

TRANSFORMACIJA ORGANIZACIONE KULTURE U DIGITALNOM I HIBRIDNOM RADNOM OKRUŽENJU

Barjaktarović Sandra¹

Sažetak: U svetu digitalne ekonomije, tradicionalni faktori uspeha organizacije, poput snažne organizacione kulture su redefinisani i dovedeni u pitanje. Savremene organizacije se nalaze pred izazovom preispitivanja ne samo ustaljenih obrazaca rada i relacija sa zaposlenima, nego i ispituju načine za transformisanje postojećih organizacionih kultura koje više nisu dovoljne za stvaranje održive vrednosti u digitalnom svetu. Ovaj rad prikazuje ključne elemente digitalne organizacione kulture, karakteristike digitalnog radnog mesta i okruženja, kao i specifičnosti radne populacije koja pripada digitalnoj kulturi, tzv. digitalnu ili Z generaciju. Analiziraju se i novi oblici rada u savremenom poslovanju poput hibridnog, telekomjutinga i rada na daljinu. Rad ukazuje i na činjenicu da je tradicionalna organizaciona kultura koncipirana u analognom dobu i nije razvijana na način da je prilagođena digitalnom i hibridnom obliku rada i organizacijama, što zahteva njenu evoluciju i transformaciju u pravcu potreba savremenog čoveka. Zaključuje se da digitalna organizaciona kultura treba da podstakne razvoj kolaborativnog radnog okruženja, kreativnosti i inovacija, i dovede do trajnog unapređenja poslovanja kroz jedinstvenu digitalnu strategiju.

Ključne reči: organizaciona kultura / digitalna organizaciona kultura / hibridno radno okruženje / transformacija.

¹ Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Ivana Boldžara 55, 11 000 Beograd, e-mail: sandra.barjaktarov@gmail.com

UVOD

Digitalne tehnologije i industrijska revolucija 4.0 donele su duboke promene u načinu rada savremenih organizacija i njihovoj interakciji kako sa internim, tako i sa eksternim okruženjem. Digitalizacijom poslovanja došlo je, posledično, i do ekspanzije novih modela poslovanja, promenjen način rada i odnos prema zaposlenima. Uz navedene promene pojavila se i digitalna radna snaga ili digitalni nomadi, čija prepoznatljivost je upravo u kompetencijama koje se tiču načina na koji se tehnologija koristi na radnom mestu (Colbert, Yee & George, 2016). Tehnološke promene u velikom broju slučajeva mogu izazvati napetost između stare kulture, vrednosti, sistema ili procedura organizacije i novih, što može biti značajna, a često i presudna, prepreka za uspešnu implementaciju novih tehnologija (Del Giudice, Scuotto, Garcia-Perez & Petruzzelli, 2019). Zahvaljujući internetu i savremenim tehnologijama obezbeđen je brz prelazak sa rada iz kancelarija, na rad na daljinu, od kuće, što se najbolje videlo u toku pandemije COVID-19. Sve ove promene su neminovno dovele i do potrebe za ustaljenom i tradicionalnom tehnologijom rada. Trendu su se prilagodile i organizacije sa novim oblicima organizacionog dizajna. Zahvaljujući digitalnim alatima i tehnologiji realizacija ideje da fizička lokacija nije presudna za obavljanje posla, kao i da postoje poslovi koji se mogu raditi i van prostorija poslodavca na lokaciji koju zaposleni samostalno može sam da odabere (kuća, kafeterija, inostranstvo) postala je sasvim moguća i primenljiva u praksi. Mogućnost organizacije rada od kuće je lakše implementirati na poslovima koji se mogu raditi putem računara uz upotrebu interneta i nisu visoko zavisni od lokacije/ličnog kontakta, kao na primer u IT industriji. Iako rad na daljinu ima svoje nedostatke, vezane za osećanje izolovanosti i smanjenje socijalnih interakcija, istraživanja, ipak, ukazuju da je rad na daljinu oblik rada koji se obavlja van radnih prostorija, kancelarija poslodavca, i kao takav je moguć uglavnom za zaposlene, poput menadžera ili nekih specijalista koji mogu obavljati svoje radne zadatke nezavisno od vremena i mesta (Felstead & Henseke, 2017). Ovakav rad može biti još fleksibilniji jer zaposleni mogu da menjaju svoju radnu lokaciju kad god žele.

Sve brža normalizacija i prihvatanje hibridnog rada, u postkovid vremenu, sve više dovodi u pitanje sposobnost savremenih organizacija da ga efikasno sprovedu, kao i da adaptiraju svoju postojeću organizacionu kulturu sa novim načinom rada (Jilcha, 2020). Hibridni rad će verovatno postati nova društvena norma zbog čega će organizacije koje koriste

hibridno radno okruženje morati da unesu značajane promene u svoje organizacione kulture, s obzirom na činjenicu da je organizaciona kultura pre svega socijalni fenomen.

