnih tehnologija kako bi poboljšale operativnu efikasnost i efektivnost, što transformiše način na koji se poslovni procesi organizuju i optimizuju.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz završnog rada čiji mentor je bio dr Nemanja Sremčev, vanr. prof.

Uslužne industrije, posebno one s visokim stepenom digitalizacije, postaju ključna područja za istraživanje uticaja digitalizacije na metodologije upravljanja kao što je LSS. Lean Six Sigma (LSS) kombinuje Lean principe eliminacije gubitaka i Six Sigma alate za smanjenje varijacija u procesima. Ova metodologija pruža sveobuhvatan okvir za kontinuirano unapređenje i upravljanje kvalitetom, ali se suočava s novim izazovima u visoko digitalizovanim radnim okruženjima. Nedostatak fizičkog prisustva i direktnih interakcija može ograničiti efikasnost ključnih LSS praksi, posebno DMAIC metodologije (Definiši, Izmeri, Analiziraj, Unapredi, Kontroliši), koja zahteva intenzivnu saradnju između timova. Rad na daljinu dodatno komplikuje implementaciju LSS inicijativa. Iako digitalizacija omogućava veću fleksibilnost i pristup analitičkim alatima, ona može zamagliti granice između poslovnog i privatnog života i povećati stres zaposlenih, što negativno utiče na njihovu motivaciju za učešće u LSS projektima. Takođe, ograničene mogućnosti za posmatranje procesa i pružanje trenutnih povratnih informacija mogu oslabiti tradicionalnu efikasnost LSS-a.

Ova studija ima za cilj da ispita kako rad na daljinu utiče na ključne attribute LSS-a, posebno totalnu kontrolu kvalitetom (TQM) i upravljanje ljudskim resursima (HRM). Fokus je na analizi kako digitalizacija oblikuje motivaciju zaposlenih za učešće u LSS inicijativama, identifikaciji ključnih faktora uspeha i predlaganju strategija za adaptaciju LSS-a u udaljenim radnim okruženjima.

Rezultati će doprineti boljem razumevanju izazova i mogućnosti primene LSS-a u digitalnom dobu. Posebno će naglasiti kako menadžeri mogu koristiti digitalne alate za podršku TQM praksama i prilagoditi HRM strategije kako bi održali angažovanje zaposlenih. Razumevanje ovih dinamika pomoći će organizacijama da prevaziđu barijere povezane s radom na daljinu i iskoriste prednosti digitalizovanih radnih okruženja. Pored praktičnih implikacija, istraživanje će pružiti teorijski okvir za dalja istraživanja o adaptaciji LSS-a u uslovima visokog stepena digitalizacije, osiguravajući njegovu relevantnost u budućim poslovnim kontekstima.

2. PREGLED LITERATURE

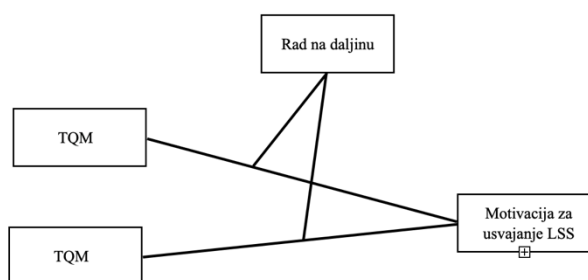
Lean Six Sigma (LSS) je metodologija koja integriše Lean principe za eliminaciju gubitaka i Six Sigma pristupe za smanjenje varijacija u procesima. Primenjuje

se u različitim sektorima, uključujući proizvodnju i usluge, radi postizanja operativne izvrsnosti [1, 2]. Ključni atributi, kao što su totalno upravljanje kvalitetom (TQM) i upravljanje ljudskim resursima (HRM), osnova su za implementaciju LSS-a, ali digitalizacija menja način njihove primene. Digitalni alati omogućavaju efikasnije prikupljanje podataka i unapređenje TQM-a, dok rad na daljinu otežava sprovođenje HRM-a, koji zavisi od interpersonalne saradnje [3, 4].

