

Transformacija profesija i organizacijskih kultura u kontekstu digitalizacije društva

SARINA BAKIĆ¹

EHLIMANA SPAHIĆ²

Univerzitet u Sarajevu – Fakultet političkih nauka

Bosna i Hercegovina

Sažetak: Neumitni proces digitalizacije društva transformira i profesionalne sfere i organizacijske kulture mijenjajući način na koji ljudi obavljaju svoj posao danas, vrste poslova koji su potrebni, kao i vještine i kompetencije koje su tražene. Autorice ovog rada upravo će svoju istraživačku pažnju fokusirati na specifične vještine, njihovo rangiranje za potrebe digitalnog doba, odnosno potrebe prilagođavanja organizacija novim tehnologijama i društvenim i kulturnim promjenama. U okviru Hofstedeove kulturološke dimenzije organizacija, autorice će pružiti neke od uvida u karakteristike savremenih organizacijskih kultura te doprinijeti razumijevanju kako digitalizacija utiče na organizacijsku kulturu i kako se organizacije mogu prilagoditi. U radu će se, komparativnom metodom, predstaviti zanimanja s najvećom vjerovatnoćom supstitucije umjetnom inteligencijom (engl. Artificial Intelligence – AI), kao i posljedice koje bi ove supstitucije mogle donijeti. Promjene o kojima će ovdje biti riječ ukazuju na to kako digitalizacija društva utiče na karakter rada, na svaku profesiju/zanimanje, i kako zahtijeva ozbiljno razmatranje načina prilagođavanja organizacija i organizacijskih kultura na digitalnu stvarnost.

Ključne riječi: transformacija, profesije, organizacijske kulture, digitalizacija društva, vještine, umjetna inteligencija

Uvodne napomene

U sociološkom smislu, konkretnije i s aspekta sociologije organizacije, društvene promjene se promišljaju u okviru promjena u ljudskim interakcijama i odnosima koji transformiraju ekonomske, kulturne i socijalne organizacije. Spomenute promjene događaju se s vremenom i često imaju različite, duboke i dugoročne posljedice po društvo, tako da se u ovom radu govori o društvenim promjenama koje su prouzrokovane

1 sarina.bakic@fpn.unsa.ba.

2 ehlimana.spahic@fpn.unsa.ba

digitalizacijom društva, i to u sferi profesija i organizacijskih kultura. Šošana Zubof je knjigu *Doba nadzornog kapitalizma*, a što je od velike važnosti za problematiku ovog rada, započela važnim pitanjem koje joj je jednom postavio mladi rukovodilac fabrike papira u jednom gradiću na jugu SAD-a: Hoćemo li svi raditi za pametnu mašinu ili će njome upravljati pametni ljudi? (Zubof, 2020).

Narednih godina teoretičarka Zubof je pomno pratila digitalizaciju rada u ovoj konkretnoj fabrici. Kako se i očekivalo, prelaskom na digitalnu tehnologiju fabrika se transformirala u 'elektronski tekst', koji se našao u središtu pažnje svakog radnika. Umjesto mehaničkih poslova sa sirovinama i opremom, „uspješan rad“ sada je podrazumijevao praćenje podataka na ekranima i savladavanje vještina razumijevanja, saznavanja i postupanja s elektronskim tekstom. Ono što danas djeluje sasvim normalno, tada je bilo veoma neobično (ibid., 198). Te lako uočljive promjene ukazivale su na korjenitu i važnu transformaciju. Osnovni organizacioni princip više se nije zasnivao na podjeli rada unutar organizacije, već na podjeli znanja.