PREGLED LITERATURE

Termin digitalno radno okruženje ili mesto je nastalo još 1993. godine od Čarlsa Grantama i Laria Nikolsa (Perks, 2015), a definiše kao skup svih digitalnih alata u organizaciji koji omogućavaju zaposlenima da nesmetano rade svoje poslove. Ti alati uključuju intranet, razne komunikacione alate, e-poštu, CRM, ERP, HR sistem, kalendare i druge procese ili alate organizacije koji pomažu u svakodnevnom poslovnom funkcionisanju (Perks, 2015). Promene napravljene u jednoj oblasti mogu dovesti do promena u drugoj. Digitalno radno okruženje omogućava zaposlenima da rade fleksibilno i da budu konektovani kako sa drugim ljudima, tako i da im poslovne informacije budu dostupne bilo kada, bilo gde i na bilo kom uređaju. To znači da zaposleni može da radi od kuće, hotela ili sa nekog drugog prigodnog mesta. Zaposleni u ovom okruženju mogu jednostavno i brzo da podele svoje ideje, misli i sadržaj na kome rade sa drugim zaposlenima (Attaran et al., 2020). Tradicionalne organizacije su po svojoj prirodi fragmentirane i funkcionišu po principu silosa, dok su savremene, digitalne organizacije povezane na internet, fleksibilne po svojoj prirodi i imaju visok nivo neizvesnosti. Zaposleni u ovim organizacijama su organizovani oko fleksibilnih međufunkcionalnih timova, u kojima su članovi dinamički povezani jedni sa drugima, na način da svi osnažuju jedne druge jer im je omogućeno nesmetano deljenje informacija i znanja.

Digitalna transformacije radnih mesta je složen proces, te postoji potreba za integrisanom perspektivom i njenom analizom ne samo iz tehnološke perspektive, već i sa organizacione i procesne tačke gledišta. Na postojeće karakteristike digitalnih radnih mesta, utiču elementi, koji se mogu grupisati u tri kategorije (Williams & Schubert, 2018): (1) Organizaciona strategija i digitalni dizajn radnog mesta; ova karakteristika podrazumeva da digitalna transformacija radnog mesta treba da bude sastavni deo ukupne organizacione strategije i posvećenosti novom načinu rada, koja će omogućiti nesmetano uspostavljanje nove kulture rada. Ona treba da bude okvir za definisanje razvoja tehnološke platforme za podršku

zajedničkom radu (*engl.coworking*) i fleksibilnim oblicima rada, orijentisana na budućnost, adaptabilna i da se razvija u skladu sa razvojem kako tehnologije i rada, tako i zakonodavstva; (2) Zaposleni i rad; digitalni dizajn radnog mesta treba da ima zaposlenog u fokusu, kao i da omogućiti potrebne uslove da zaposleni budu produktivni, da podrži laku i bezbednu razmenu podataka i znanja kao i da podstiče angažovanost zaposlenih, međusobnu saradnju i interakciju; (3) Tehnološke platforme; pružaju neophodne tehnološke alate zaposlenima da budu produktivni u obavljanju svojih poslova. One treba da budu integrisane u postojeći informacioni sistem organizacije i nezavisno od lokacije rada, čime se omogućava fleksibilan i u isto vreme integrisan rad zaposlenih.

Hibridni rad ili hibridno radno okruženje predstavlja kombinaciju kancelarijskog rada i rada na daljinu (Cook, 2020). U praktičnom smislu to znači da je deo zaposlenih fizički prisutan u prostorijama poslodavca gde i rade, dok drugi deo zaposlenih radi putem interneta, onlajn. U odnosu na mesto gde se sam posao i rad odvija, hibridni rad se može posmatrati kao kancelarijsko-centričan, u kojem je kancelarijski posao zastupljeniji nego rad na daljinu, ili virtuelno-centrični, u kome dominira rad na daljinu (Tippmann, Scott & Ganthly, 2021). Zajedničke referentne tačke u hibridnom radu su: gde i kada zaposleni radi (Gratton, 2021). Tako u hibridnom radnom modelu organizacije mogu odlučiti koje poslove zaposleni treba da obavljaju u kancelariji, a koje na daljinu. Radni zadaci koji zahtevaju kreativnost i učešće drugih ljudi, bi mogli biti najkorisniji u kancelariji, dok zadaci koji zahtevaju veliku koncentraciju i kognitivni napor se mogu obavljati van kancelariji gde zaposleni mogu izabrati mesto gde žele da rade (Tippmann et al., 2021). Fleksibilne radne prakse pružaju zaposlenima mogućnost da izaberu posao koji najviše odgovara zahtevima njihovog privatnog i profesionalnog života. Očekivanje je da bi hibridno radno okruženje, u budućnosti, moglo da postane kombinacija strukturnog posla i društvenog života kancelarije, sa fleksibilnošću i sloboda rada od kuće (Ro, 2020.) U hibridnom radnom modelu organizacije mogu odlučiti sa zaposlenima koje je poslove najbolje obavljati u kancelariji, a koje na daljinu (Tippmann et al. 2021.)