U proizvodnji, digitalizacija omogućava veću automatizaciju i inovacije, ali može smanjiti uključenost ljudi u rešavanje problema. U uslužnim sektorima, otpor prema promenama i smanjena interakcija licem u lice predstavljaju dodatne izazove, posebno u digitalnim okruženjima [5, 6]. Industrija 4.0 (I4.0), sa tehnologijama kao što su internet stvari (IoT) i analitika velikih podataka, otvara nove mogućnosti za integraciju sa LSS-om. Istraživanja ukazuju na komplementarnost LSS-a i I4.0, ali percepcije zaposlenih o ovim promenama još uvek nisu dovoljno istražene [7, 8].

Percepcije zaposlenih igraju ključnu ulogu u implementaciji LSS-a. Pozitivne percepcije povećavaju motivaciju i angažovanje, dok negativne izazivaju otpor. Ključni faktori uspeha, poput uključenosti menadžmenta, kvalitetne obuke i strukturisanih metoda, postaju još značajniji u digitalnom okruženju, gde su tradicionalni oblici interakcije ograničeni [9, 10]. Iako digitalizacija unapređuje prikupljanje podataka i analizu, nedostatak neposrednih povratnih informacija može oslabiti participativnu kulturu potrebnu za uspeh LSS-a. Motivacija za usvajanje LSS-a zavisi od percepcije zaposlenih o značaju TQM-a i HRM-a. TQM, kroz angažovanost menadžmenta i kontinuirano praćenje kvaliteta, povećava motivaciju, dok HRM, koji zavisi od participativne kulture, može biti ugrožen zbog ograničenja rada na daljinu. Ove promene zahtevaju prilagođavanje strategija implementacije kako bi LSS ostao relevantan u savremenim uslovima [11, 12].

Digitalizacija je transformisala radna okruženja, omogućavajući efikasniju analizu i saradnju, ali uvodeći izazove u interpersonalnim odnosima. Rad na daljinu menja dinamiku organizacionih procesa, naglašavajući potrebu za digitalnim alatima i prilagođavanjem HRM praksi kako bi se očuvala angažovanost zaposlenih. Razumevanje interakcije između digitalnih alata i LSS atributa ključno je za uspešnu implementaciju u modernim okruženjima.



Slika 1. Konceptualni model

Kako bi se dodatno razumela dinamika implementacije LSS-a u visoko digitalizovanim radnim okruženjima,

predložen je konceptualni model (Slika 1) koji povezuje ključne varijable i njihove međusobne odnose. Model postavlja dva atributa LSS-a, TQM i HRM, kao nezavisne varijable, motivaciju za usvajanje LSS inicijativa kao zavisnu varijablu i rad na daljinu kao moderirajuću varijablu.

TQM je definisan kroz angažovanost menadžmenta i usmerenost na kontinuirano unapređenje. Rad na daljinu potencijalno pojačava njegovu važnost, jer digitalni alati omogućavaju efikasnije praćenje kvaliteta, analizu podataka i donošenje odluka. Očekuje se da rad na daljinu pozitivno utiče na odnos između TQM-a i motivacije za usvajanje LSS-a, jer poboljšava efikasnost TQM praksi u digitalnim uslovima.

S druge strane, HRM, koji se oslanja na participaciju odozdo nagore, saradnju i angažovanje, suočava se sa izazovima u okruženju rada na daljinu. Fizička distanca može smanjiti osećaj timske kohezije i otežati implementaciju HRM praksi, što potencijalno negativno utiče na motivaciju zaposlenih. Stoga, rad na daljinu moderira odnos između HRM-a i motivacije, umanjujući njegov pozitivan uticaj u digitalnim okruženjima.

Ovaj model pruža okvir za istraživanje kako digitalizacija i rad na daljinu utiču na implementaciju LSS-a, naglašavajući potrebu za prilagođavanjem praksi TQM-a i HRM-a kako bi se postigli optimalni rezultati u modernim organizacijama.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Ovo istraživanje je sprovedeno sa ciljem da se ispita uticaj rada na daljinu na motivaciju zaposlenih za usvajanje Lean Six Sigma (LSS) inicijativa, sa posebnim fokusom na dva ključna atributa: totalna kontrola kvaliteta (TQM) i upravljanje ljudskim resursima (HRM). Istraživanje je korišćeno kvantitativnom metodom analize i obuhvatilo je nekoliko koraka koji su osigurali validnost i pouzdanost dobijenih rezultata.