Većina organizacija opredijelila se za pametne mašine, a ne za pametne ljude. Na taj način nastao je dokumentovani trend zamjene radnika na najraznovrsnijim poslovima upravo mašinama i njihovim algoritmima. Danas te transformacije ne podrazumijevaju samo tzv. fabričke poslove, odnosno fabričku proizvodnju. Time se stvara ono što ekonomisti nazivaju 'polarizacijom poslova'. Naime, prema Šošani Zubof (ibid., 199) poslovi iziskuju ili visoke ili niske kvalifikacije, dok automatizacija preuzima sve one poslove koji su nekada bili „u sredini“. Mada neki privredni lideri, stručnjaci iz ekonomije i tehnologije ove konkretne transformacije opisuju kao neizbježne i neophodne posljedice kompjuterskih tehnologija, istraživanja pokazuju da podjela znanja u ekonomskoj sferi predstavlja odraz snage neoliberalne ideologije, politike kulture i institucionalnih obrazaca i različitih organizacijskih kultura. U kontinentalnoj i sjevernoj Evropi, naprimjer, gdje su ključni elementi dvosmjernog pokreta unutar organizacija u nekom obliku ipak preživjeli, polarizaciju poslova ipak ublažavaju velike investicije u obuke i usavršavanje zaposlenih. Time se dobija inkluzivnija podjela znanja, ali i kvalitetniji inovativni proizvodi i usluge.

Glavna ideja ovog rada podrazumijeva da promjene u kontekstu jedne sveopšte digitalizacije društva ukazuju na njihov ozbiljan i nepovratan uticaj na karakter rada, na svaku profesiju/zanimanje, i zahtijeva ozbiljno

razmatranje načina prilagođavanja organizacija i organizacijskih kultura na digitalnu stvarnost.

Teorijske podloge organizacijske kulture u kontekstu digitalizacije društva

Holandski sociolog Geert Hofstede (2004) pružio je važnu definiciju kulture, koja doprinosi razumijevanju organizacijske kulture te promjenama unutar organizacija. Prema njegovim promišljanjima kultura se razumijeva i kao skup mentalnih programa koji determiniraju odgovore pojedinca na društvo. Iz navedenog proizlazi da se kultura očituje u svakodnevnom životu i svakodnevnim interakcijama, u odnosu pojedinaca na njihovo okruženje, društvo kojem pripadaju, ali i da je njihov suodnos kontroliran upravo duboko usađenim mentalnim programima.

Kultura nije samo skup vidljivog ponašanja, ona je duboko interiorizirana u svakom pojedincu. Kada je riječ o organizacijama, kultura predstavlja obrazac načina ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti pripadnika i pripadnica određene organizacije bez obzira na njenu veličinu i tipologiju. Ovdje je važno naglasiti da upravo vrijednosti i uvjerenja određuju način ponašanja ljudi u organizaciji. O organizacijskoj kulturi može se zaključivati i na osnovu onoga šta pripadnici i pripadnice organizacije govore o samoj organizaciji, kakav im je žargon i jezik, šta i kako rade ali i misle unutar određenog organizacijskog ambijenta.

S druge strane, iako su računari i sofisticirani informacijski sistemi samo vrh tehnološkog ledenog brijega, oni imaju enormni uticaj na organizacije danas i skoro nijedno društvo nije izuzeto od toga. Donose dalekosežne promjene u nivoima i načinima umijeća koja se traže od gotovo svih zaposlenih, i to bez obzira na tipologiju organizacije. Nadalje, važno je naglasiti da su uslijed digitalizacije izmijenjene i aktivnosti menadžera organizacija odnosno njihovih rukovodećih struktura zbog izazova u redefiniranju organizacijskih kultura³ i sposobnosti da se odgovori na potrebe savremenih potrošača i korisnika. Budući da se veliki broj tzv. rutinskih radnih zadataka automatizira naročito posredstvom digitalnih

³ „Ozbiljan razvoj teorija organizacijske kulture počinje sedamdesetih godina prošlog vijeka, te se smatra da su na razvoj teorijskog promišljanja o organizacijskoj kulturi uticala dva važna događaja, prvi je bila naftna kriza s početka sedemdesetih godina prošlog vijeka, a drugi događaj jeste bio snažan i rapidan prodor japanske ekonomije i industrije u svijetu i japanska konkurentnost u mnogim područjima“ (Žugaj, Bojanić-Glavica, Brčić, i Šehanović, 2004: 541).