Hibridni rad zahteva posvećenost digitalnoj transformaciji radnih mesta. Digitalizacija uključuje promenu u prirodi i načinu rada, veću raznolikost, razliku u obimu posla, brzini obavljanja i vrednosti. Digitalna transformacija je za organizaciju više od obične implementacije savremene tehnologije. Ona je jedan načina za povećanje produktivnosti u

hibridnom radnom okruženju (Pinola, 2021). Ova vrsta transformacije zahteva i usvajanje „digitalnog načina razmišljanja radne snage“. A digitalni način razmišljanja uključuje duboko razumevanje da moć tehnologije može demokratizovati, proširiti i ubrzati svaki oblik delovanja i interakcije. Glavne karakteristike digitalnog načina razmišljanja su: obilje, rast, agilnost, prihvatanje dvosmislenosti, istraživački duh, kolaboracija i prihvatanje različitosti. Digitalna transformacija zahteva od radne snage između ostalog: digitalnu pismenost i tehničko znanje, doživotno učenje i lični razvoj, kontinuiranu angažovanost, mobilnost i rad na daljinu, prevazilaženje generacijskog jaza i digitalnu etiku (Savić, 2020).

Često korišćeni kao sinonimi, rad na daljinu i telekomjuting imaju suptilne razlike u značenju koje ukazuje na dva donekle slična pristupa konceptu rada od kuće. Telekomjuting je vrsta radnog aranžmana u kome zaposleni radi van kancelarije, često od kuće ili sa lokacija blizu kuće, kao što su kafići, biblioteke ili tzv. coworking prostori (Doyle, 2020). Umesto da putuju do kancelarije, zaposleni „putuju“ i rade koristeći raznovrsne IT alate i platforme, održavajući tako normalan kontakt sa kolegama i poslodavcima preko mobilnih uređaja, telefona, onlajn platformi i alata, video-konferencija, platformi za zajednički rad i e-poštu. Postoje tri oblasti u kojima se definicije razlikuju: (1) obim i učestalost rada na daljinu (npr. jednom mesečno, jednom nedeljno, sa punim radnim vremenom), (2) vrsta zaposlenja (npr. redovno zaposlen, konsultant, samozaposlen), i (3) lokacija rada na daljinu (npr. kuća, kafić, biblioteka i sl.) (Allen, Golden & Shockley, 2015).

Rad na daljinu je još jedna vrsta posla od kuće, vrlo slična telekomjutingu. Neznatna razlika je u tome što rad na daljinu znači rad van prostorija poslodavca, obično od kuće, telekomjuting podrazumeva da zaposleni živi van blizine glavnog sedišta ili kancelarije organizacije. Iako ova geografska razlika može izgledati beznačajno, ali zahteva značajnu promenu u upravljanju i angažovanju radne snage (Savić, 2020).

Iako se rad na daljinu ocenjuje kao veoma koristan, posebno jer omogućava više fleksibilnosti i zaposlenima i organizacijama, postoje i ograničenja, najčešće vezano za ljudske, socijalne i organizacione faktore. Svakako, pouke iz postkovid perioda će pomoći kako zaposlenima, tako i organizacijama da usklade svoje preferencije i mogućnosti sa izazovima

rada na daljinu, kao što je potreba za socijalnim kontaktima, tehnološkim alatima za njihovo održavanje, uz korišćenje uočenih prednosti poput fleksibilnijih radnih aranžmana koji omogućavaju bolju ravnotežu između posla i privatnog života (Attaran et al., 2020).

Hibridni rad je, između ostalog, jedan od vodećih trendova rada u 2022.g. koji utiče na kreiranje novih poslovnih strategija (Offin, 2022), a prema mnogim istraživanjima nakon pandemije COVID-19, najveći broj ispitanika se izjašnjava da bi želelo da radi u hibridnom formatu rada. Hibridni rad omogućava fleksibilno korišćenje digitalnih tehnologija i resursa kompanije i omogućava zaposlenima da biraju mesta i vreme za rad. Hibridni rad omogućava i povećanu fleksibilnost radnog okruženja, kao i snažniju autonomiju u donošenju odluka zaposlenih. Takođe omogućava organizacijama da zadrže timove i zaposlene, osnažuje produktivnu saradnju i pruža nove mogućnosti za rast (Cho & Lee, 2022). Neki autori dodaju i da hibridni sistem rada osigurava da organizacija koja ga koristi ima prednosti u svom radu (Trede, Markauskaite, McEwen & Macfarlane, 2019) kroz veću fleksibilnost u radu, smanjenu cenu rada, veće zadovoljstvo zaposlenih i bolja ekološka iskustva.