Ključni alat za prikupljanje podataka bio je strukturiran onlajn upitnik. Upitnik je obuhvatao četiri dela i bio je dizajniran tako da pruži sveobuhvatan uvid u demografske karakteristike ispitanika, učestalost rada na daljinu, motivaciju za usvajanje LSS inicijativa i percepciju TQM i HRM praksi. Demografski deo je uključivao podatke o starosti, polu, godinama iskustva i poziciji u kompaniji, pri čemu su odgovori bili kategorizovani na način koji omogućava lakšu analizu. Učestalost rada na daljinu merena je brojem dana koje ispitanici provode radeći izvan kancelarije, dok su motivacija za usvajanje LSS-a i percepcija TQM i HRM praksi procenjivane pomoću petostepene Likertove skale.

Posebna pažnja je posvećena validaciji upitnika pre njegove distribucije. Sproveden je pilot test u kojem su učestvovali specijalisti za operativnu izvrsnost, čije su povratne informacije korišćene za finalnu reviziju pitanja. Ovaj proces je obezbedio da upitnik bude jasan i relevantan za ciljnu grupu ispitanika. Podaci su prikupljeni u kompaniji Booking.com, koja je izabrana zbog visoke digitalizacije svojih operacija i dugoročne posvećenosti LSS praksama. Anketa je distribuirana putem internih platformi i imejl komunikacije, što je

omogućilo da uzorak obuhvati 163 ispitanika iz različitih odeljenja i pozicija.

Analiza podataka je izvršena pomoću IBM SPSS Statistics 29. Prvi korak je uključivao pregled i čišćenje podataka kako bi se osigurala njihova kompletnost i ispravnost. Usledila je analiza pouzdanosti koristeći Cronbach-ovu alfu kako bi se procenila konzistentnost skala korišćenih u upitniku. Rezultati su pokazali dobru do odličnu pouzdanost za sve konstrukcije, pri čemu su vrednosti Cronbach-ove alfe za motivaciju, TQM i HRM iznosile 0,837, 0,798 i 0,931, respektivno.

Pre testiranja hipoteza, podaci su transformisani kako bi se obezbedila normalna distribucija, što je neophodno za primenu višestruke regresione analize. Uočeni problemi sa skjuoznošću i kurtosisom uspešno su otklonjeni primenom rangirane inverzne normalne transformacije, što je rezultiralo simetričnijom distribucijom podataka. Konačno, Pearson-ova korelaciona analiza je korišćena za procenu inicijalnih odnosa između ključnih promenljivih, dok je višestruka regresiona analiza dala dublje uvide u uticaj TQM i HRM praksi, kao i moderacioni efekat rada na daljinu na motivisanje zaposlenih za usvajanje LSS inicijativa. Ovakva metodologija obezbedila je temeljno i sistematično istraživanje koje ne samo da je ispunilo postavljene ciljeve, već je i pružilo pouzdane i primenljive rezultate.

4. REZULTATI

Analiza je započeta deskriptivnom i korelacionom analizom kako bi se ispitali odnosi između ključnih varijabli: totalne kontrole kvaliteta (TQM), upravljanja ljudskim resursima (HRM), rada na daljinu (RW) i motivacije za usvajanje Lean Six Sigma (LSS) inicijativa. Rezultati deskriptivne analize ukazuju da ispitanici u visoko digitalizovanim radnim okruženjima pozitivno ocenjuju TQM prakse, dok su HRM prakse dobile skromnije ocene, naročito u kontekstu rada na daljinu.

Korelaciona analiza (Tabela 1) pokazala je snažnu pozitivnu vezu između TQM-a i motivacije ($r = 0.62$, $p < 0.01$), dok je odnos HRM-a i motivacije bio slab i statistički neznan ($r = 0.18$, $p > 0.05$). Rad na daljinu se pokazao kao značajan faktor, posebno u kontekstu HRM-a, gde je uočena negativna korelacija sa motivacijom ($r = -0.25$, $p < 0.05$). Ovi nalazi su postavili osnovu za faznu regresionu analizu u kojoj su testirane predložene hipoteze.