tehnologija, vještine s kojima zaposleni raspolažu sve brže zastarijevaju, tako da organizacije moraju izdvajati veća finansijska sredstva za prekvalifikaciju zaposlenih i njihovo dodatno obrazovanje (Robbins, 1992). Automatizacija je već odavno prevladala u mnogim industrijama, što je dovelo do transformacije ili čak nestanka određenih profesija. Zbog toga cjeloživotno učenje kao dio organizacijske kulture postaje ključno ne samo za održavanje konkurentnosti na tržištu rada neke organizacije već i kao faktor opstanka za mnoge organizacije.

Drugim riječima, a prema mnogim savremenim teoretičarima organizacijske kulture (Fox, 2018; Hofstede, 2004; Frey, & Osborn, 2017), sveobuhvatna digitalizacija društva ima isto tako sveobuhvatne i ozbiljne posljedice na organizacijsku kulturu, odnosno mijenja način na koji svaka organizacija funkcionira, ali i kako zaposlenici rade, komuniciraju i saraduju. Ključno je da svaka organizacija aktivno upravlja ovim promjenama kako bi ostala konkurentna i relevantna u digitalnom dobu. Prema Foxu (2018), digitalizacija u kontekstu organizacijske kulture potiče organizacije da budu što fleksibilnije i prilagodljivije (rad od kuće, fleksibilno radno vrijeme, fleksibilni radni uslovi, virtualni timovi, radne virtualne platforme itd.), što utiče na potrebu transformacije tradicionalnih poslovnih praksi i struktura. Transformacija tradicionalnih poslovnih praksi ovdje se najviše ogleda u činjenici da je digitalnim tehnologijama upravo olakšana transparentnost unutar organizacija, što podrazumijeva veći pristup informacijama svih zaposlenih, te se na taj način lakše može saradivati i raditi timski.

U kontekstu teorije organizacijske kulture, ovakav afirmativni pristup zagovara i kreira otvoreniju kulturu dijeljenja informacija, znanja i diseminaciju znanja i ideja. Ovo potiče bolju i bržu saradnju na globalnom nivou sa sličnim organizacijama, a što dalje unapređuje različite vidove kreativnosti u organizaciji, raznolikost, interkulturalnu saradnju i inkluzivnost. S tim u vezi, digitalne platforme za obuku i razvoj vještina postaju ključne komponente savremene organizacijske kulture. Ljudi zaposleni u različitim organizacijama konstantno moraju učiti i savladavati nove vještine i na taj način se prilagođavati brzim promjenama tehnologije. Fox (2018: 7) nadalje tvrdi da digitalne tehnologije danas itekako utiču na brže donošenje odluka unutar organizacije, što čini prilagođavanje organizacija tržištu mnogo učinkovitijim. Međutim, u većini istraživanja na ovu temu danas, kada se ispituju zaposlenici u organizacijama šta im je

bilo najteže u procesu promjene organizacijske kulture u digitalnom dobu, većina odgovara da je najveći izazov u prilagođavanju novome upravo u iziskivanju na brzim promjenama, na brzim odgovorima i nemogućnosti adekvatnog koncentriranja na zadatke, na 'brzu' i 'površnu' komunikaciju s drugima te na povećanje broja zadataka uslijed bržeg završavanja prethodnih (Frey & Osborn, 2017).

Važno je naglasiti da upravo proces postavljanja digitalnih tehnologija kao primarnih u vođenju organizacija, njihovog odnosa i komunikaciji među zaposlenicima, odnosa prema korisnicima i partnerima jest upravo digitalna transformacija (Berman & Marshall, 2014). Proces podrazumijeva integriranje digitalnih tehnologija u svaki dio organizacije, što vodi do velikih promjena u djelovanju organizacije, njejoj kulturi, vještinama uposlenika i profesija koje su nadalje, u digitalnom okruženju, organizacijama potrebne.