Organizaciona kultura u digitalnoj eri i hibridnom radnom okruženju

Organizaciona kultura jeste faktor koji može snažno uticati na efektivnost sa kojom će organizacija implementirati digitalne tehnologije. Tako će organizacije sa fleksibilnijom organizacionom kulturom imati veće šanse da postignu uspeh sa novim tehnologijama, od onih organizacionih kultura koje su rigidne i konzervativne (McDermott & Stock, 1999), iako sama organizaciona kultura nije dovoljna za postizanje organizacione efektivnosti. Kultura svoj uticaj najviše ostvaruje kroz oblikovanje i uticaj na ponašanje svojih članova (Zheng, Yang & McLean., 2010).

Organizaciona kultura aktivno utiče na težnje, stavove i ponašanje zaposlenih jer kroz rutinske stvari, fokusira akcije zaposlenih na neverbalan i neprimetan način. Zbog toga se kultura može smatrati sveobuhvatnim psihološkim ugovorom između poslodavca i zaposlenih za rešavanje različitih situacija (Camerer & Vepsäläinen, 1988). Društvene promene i njihov uticaj na organizacije dovele su do toga da organizaciona kultura bude posmatrana kao jedan prilagodljiv koncept (Pinheiro, Mesquita & Matos, 2017). Kultura organizacije se generalno smatra

dugotrajnim i relativno stabilnim fenomenom koji, između ostalog, obezbeđuje da članovi organizacije treba da prepoznaju promenu i prilagode joj se u kontekstu te organizacije (Costanza, Blacksmith, Coats, Severt & DeCostanza, 2016). Empirijskim istraživanjem je identifikovan uticaj organizacione kulture na organizacioni učinak i produktivnosti, tako što je pokazano organizaciona kultura bila osnova za postignuti organizacioni učinak i izvor za održivu konkurentsku prednost (Childress, 2013).

Međutim, tradicionalna organizaciona kultura u svojoj osnovi je koncipirana u analognom dobu, te nije razvijana na način da je prilagođena digitalnom i hibridnom obliku rada i organizacijama (Pantzar, 2020). Za izgradnju nove organizacione kulture potrebno je vreme (Rantanen, 2018), a razlog za sporost ovog procesa promene kulture leži u činjenici da se zaposleni, navike, procesi i već izgrađene strukture održavaju, dok su stare navike čvrsto usklađene sa starom organizacionom kulturom (Niemi, 2018). U tom smislu, Harshak, Schmaus i Dimitrova (2013) objašnjavaju i da organizacije ne mogu da promene svoju kulturu samo pokušavajući da ubede zaposlene o benefitima digitalizacije. No, iako se organizaciona kultura ne može menjati ni brzo ni jednostavno, ona može evoluirati. Organizacija može koristiti svoju postojeću kulturu i njene snage kako bi generisala promenu njenih potreba. Organizacija može uočiti ponašanja koje već postoje, a koja podržavaju novi digitalni pristup, a ovakva željena ponašanja može pojačati na različite formalne i neformalne načine. Radeći ovo, organizacija počinje da razvija svoju digitalnu kulturu. Ova digitalna kultura u svojoj osnovi treba da podstakne razvoj kolaborativnog radnog okruženja, kreativnosti i inovacija, izazova i inicijativu i trajno unapređenje kroz zajedničku digitalnu strategiju (Claver, Llopi, Garcia & Molina, 1998).

Ukoliko žele uspešno da sprovedu svoju organizaciju kroz proces digitalne transformacije, rukovodstvo treba da uzme u obzir povećanje autonomije zaposlenih, kada to dozvoljavaju priroda radnog mesta, znanje i sposobnosti zaposlenih, kao i drugi situacioni faktori (Bošković, 2021). Međutim, važno je imati na umu i da za neke zaposlene to istovremeno može imati i negativnu konsekvencu, jer autonomija donosi više odgovornosti, stresa i straha od nepoznatog, što je za mnoge često izazov koji može dovesti i do sagorevanja na poslu (Heikinheimo, 2021).

Izazovi uvođenja digitalne organizacione kulture

Digitalna organizaciona kultura se može konceptualizovati prilagođavanjem definicije po kojoj se radi o skupu zajedničkih pretpostavki i razumevanja funkcionisanja i radnih praksi organizacije u digitalnom kontekstu (Deshpande & Webster, 1989). Ključni elementi digitalne kulture (Hemerling, Kilmann, Danoesastro, Liza Stutts & Ahern, 2018) između ostalog su sledeći: (1) Promoviše eksternu, pre nego internu orijentaciju jer su u ovakvim kulturama zaposleni podsticani da se više bave svojim klijentima i partnerima van organizacije, kako bi pronalazili zajednička rešenja. (2) Više se ceni delegiranje, nego kontrola zaposlenih jer u ovakvoj kulturi proces donošenja odluke ide duboko kroz organizaciju. (3) Zaposleni su podsticani, uz jasne smernice organizacije, da samostalno prosuđuju i donose poslovne odluke, kojima se posledično veruje. Takođe su podsticani da uče iz iskustva, da rizikuju pre nego da budu na oprezu i u pasivnoj poziciji. (4) U stilu rada se naglašava više na akciji i brzom reagovanju nego detaljnom planiranju jer se u digitalnoj organizacionoj kulturi podržava potreba za brzinom, pa se stoga teži pre proizvodu nastalom iz više iteracija nego savršenom proizvodu dobijenom iz prvog puta, uz duži proizvodni proces.