Tabela 1. Aritmetičke sredine, standardne devijacije i korelacije učestalosti rada na daljinu, motivacije zaposlenih, TQM-a i HRM-a

Varijable	M	SD	1	2	3
1. Učestalost rada na daljinu	2.79	1.04	-		
2. MOT_Normal	4.21	.55	.52***	-	
3. TQM_Normal	4.05	.59	.62***	.64***	-
4. HRM_Normal	4.08	.72	-.74***	-.23**	-.40***

Napomena: N = 235. ***p < .001, **p < .01, *p < .05

Fazna regresiona analiza ispitala je četiri predložene hipoteze (Tabela 2), sa fokusom na uticaj TQM-a, HRM-a

i rada na daljinu na motivaciju za usvajanje LSS inicijativa.

Tabela 2. Fazna regresiona analiza

Varijable	Model 1	Model 2	Model 3
Godine (kontrolna)	-.02***	.07***	.06
Pozicija (kontrolna)	-.07	-.09	-.11
Iskustvo (kontrolna)	.05	.08	.09
TQM		.45***	.12
HRM		.1	.53**
RW		.34***	.70
RW*TQM			1.16
RW*HRM			-1.02**
F-value	.25	18.64***	15.86***
R-square	.005	.42***	.45**
Adjusted R-square	-.01	.40***	.43**
Promena Adj. R-square	.005	.42***	.03**

Napomena: *p < 0.1; **p < 0.05; ***p < 0.01

Zavisna varijabla: Motivacija

Hipoteza H1a: TQM pozitivno utiče na motivaciju za usvajanje LSS inicijativa.

Ova hipoteza je prihvaćena ($\beta = 0.45$, $p < 0.001$). TQM prakse pokazuju snažan pozitivan efekat, naglašavajući važnost kontinuiranog unapređenja i uključenosti menadžmenta.

Hipoteza H1b: HRM pozitivno utiče na motivaciju za usvajanje LSS inicijativa.

Hipoteza nije podržana. HRM pokazuje slab i statistički neznan efekat ($\beta = 0.10$, $p > 0.1$), što ukazuje na ograničen uticaj HRM praksi u digitalnim okruženjima.

Hipoteza H2a: Rad na daljinu pozitivno moderira odnos između TQM-a i motivacije za usvajanje LSS inicijativa.

Ova hipoteza je odbijena. Iako je moderacioni efekat pozitivan ($\beta = 1.16$), on nije statistički značajan ($p > 0.1$), što sugerise da rad na daljinu ne značajno pojačava efekat TQM-a.

Hipoteza H2b: Rad na daljinu negativno moderira odnos između HRM-a i motivacije za usvajanje LSS inicijativa.

Hipoteza je podržana. Rad na daljinu značajno umanjuje efikasnost HRM praksi u podsticanju motivacije ($\beta = -1.02$, $p < 0.05$).

Rezultati pokazuju da su TQM prakse ključni faktor u podsticanju motivacije za LSS inicijative, dok HRM prakse zahtevaju adaptaciju za digitalna okruženja. Rad na daljinu pozitivno utiče na TQM, ali znatno smanjuje efikasnost HRM praksi, naglašavajući potrebu za prilagođavanjem u strategijama upravljanja.

5. DISKUSIJA REZULTATA

Ova studija pruža dublje razumevanje kako totalna kontrola kvaliteta (TQM) i upravljanje ljudskim resursima (HRM) utiču na motivaciju zaposlenih u digitalizovanim i udaljenim radnim okruženjima. Dok rezultati potvrđuju značaj TQM-a kao ključnog faktora u motivisanju zaposlenih, istovremeno ukazuju na izazove u primeni HRM praksi, naročito u kontekstu rada na daljinu.

5.1. Totalna kontrola kvaliteta (TQM) i motivacija zaposlenih

Rezultati su potvrdili snažan pozitivan odnos između TQM praksi i motivacije zaposlenih ($\beta = 0.45$, $p < 0.001$), što je u skladu sa istraživanjima koja TQM pozicioniraju kao osnovu za kontinuirano poboljšanje i upravljanje kvalitetom [3, 8]. Aktivno učešće menadžmenta i podrška kroz TQM principe stvaraju okruženje u kome se zaposleni osećaju vrednovanim, što pozitivno utiče na njihovu motivaciju za učešće u LSS inicijativama [13].