Novi poslovi i nove vještine u digitalnom društvu

Zaista, ključna determinanta uspjeha svih organizacija bit će njihova sposobnost da se prilagođavaju i budu fleksibilne. Sve industrije kako bi osigurale svoju konkurentnost morat će permanentno raditi na obuci i razvoju svih svojih uposlenika i usvajanju kompatibilnih tehnologija. U tom kontekstu, ključnim kompetencijama smatraju se kompleksno rasuđivanje, kreativnost, socijalna i emocionalna inteligencija i čulna percepcija (Daugherty, Wilson & Michelman, 2019).

Ian Shine (2023), referirajući se na procjene Svjetskog ekonomskog foruma u okviru istraživanja za Izvještaj o budućnosti radnih mjesta u 2023. godini, smatra da umjetna inteligencija neće moći zamijeniti poslove koji zahtijevaju ljudsku prosudbu i donošenje odluka te poslove koji zahtijevaju složenu i nijansiranu komunikaciju. Također, umjetna inteligencija neće zamijeniti poslove koji zahtijevaju socijalnu i emocionalnu inteligenciju, kreativnost i inovativnost, fizičku spretnost i pokretljivost.

Ankete provedene za Izvještaj o budućnosti radnih mjesta pokazuju da će najveći rast broja radnih mjesta u razdoblju 2023 – 2027. biti za operatere poljoprivredne opreme, vozače teških kamiona i autobusa te za nastavnike stručnog obrazovanja. Na četvrtom mjestu slijede mehaničari i serviseri strojeva (World Economic Forum, 2023). U istom izvještaju predviđa se porast od 40% u broju stručnjaka za umjetnu inteligenciju i strojno učenje

do 2027. Očekuje se porast potražnje za ulogama kao što su analitičari podataka i znanstvenici ili stručnjaci za analitiku velike količine podataka od 30% do 35%, te porast potražnje za analitičarima informacijske sigurnosti za 31%. S druge strane, smatra se da će neki poslovi brzo nestati zbog umjetne inteligencije. To su uglavnom činovničke ili tajničke uloge, a uključuju bankovne šalterske službenike i službenike za unos podataka (ibid., 30ff).

Osim razvoja IT vještina, Zahidi ističe da će poseban značaj imati razvoj zelenih poslova i zelenih vještina: od stručnjaka za održivost do onih koji rade na proizvodnji zelene energije, obnovljivim izvorima energije, inženjera obnovljive energije, uposlenika na instalacijama solarne energije (Maggioncalda & Zahidi, 2023).

Wilson, Daugherty i Bianzino (2017) otišli su korak dalje u analizi poslova koji će nastati kao posljedica primjene umjetne inteligencije u poslovnom procesu. Njihovo istraživanje naslanja se na globalnu studiju Accenture PLC-a, a obuhvatilo je više od 1000 velikih kompanija koje su koristile ili testirale umjetnu inteligenciju i sistem mašinskog učenja. Ustanovili su cijele kategorije novih, za ljude jedinstvenih radnih mjesta, a to su treneri (engl. *trainers*), objašnjivači (engl. *explainers*) i održavatelji (engl. *sustainers*). Prva navedena kategorija novih poslova trebat će ljudske radnike koji će naučiti sisteme umjetne inteligencije kako postavljati pitanja ljudima s empatijom i dubinom (Wilson, Daugherty & Bianzino, 2017: 14-15). Nadalje, druga kategorija novih poslova – objašnjivači – premostit će jaz između tehnologa i poslovnih vođa. Objašnjenja će pomoći u pružanju jasnoće, što postaje sve važnije kako se povećava upotreba AI sistema (ibid., 15). Posljednja kategorija novih poslova u kontekstu ovog istraživanja jesu identificirani održavatelji, koji pomažu osigurati da sistemi umjetne inteligencije rade kako su projektirani i da se neželjene posljedice tretiraju s odgovarajućom hitnošću (ibid.). Važno je istaći da će ljudi unutar ovih uloga nadopunjavati zadatke koje obavlja kognitivna tehnologija, osiguravajući da je rad mašina učinkovit i odgovoran – da je pošten, transparentan i podložan reviziji.