Iz ugla zaposlenih digitalnu kulturu karakteriše da su zaposleni pretežno organizovani u timove, angažovani i motivisani u pravcu postizanja visokih rezultata. U ovakvoj kulturi, zaposleni su posvećeni organizacionoj svrsi i ciljevima, spremni da daju sve od sebe. Zatim, pojedinci i timovi rade na način da unaprede organizacionu strategiju. Organizaciono okruženje, radne prakse i alati koji se koriste, performans menadžment, razvoj karijere, razvoj zaposlenih, liderski i komunikacijski stil, vizija i vrednosti su tako konstruisani da su potpuno u službi podsticanja angažovanosti zaposlenih ka ostvarenju organizacione strategije.

Uspeh u ovakvim kulturama se smatra zajedničkom zaslugom članova organizacije, najpre zahvaljujući razmeni znanja i informacija, te se kolaboracija više vrednuje i podstiče od individualnog doprinosa. Transparentnost, na kojoj je zasnovana digitalna kultura, je daleko veća nego u tradicionalnim organizacionim kulturama. Digitalna organizaciona kultura i jedan od dominantnih faktora u privlačenju, mladih, digitalnih talenata, kojih je nedovoljno na tržištu radne snage, te je borba između organizacija za njihovo privlačenje veoma ozbiljna. Među HR profesionalcima se zbog toga pojavljuju novi načini privlačenja, regrutacije, zadržavanja i razvoja zaposlenih, a sve u svrhu omogućavanja

dalje digitalne transformacije u organizacijama. Digitalna kultura ohrabruje zaposlene da brže dolaze do rezultata, a uz pomoć pliće hijerarhije i do lakšeg odlučivanja, sa fokusom na klijenta i njegove potrebe. Inače, digitalna organizaciona kultura je veoma atraktivna i magnetno privlačna za mladu populaciju radne snage, tzv. milenijalce zbog kreativnog i kolaborativnog radnog okruženja i velike autonomije u radu.

U digitalnom kontekstu, organizaciona kultura ima sledeće karakteristike (Martínez-Caro, Cegarra-Navarro & Alfonso-Ruiz, 2020): (1) Artefakti se manifestuju u promenljivim strukturama digitalizovanih formi zbog novih načina interne saradnje u organizaciji, poput kolaboracije (krosfunkcionalni timovi, fizička i virtuelna saradnja i dualne strukture) i eksterne saradnje (start-up, platforme sa konkurentima i partneri i integracija korisnika). (2) Korporativne vrednosti su praćene digitalnim ciljevima i normama za koje se smatra da su od vitalnog značaja za novu organizacionu kulturu. Vrednosti su koncentrisane oko mentaliteta i načina rada u organizaciji, koji treba da vode ka uspešnom procesu digitalizacije poput na primer raspodele odgovornosti na poslovne i funkcionalne jedinice za poboljšano usklađivanje procesa digitalnih inovacija. (3) Osnovne pretpostavke u organizacionoj kulturi, o poslovanju organizacije u digitalnoj eri, odnose se na važnost integracije IT-a i inovacija, ili jednake raspodele moći unutar organizacije, koja osnažuje zaposlene integracijom njihovih znanja ideja kroz digitalnu strategiju.

Implementacija digitalne organizacione kulture olakšava proces digitalizacije poslovanja i stvaranje vrednosti iz digitalnih alata, sa krajnjim ciljem poboljšanja performansi organizacije. Veliki akcenat u dosadašnjim istraživanjima se stavlja na tehnološke i ekonomske promene koje se dešavaju zahvaljujući digitalnoj transformaciji, dok se digitalnoj organizacionoj kulturi, jednom od pokretačkih, ali i ometajućih faktora transformacije, još uvek posvećuje nedovoljno istraživačke pažnje (Wokurka, Banschbach, Houlder & Jolly, 2017). Istraživanja o kritičnoj ulozi digitalne kulture su u glavnom u funkciji identifikovanja elemenata neophodnih za uspešno upravljanjem procesom digitalizacije i digitalne transformacije poslovnog podela. Većina neuspehlikih pokušaja digitalne transformacije uzrokovano je bavljenjem samo tehnologijom, a ne i obezbeđivanjem podržavajuće organizacione kulture. Moglo bi se reći da je uspešna digitalna transformacija kulturna i organizaciona transformacija. Jer organizacije koje, uprkos visokim očekivanjima od

digitalne transformacije, nisu uspele, su one koje jer su se u procesu digitalizacije bile u sukobu sa postojećom organizacionom kulturom (Wokurka et al., 2017). Digitalizacija zahteva organizacionu kulturu koja je podrška za digitalnu transformaciju i usklađivanje sa novom kulturom je neophodno. Takođe, važno je da je postojeća kultura zasnovana na vrednostima koje obuhvataju sklonost ka promenama, u suprotnom, pre započinjanja promena, neophodno je provesti redefinisane i adaptaciju postojeće organizacione kulture.