U kontekstu rada na daljinu, digitalni alati kao što su platforme za virtuelnu komunikaciju i analitika podataka održavaju efikasnost TQM praksi [14]. Ovi alati mogu nadoknaditi nedostatak fizičkog prisustva menadžmenta, omogućavajući da TQM principi i dalje budu uspešni. Međutim, nedostatak značajnog moderacionog efekta rada na daljinu ($\beta = 1.16$, $p > 0.1$) ukazuje na to da digitalizacija ne pojačava, ali ni ne umanjuje suštinski uticaj TQM-a [15]. Ovi rezultati ukazuju na složenost odnosa između TQM-a i rada na daljinu, gde je efikasnost zavisna od kontekstualnih faktora, kao što su tip digitalnih alata i stepen digitalne pismenosti zaposlenih [6, 9].

5.2. Upravljanje ljudskim resursima (HRM) i motivacija zaposlenih

HRM prakse pokazale su slabiji uticaj na motivaciju ($\beta = 0.10$, $p > 0.1$) i značajan negativan moderacioni efekat rada na daljinu ($\beta = -1.02$, $p < 0.05$), što je u skladu sa nalazima o ograničenoj efikasnosti HRM-a u digitalnim uslovima [7, 9]. Prakse kao što su izgradnja tima i direktna interakcija teško je replicirati u udaljenim okruženjima, gde nedostaju socijalne interakcije i kohezija timova [16].

Digitalni alati mogu delimično podržati HRM prakse kroz virtuelne obuke i platforme za saradnju, ali ne mogu u potpunosti zameniti ličnu interakciju [16]. Stoga je potrebno razviti nove strategije HRM-a koje će odgovoriti na specifične izazove rada na daljinu, kao što su osećaj izolacije i održavanje balansa između poslovnog i privatnog života [17].

Ova studija pruža važne teorijske i praktične uvide u ulogu TQM-a i HRM-a u digitalizovanim radnim okruženjima. Dok TQM prakse ostaju snažan motivator, HRM zahteva značajnu adaptaciju kako bi zadržao efikasnost u udaljenim radnim uslovima. Ovi nalazi ukazuju na potrebu za razvojem specifičnih strategija koje će maksimalno iskoristiti prednosti digitalizacije i prevazići njene izazove.

6. ZAKLJUČAK

U digitalnom dobu, transformacija radnih okruženja tehnologijom postala je suštinski deo savremenih organizacionih operacija. Ova studija istraživala je uticaj rada na daljinu na atribut Lean Six Sigma (LSS), posebno Total Quality Management (TQM) i upravljanje ljudskim resursima (HRM), u visoko digitalizovanim radnim okruženjima. Cilj je bio popuniti prazninu u literaturi ispitivanjem kako digitalizacija i rad na daljinu utiču na motivisanost zaposlenih za usvajanje LSS inicijativa.

Rezultati su pokazali da TQM ostaje ključni faktor u motivisanju zaposlenih, zahvaljujući fleksibilnosti

principa i podršci koju pružaju digitalni alati poput platformi za komunikaciju i analitike podataka u realnom vremenu [14]. Nasuprot tome, HRM prakse su pokazale ograničenu efikasnost u udaljenim okruženjima, uz značajan negativan moderacioni efekat rada na daljinu na njihov uticaj na motivaciju [7].

Ova studija nudi vredne smernice za organizacije. Prvo, menadžeri bi trebalo da daju prioritet TQM praksama, koristeći digitalne alate koji omogućavaju povratne informacije u realnom vremenu i kontinuirano praćenje. Ovo će pomoći u održavanju visokih standarda kvaliteta čak i u odsustvu fizičke prisutnosti [13, 14]. Drugo, organizacije treba da preispitaju svoje HRM strategije i razviju nove pristupe koji su bolje prilagođeni izazovima rada na daljinu. Na primer, ulaganje u alate za virtuelnu timsku saradnju i obuke prilagođene radnicima na daljinu može pomoći u ublažavanju negativnih efekata udaljenog rada [16, 17].

Takođe, istraživanje doprinosi teoriji LSS-a, pokazujući kontinuiranu relevantnost TQM-a u digitalnim okruženjima i izazivajući tradicionalna shvatanja o univerzalnoj efikasnosti HRM-a. Rezultati ukazuju na to da, iako TQM ostaje robustan i efikasan, HRM zahteva značajnu adaptaciju kako bi zadržao svoju funkcionalnost u digitalizovanim radnim okruženjima [7, 15]. Buduća istraživanja bi trebalo da istraže inovativne HRM pristupe koji se integrišu sa digitalnim alatima kako bi se poboljšao angažman zaposlenih [16].