Muro, Whiton i Maxim (2019) u svom istraživanju o poslovima koji su pod uticajem umjetne inteligencije, a referirajući se i na druga relevantna istraživanja, primijetili su da 740 od 769 analiziranih opisa zanimanja sadrži elemente koji se podudaraju s patentnim jezikom umjetne inteligencije, što znači da bi barem jedan ili više zadataka unutar tih poslova potencijalno

mogao biti izložen, dopunjen ili dovršen s umjetnom inteligencijom. Autori ističu da to nužno ne znači potpuni gubitak poslova, nego priliku za razvoj. Budući da je riječ o predviđanjima o budućnosti poslova, moguće je pronaći različite studije koje pokušavaju utvrditi koji će obrazovni profili biti najviše pogođeni primjenom umjetne inteligencije. U tom kontekstu, navedeni autori (2019: 12) su, na temelju svojih istraživanja, zaključili da će najviše biti pogođeni bolje obrazovani i bolje plaćeni radnici.

Osim kompanija, i vlade trebaju imati proaktivniju ulogu u kreiranju adekvatnih rješenja za savremene izazove tržišta rada. U tom kontekstu, Strack i drugi (2021) preporučuju vladama centralizirani strateški pristup tržištu rada koji će omogućiti identifikaciju nedostataka i potrebnih promjena. Autori izdvajaju četiri temeljna procesa, a to su: ponovno reflektiranje na obrazovanje, usavršavanje i prekvalifikaciju, izgradnja platforme za karijeru i zapošljavanje, ažuriranje mreže socijalne sigurnosti i poticanje inovacije kroz podršku malim i srednjim preduzećima.

Zaključak

Tehnologija predstavlja značajnu ulogu u današnjem društvu koje je podložno digitalnoj transformaciji u svim segmentima. Digitalne tehnologije su u isto vrijeme stvorile i nametnule digitalnu kulturu koja je uveliko uticala i još će brže uticati na organizacijsku kulturu i transformaciju profesija u današnjem svijetu. Iako postoje mnogi aspekti razumijevanja digitalne transformacije, važno je naglasiti da je odgovornost još uvijek na pojedincima, onima koji vode organizacije, kako će ova vrsta transformacije uticati na zaposlene, ali i njihove korisnike, potrošače i slično.

Kako je već u radu navedeno, organizacijska kultura zapravo govori o konkretnom ponašanju ljudi u organizaciji, na koji način se u organizaciji donose različite odluke te na koje načine se unose promjene u različitim segmentima djelovanja organizacije, načine na koje se usvajaju i prenose nova znanja, informacije i vještine, pa tako i u kontekstu tehnološkog razvoja. Usljed ovakvih dinamika, današnje moderno vođenje organizacija i transformacije organizacijskih kultura iziskuje bolje strategije i pripreme za potpunu transformaciju organizacija i profesija koja nam neminovno dolazi. Na sve promjene treba gledati afirmativno, s jasnijim razumijevanjem i jasnijom slikom za budućnost. Riječ je o do sada najizazovnijim procesima promjena u historiji čovječanstva, naročito kada je riječ o odnosima među

ljudima. S druge strane, mnoge organizacije su u ovakvoj društvenoj transformaciji prepoznale vrijednost koja dolazi od digitalnih tehnologija, ali neće biti u stanju uraditi sve što je potrebno ako ne uvedu digitalnu organizacijsku kulturu. Također, analiza je potvrdila da je međusobna saradnja između pojedinaca i njihove adekvatne komunikacijske vještine upravo ključ uspjeha digitalne transformacije u organizacijama danas.