Karakteristike i kompetencije digitalne radne snage

Iako se u literaturi posebna pažnja posvećuje korišćenju tehnologije od strane mladih ljudi iz digitalne generacije (*eng.digital natives*), ili postmilenijalne generacije Z (Prensky, 2001), čiji pojedinci se praktično ne mogu setiti kada su prvi put pristupili Internetu, jer od rođenja žive u svetu digitalnih uređaja i u velikoj meri se oslanjaju na tehnologiju za učenje, komunikaciju i zabavu. Oni nisu jedini ozbiljni korisnici dostupnih tehnologija. Digitalni imigranti su odrasle osobe koje su usvajale različite tehnologije tempom kojim su postajale dostupne na tržištu, a koji se u njenom korišćenju osećaju dobro i komforno jer se i u svom svakodnevnom radu se oslanjaju na nju (Prensky, 2001).

Projektovanjem organizacione kulture na digitalni domen, dolazi se do zaključka da se organizaciona kultura mora proširiti i na sve digitalne prakse u okviru jednog radnog mesta, jer postoji digitalna radna snaga (Duerr, Holotiuk, Beimbom, Wagner & Weitzel, 2018). Pripadnici ove vrste radne snage se mogu prepoznati po stručnosti i lakoći u radu i postizanju poslovnih rezultata korišćenjem digitalnih tehnologija, poseduju tzv. „digitalnu fluentnost“ (Briggs & Makice, 2012). Digitalna fluentnost prevazilazi korisnička znanja za korišćenje nekoliko softverskih programa ili aplikacija. Ona podrazumeva postojanje nivoa znanja koje im omogućava laku manipulaciju informacijama, generisanje novih ideja, rešavanje problema, dizajniranje novih proizvoda i korišćenje tehnologiju za postizanje strateškog cilja (Hsi, 2007).

Organizacije sve više razmatraju konstruktivne načine kako da ohrabre pažljiviju upotrebu tehnologije kako bi promovisale vreme za fokusirano razmišljanje, mogućnosti za oporavak, i efikasnu saradnju, recimo uvođenje sastanaka bez tehnologije (Colbert et al., 2016) u nadi da će smanjiti multitasking, koji će zauzvrat sastanke učiniti efikasnijim.

Interesantna za razumevanje digitalne radne snage su istraživanja koja pokazuju da igranje online igrice može biti pogodna platforma za učenje korisnika kako da preuzmu rizik i uče na sopstvenim greškama, još jedna kompetencija koja se ceni u poslovnom okruženju (Glen, Suciú & Baughn, 2014). Aktivnosti kojima se bave pružaju mogućnosti za razvoj i drugih veština. Na primer, istraživanje o tome kako nas igranje onlajn igrice i interakcija u virtuelnim svetovima menja, Yee (2014) zaključuje da igrači mogu razviti važne liderske veštine dok igraju grupno sa više igrača. Naime, ovi zadaci zahtevaju specifičnu kombinaciju uloga, što traži brzo formiranje ad hoc grupa koja poseduje neophodnu kombinaciju veština. Igrači strateški formiraju timove od članova sa komplementarnim veštinama koji imaju određeni stepen lojalnosti jedni prema drugima. Obavljanje zadatka često obezbeđuje timovima pristup ograničenoj količini retkog plena, koji se potom moraju podeliti među članovima. Upravljanje konfliktom u kontekstu visoke raznolikosti i ograničenih resursa jednako je teško u jednom onlajn okruženju, koliko i u realnom svetu rada. Takođe se igranjem igrice može naučiti kako rizikovati i učiti iz iskustva i na greškama, što je kompetencija koja se danas ceni u poslu (Glen et al., 2014), plus igrači online igara su navikli da uče putem pokušaja i pogrešaka, tehnike učenja koja je ključna za inovacione procese (Brown & Martin, 2015). Iskustvo učenja iz neuspeha takođe može dovesti do toga da veće spremnosti za rizikom i van konteksta igara. Ipak, imajući u vidu da su online igre dizajnirane da igračima pruže optimalne izazove, u skladu sa njihovim nivoom veština (McGonigal, 2011), organizacije mogu najefikasnije iskoristiti sklonosti preuzimanju rizika od strane svojih zaposlenih sa gejmerskim iskustvom obezbeđivanjem uslova u kojima zaposleni imaju optimizirano postavljene izazovne zadatke, i po broju, i po svojoj težini (Csikszentmihalyi, 1990).