Zaključno, studija ima nekoliko ograničenja. Generalizacija rezultata je ograničena uzorkom, koji se sastojao od zaposlenih iz jedne organizacije. Demografski profil ispitanika, sa većim udelom mlađih i manje iskusnih učesnika, mogao je uticati na percepciju digitalnih alata i rada na daljinu. Oslonac na samoprijavljene podatke uveo je mogućnost pristrasnosti, dok je pouzdanost skala za merenje TQM-a, HRM-a i motivacije, iako prihvatljiva, mogla biti poboljšana [6, 9]. Buduće studije treba da uključe raznovrsnije uzorke i unaprede metode merenja kako bi se potvrdili i proširili nalazi ove studije.

10. LITERATURA

- [1] George, M. (2003). "Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions". McGraw-Hill.
- [2] Shah, R., & Ward, P. T. (2007). "Defining and developing measures of lean production". *Journal of Operations Management*, 25(4), 785–805.
- [3] Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, G. K. (1998). "Fundamentals of Total Quality Management". Chapman & Hall.
- [4] Pettersen, J. (2009). "Defining lean production: Some conceptual and practical issues". *The TQM Journal*
- [5] Lameijer, B., Pereira, V., & Antony, J. (2016). "Critical success factors for Lean Six Sigma implementation in financial services". *International Journal of Lean Six Sigma*, 7(4), 394–411.
- [6] Richter, A., Reisinger, C., & Jäger, T. (2018). "Reimagining work: The importance of digital tools in

- remote work settings”. *Human Resource Management Review*, 28(3), 365–378.
- [7] Enos, J. (2021). “Digital Transformation and Lean Six Sigma: Challenges in remote environments”. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5)
- [8] Khanam, S., Siddiqui, J., & Talib, F. (2015). “Role of TQM in promoting Lean Six Sigma adoption in service organizations”. *Journal of Business Excellence*, 5(1), 15–28.
- [9] Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). “The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies”. W. W. Norton & Company.
- [10] Lameijer, B., Pereira, V., & Antony, J. (2021). “Enhancing LSS implementation in digitalized environments: The moderating role of remote work”. *Journal of Business Research*, 124(1), 98–107.
- [11] Antony, J. (2022). “Industry 4.0 and Lean Six Sigma: Synergistic opportunities”. *International Journal of Lean Six Sigma*, 13(2), 234–245.
- [12] Lameijer, B., Pereira, V., & Antony, J. (2021). “Redefining Lean Six Sigma for the digital age”. *Journal of Operations Management*, 48(3), 22–38.
- [13] Skalli, A., & Tissir, B. (2023). “Lean Six Sigma in the era of Industry 4.0: Challenges and prospects”. *Journal of Industrial Engineering*, 56(7), 19–33.
- [14] Linderman, K., Schroeder, R. G., & Choo, A. S. (2003). “Six Sigma: The role of goals in improvement teams”. *Journal of Operations Management*,
- [15] De Mast, J., Lokkerbol, J., & Does, R. J. (2022). “Lean Six Sigma in service organizations: Applications and innovations”. *Journal of Quality and Reliability Engineering*, 18(3), 77–95.
- [16] Choo, A. S., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2007). “Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality improvement projects”. *Management Science*, 53(3), 437–450.
- [17] Vidal, M. (2007). “Lean production, worker empowerment, and job satisfaction”. *International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 503–523.

Kratka biografija



Mina Damjanović rođena je 1999. godine u Novom Sadu. Diplomirani je ekonomista i inženjer informacionih tehnologija. Svoje akademsko obrazovanje nastavila je na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, na smeru Inženjerski menadžment, gde je stekla znanja iz oblasti upravljanja projektima i organizacione efikasnosti. Paralelno s tim, usavršavala se na Univerzitetu u Amsterdamu, gde je 2024. godine završila master studije

Digitalnog biznisa, fokusirajući se na digitalnu transformaciju, inovacije i primenu savremenih tehnologija u poslovanju.