U širem smislu, uporedo sa zabrinjavajućim političkim i društvenim tokovima danas, u svijetu se razvijaju, kao njihovo osporavanje ali i kao drugi mogući izbor, kulturni i politički oblici u kojima se izražavaju težnje širih slojeva društava za slobodama i pravima. Ovakvi oblici, u očiglednom porastu posljednjih godina, mogli bi biti važan činilac budućnosti u mjeri u kojoj se bude širilo saznanje da osnovni problem našeg vremena, a prema riječima Hannah Arendt (1991), nije samo 'proizvodnja predmeta za ljude', već 'proizvodnja ljudi za predmete'.

Literatura

- Arendt, H. 1991. *Vita Activa*. Zagreb: Biblioteka August Cesarec.
- Berman, S., & Marshall, A. 2014. "The Next Digital Transformation: from an Individual-centered to an Everyone-to-everyone Economy" *Strategy & Leadership* 42 (5): 9-17.
- Daugherty, P., Wilson, J. H., & Michelman, P. 2019. "Revisiting the jobs artificial intelligence will create" *MIT Sloan Management Review* 60 (4): 1-8.
- Fox, S. 2018. "Cyborgs, Robots and Society: Implications for the Future of Society from Human Enhancement with In-The-Body Technologies" *Technologies* 6 (50): 1-11.
- Frey, C. B., & Osborne, M. 2017. "Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization?" *Technological Forecasting and Social Change* 114: 254-280.
- Hofstede, G., 2004. *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. London: McGraw-Hill.
- Maggioncalda, J., Zaidi, S. 2023. "The Future of Jobs: 2 Experts Explain

- How Technology is Transforming “Almost Every Task” *World Economic Forum*. Pristupljeno 3. 5. 2024. (<https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-technology-skills-workplace/>)
- Muro, M., Whiton, J., Maxim, R. 2019. “What jobs are affected by AI? Better-paid, better-educated workers face the most exposure“. *Metropolitan Policy Program Report*. Pristupljeno 3. 5. 2024. (https://www.brookings.edu/wpcontent/uploads/2019/11/2019.11.20_BrookingsMetro_What-jobs-are-affected-by-AI_Report_Muro-Whiton-Maxim.pdf)
- Robbins, P. S. 1992. *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*. Zagreb: MATE, Biblioteka Gospodarska misao.
- Shine, I. 2023. “These are the Jobs that AI can't Replace” *World Economic Forum*. Pristupljeno 3. 5. 2024. (<https://www.weforum.org/agenda/2023/05/jobs-ai-cant-replace/>)
- Strack, R., Carrasco, M., Kolo, P., Nouri, N., Priddis, M., George, R. 2021. *The Future of Jobs in the Era of AI*. Boston Consulting Group.
- Zuboff, S. 2020. *Doba nadzornog kapitalizma – Borba za budućnost čoveka na novom rubu moći*. Beograd: CLIO.
- Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. Brčić, R., Šehanović, J. 2004. *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara.
- Wilson, H. J., Daugherty, R. P., Morini-Bianzino, N. 2017. "The Jobs That Artificial Intelligence Will Create" *Summer: MIT Sloan Management Review*.
- World Economic Forum. 2023. “Future of Jobs Report 2023” *World Economic Forum*. Pristupljeno 3. 5. 2024. (<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>)

The Transformation of Professions and Organizational Cultures in the Context of the Digitalization of Society

Abstract. The inevitable process of digitalization is transforming both professional spheres and organizational cultures, altering how work is performed, the types of jobs in demand, and the skills and competencies required. The authors of this paper focus on specific skills, their ranking for the needs of the digital age, and the adaptation of organizations to new technologies as well as social and cultural changes. Using Hofstede's cultural dimensions of organizations as a framework, the authors will provide insights into the characteristics of contemporary organizational cultures and contribute to understanding how digitalization impacts organizational culture and how organizations can adapt. The paper will employ a comparative method to present occupations with the highest likelihood of substitution by Artificial Intelligence (AI) and the potential consequences of these substitutions. The changes discussed here highlight how the digitalization of society affects the nature of work, influences every profession, and necessitates serious consideration of how organizations and organizational cultures can adapt to this digital reality.

Keywords: transformation, professions, organizational cultures, societal digitalization, skills, artificial intelligence