Dok digitalna radna snaga jasno donosi važne kompetencije na radno mesto, prevalencija tehnologije u životima zaposlenih takođe može uticati na razvoj identiteta, interpersonalne odnose i saradnju na način koji ima važne implikacije na organizaciju (Martínez-Caro et al., 2020). Nova istraživanja pokazuju da sve veće prisustvo tehnologije u životu savremenog čoveka može ograničiti mogućnost razvoja dubljeg nivoa samosvesti i autentičnog ponašanja. Zbog smanjene samorefleksije smanjuje se i samosvest (Turkle, 2015), a dodatno prilika za razvoj višestrukih identiteta, posebno na socijalnim mrežama, može zamagлити

svest o tome ko su ljudi zaista i njihove sposobnosti da deluju i žive autentično. Imajući u vidu složenost veze između upotrebe tehnologije i razvoja identiteta, rukovodstvo i organizacije treba da razmotre kako da adresiraju mogućnost smanjene samosvesti i autentičnost među pripadnicima digitalne radne snage, a da istovremeno ostanu posvećeni ideji da bi tehnologija mogla da se koristiti za promovisanje zdravog razvoja identiteta. Takođe je moguće da je povećana upotreba tehnologije povezana sa opadanjem nivoa empatije kod ljudi. Društveni mediji ne samo da podstiču fokus na sebe, ali mogu rezultirati i udaljenijim međuljudskim vezama koje otežavaju preuzimanje perspektive druge osobe ili izraziti empatiju za tuđa osećanja. Interakcija licem u lice koja podstiče empatiju sve su manje prisutne u svetu digitalne komunikacije (Martínez-Caro et al., 2020).

ZAKLJUČAK

Digitalno doba nam je donelo nove transformacije posla, radnih praksi i radnih mesta. Radna snaga iz generacije digitalnog vremena, sa svojim specifičnostima i kompetencijama i načinom na koji koristi tehnologiju u okviru svog radnog mesta, i dalje nastavlja da se razvija i menja. Ubrzane promene na nekoliko nivoa obezbeđuju organizacijama mogućnost za povećanje organizacione efektivnosti ali i korenite organizacione promene koje se odnose pre svega na transformaciju postojeće organizacione kulture u pravcu digitalne. Zatim, omogućavanje hibridnog radnog okruženja radnoj snazi sa novim, digitalnim kompetencijama i životnim vrednostima i očekivanjima. Međutim, važno je prepoznati i nedostatke upotrebe tehnologije za koncentrisani rad, izgradnju bliskih odnosa i efikasnu saradnju. Dalja istraživanja u ovoj oblasti su potrebna kako bi se dobile smernice i uputstva kako najbolje iskoristiti tehnologiju u službi organizacionih ciljeva i kako usmeriti i usavršiti prirodu samog budućeg rada, te je prilagoditi potrebama savremenog čoveka.

LITERATURA

1. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest: A Journal of the American Psychological Society*, 16 (2), 40–68.

2. Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2020). Technology and organizational change: harnessing the power of digital workplace. In: *Handbook of research on social and organizational dynamics in the digital era* (383-408). IGI Global.
3. Briggs, C., & Makice, K. (2012). *Digital fluency: Building success in the digital age*. Bloomington, IN: SocialLens.
4. Brown, T., & Martin, R. L. (2015). Design for action: How to use design thinking to make great things actually happen. *Harvard Business Review*, 9, 56-64.
5. Bošković, A. (2021). Autonomija i angažovanost zaposlenih u digitalnoj eri: Moderatorska uloga rada na daljinu, *Ekonomski horizonti*, 23 (3), 241-257.
6. Camerer, C., & Vepsäläinen, A. (1988). The economic efficiency of corporate culture, *Strategic Management Journal*, 9 (S1), 115-126.
7. Claver, E., Llopis, J., Garcia, G., & Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55-68.
8. Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of management journal*, 59(3), 731-739.
9. Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B., & DeCostanza, A. H. (2016). The effect of adaptive organizational culture on long-term survival. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 361-381.
10. Cook, D. (2020). The global remote work revolution and the future of work. U *The Business of Pandemics*, 143-166. Auerbach Publications.
11. Csikszentmihalyi, M. (1990). *The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper & Row.
12. Childress, J. R. (2013). *Leverage: The CEO's guide to corporate culture*. Principia Associates.
13. Cho, H. Y., & Lee, H. J. (2022). Digital transformation for efficient communication in the workplace: Analyzing the flow coworking tool. *Business Communication Research and Practice*, 5(1), 20-28.
14. Del Giudice, M., Scuotto, V., Garcia-Perez, A., & Petruzzelli, A.M. (2019). Shifting wealth II in Chinese economy. The effect of the horizontal technology spillover for SMEs for inter national growth. *Technol. Forecast. Soc. Change* 145, 307-316.

15. Deshpande, R., Webster, F.E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda, *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
16. Doyle, A. (2020). What is telecommuting? The balance careers: Basics – Glossary. Available at: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-telecommuting-2062113>
17. Duerr, S., Holotiuk, F., Beimbom, D., Wagner, H., & Weitzel, T. (2018). *What is digital organizational culture? insights from exploratory case studies*. In: Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences.
18. Felstead, A. Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
19. Glen, R., Suci, C., & Baughn, C. (2014). The need for design thinking in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4), 653-667.
20. Gratton, L. (2021). How to Do Hybrid Right. *Harvard Business Review*, 99(3), 66-74.
21. Harshak, A., Schmaus, B., & Dimitrova, D. (2013). Building a digital culture: How to meet the challenge of multichannel digitization. *Booz & Company, Strategy & PWC*, 1, 1-15.
- Heikinheimo, P. (2021). *The Plot of Decision, How Do I Lead for Better Decisions*. Helsinki: Alma Talent. Available at: <https://janet.finna.fi>
22. Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Liza Stutts, L., & Ahern, C. (2018). It's not a digital transformation without a digital culture. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture.aspx>
23. Hsi, S. (2007). Conceptualizing learning from the everyday activities of digital kids. *International Journal of Science Education*, 29(12), 1509-1529.
24. Jilcha, K. (2020). Workplace Innovation for Social Sustainable Development. *Sustainable Organizations-Models, Applications, and New Perspectives*. IntechOpen.
25. Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962.

26. McDermott, C. M., & Stock, G. N. (1999). Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. *Journal of Operations Management*, 17(5), 521-533.
27. McGonigal, J. (2011). *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world*. New York: The Penguin Press.
28. Niemi, P. (2018). *Inner Inspection in Reality*. Alma Talent Oy. Available at: <https://janet.finna.fi/>
29. Offin, N. (2022). *Hybrid working: What to expect in 2022*. IDG Connect. Available at: <https://www.idgconnect.com/article/3641337/hybrid-working-what-to-expect-in-2022.html>.
30. Pantzar, M. (2020). Remotely, Home or Hybrid? Now Employees Have an Excellent Opportunity to Have an Influence on Their Work, Since the Situation is Different Compared to Spring. Available at: <https://yle.fi/uutiset/3-11478684>.
31. Perks, M. (2015). Everything you need to know but were afraid to ask: the Digital Workplace. Available at: <https://www.unily.com/media/23747/the-digital-workplace-guide-whitepaper.pdf>.
32. Pinheiro, A. P. B., Mesquita, R. F., & Matos, F. R. N. (2017). Managing organizational culture in a process of change in the strategic map of the ceara state treasury secretariat. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 21(1), 1-16.
33. 35. Pinola, M. (2021). Six productivity tips for your new hybrid work life. Available at: <https://www.nytimes.com/wirecutter/blog/productivity-tips-for-hybrid-work/>.
34. Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizont*, 9(5), 1-6.
35. Rantanen, M. (2018) *Emotional Leader*. Helsinki: Alma Talent
36. Ro, C. (2020) Companies Are Looking to the Post-Covid Future. For Many, the Vision is a Model That Combines Remote Work and Office. BBC.
37. Savić, D. (2020). Digital Transformation and Grey Literature Professionals. *Grey Journal*, (16), 11-17.
38. Tippmann, E. Sharkey Scott, P., & Gantly, M. (2021) Which Hybrid Work Model Is Best for Your Business? *Harvard Business Review*.

39. Trede, F., Markauskaite, L., McEwen, C., & Macfarlane, S. (2019). Workplace Learning as a Hybrid Space. Available at: Education for Practice in a Hybrid Space, 19–31.
40. Turkle, S. (2015). *Reclaiming conversation: The power of talk in a digital age*. New York, NY: Penguin Press.
41. Williams, S. P., & Schubert, P. (2018). Designs for the digital workplace. *Procedia Computer Science*, 138(11), 478–485.
42. Wokurka, G., Banschbach, Y., Houlder, D., & Jolly, R. (2017). Digital culture: Why strategy and culture should eat breakfast together. U: *Shaping the digital enterprise* (109-120). Springer, Cham.
43. Yee, N. (2014). *The Proteus paradox: How online games and virtual worlds change us—and how they don't*. New Haven. Yale University Press.
44. Zheng, W., Yang, B., & McLean, G.N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.

ORGANIZATIONAL CULTURE TRANSFORMATION IN A DIGITAL AND HYBRID WORK ENVIRONMENT

Sandra Barjaktarović

Abstract: *In the world of digital economy, traditional success factors of organizations, such as a strong organizational culture, have been redefined and questioned. Modern organizations are faced with the challenge of rethinking not only the established work patterns and employee relations, but also examining ways to transform the existing organizational cultures that are no longer sufficient to create sustainable value in the digital world. This paper presents the key elements of the digital organizational culture, the characteristics of the digital workplace and environment, as well as the specifics of the working population that belongs to the digital culture, the so-called “digital” or “Z” generation. New forms of work in modern business such as hybrid work, telecommuting and remote work are also*

analyzed. Considering that the traditional organizational culture was conceived in the analogue age and was not developed so that it can be easily adapted to the digital and hybrid form of work and organizations, its evolution and transformation in the direction of the needs of modern man are necessary. It can be concluded that a digital organizational culture should encourage the development of a collaborative work environment, creativity and innovation, and lead to permanent business improvement through a unique digital strategy.

Keywords: *organizational culture, digital organizational culture, hybrid work environment, transformation.*