

UPRAVLJANJE LJUDSKIM KAPITALOM KROZ ETIČKU I KULTURNU TRANZICIJU U KONTEKSTU AUTOMATIZACIJE I VJEŠTAČKE INTELIGENCIJE

Apstrakt: Razvoj tehnologije i primjena vještačke inteligencije (AI) mijenjaju tradicionalne pristupe upravljanju ljudskim kapitalom, zahtijevajući etičku i kulturnu tranziciju. Automatizacija redefiniše radne procese, istovremeno podstičući pitanja o socijalnoj pravdi, jednakosti i zaposlenju. Upravljanje ljudskim kapitalom u ovom kontekstu podrazumijeva ulaganje u nove vještine, inkluzivnu radnu kulturu i etičke standarde koji osiguravaju balans između tehnološkog napretka i ljudskog doprinosa. Najzačajniji izazov predstavlja integracija AI tehnologija u korporativne strategije, pri čemu je neophodno voditi računa o održivosti i humanosti.

Ovaj rad analizira savremene prakse i strategije kroz prizmu teorijskih modela i empirijskih istraživanja, pružajući sveobuhvatan pregled prilagođavanja upravljanja ljudskim resursima u eri AI i automatizacije.

Cljučne riječi: ljudski kapital, etika, kultura, vještačka inteligencija, automatizacija

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT THROUGH ETHICAL AND CULTURAL TRANSITION IN THE CONTEXT OF AUTOMATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Abstract: The development of technology and the application of artificial intelligence (AI) are transforming traditional approaches to human capital management, necessitating an ethical and cultural transition. Automation is redefining work processes while simultaneously raising concerns about social justice, equity, and employment. Human capital management in this context entails investment in new skills, fostering an inclusive work culture, and adhering to ethical standards that balance technological advancement with human contribution. The most significant challenge lies in integrating AI technologies into corporate strategies while ensuring sustainability and humanity.

This paper examines contemporary practices and strategies through the lens of theoretical models and empirical research, providing a comprehensive overview of the adaptation of human resource management in the age of AI and automation.

Keywords: human capital, ethics, culture, artificial intelligence, automation

1. UVOD

Tehnološki napredak i rastuća primjena vještačke inteligencije (AI) značajno transformišu način na koji organizacije upravljaju ljudskim kapitalom. Automatizacija ne samo da mijenja radne procese već postavlja i nove zahtjeve pred organizacije koje nastoje uskladiti tehnološki napredak s ljudskim doprinosom. Ovakva tranzicija zahtijeva redefinisanje organizacionih strategija kako bi se osigurala socijalna pravda, jednakost i dugoročna održivost (Stone et al., 2020).

Etičke implikacije primjene AI u upravljanju ljudskim resursima su višestruke i kompleksne. Među najznačajnijim izazovima izdvajaju se pitanja privatnosti podataka zaposlenih, pravednost algoritama u procesima regrutacije i selekcije te potreba za transparentnošću u donošenju odluka. Usvajanje etičkih standarda postaje nužnost kako bi se obezbijedilo pravedno tretiranje zaposlenih i zaštita njihovih prava (Flori-di et al., 2018; Binns, 2018). Uz to, tehnološki napredak mora biti praćen adekvatnim mjerama koje prepoznaju potencijalne rizike i osiguravaju humanost u primjeni AI tehnologija.

Kulturna tranzicija ima veoma značajnu ulogu u procesu prilagođavanja organizacija novim tehnološkim zahtjevima. Promjena organizacione kulture podrazumijeva promovisanje inkluzivnosti i raznolikosti, kao i otvorenost prema inovacijama. Uspješna integracija AI u radne procese zahtijeva stvaranje radne atmosfere koja omogućava zaposlenima razvoj novih vještina i prilagođavanje promjenama. Inkluzivna radna kultura ne samo da povećava angažovanost zaposlenih već doprinosi i njihovom osnaživanju, čime organizacija postaje otpornija na promjene (Schwab, 2016; McAfee & Brynjolfsson, 2017).

Integracija AI tehnologija u korporativne strategije zahtijeva cjelovit pristup koji obuhvata ulaganje u nove vještine, prilagođavanje radnih procesa te uspostavljanje etičkih standarda. Dok AI omogućava veću efikasnost i identifikaciju skrivenih obrazaca u podacima, ostaje činjenica da mašine, iako kognitivne, nisu svjesne i stoga nemaju moralnu svijest. Ova ograničenja dodatno naglašavaju važnost ljudskog faktora u procesima donošenja odluka i primjeni tehnologija (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Kaplan & Haenlein, 2019). Savremeni tehnološki napredak, naročito u oblasti vještačke inteligencije (AI) i automatizacije, redefiniše pristupe upravljanju ljudskim kapitalom. Ove promjene postavljaju značajne etičke i kulturne izazove, uključujući potrebu za inkluzivnošću, transparentnošću i održivošću u organizacijama. Ovaj rad analizira najznačajnije aspekte etičke i kulturne tranzicije u kontekstu upravljanja ljudskim kapitalom. Fokus je na teorijskim modelima i iskustvima iz prakse, kako bi se pružio sveobuhvatan pregled prilika i izazova koje donosi primjena novih tehnologija. Veoma značajna stavka u ovom radu svakako je i identifikacija strategija koje omogućavaju balans između tehnološkog napretka i očuvanja ljudskih vrijednosti.

Cilj ovog istraživanja jeste da analizira način na koji kulturna tranzicija i promjena organizacione kulture utiču na integraciju AI u radne procese i razvoj radne atmosfere. Istraživanje treba da pruži uvid u izazove i prednosti koje organizacije susreću pri integraciji AI u radne procese, kao i da ponudi preporuke za usklađivanje tehnološkog napretka sa očuvanjem ljudskih prava i održivosti organizacija.

Ovo istraživanje, suštinski, doprinosi razumijevanju složenih interakcija između tehnologije, etike i kulture u kontekstu upravljanja ljudskim kapitalom. Kroz analizu etičkih i kulturnih izazova, rad pruža smjernice za organizacije koje nastoje uspješno implementirati AI tehnologije, uz očuvanje socijalne pravde i održivosti. Rezultati istraživanja mogu pomoći organizacijama u usklađivanju strategija sa potrebama savremenog tržišta rada i potrebama zaposlenih u eri digitalizacije.

2. TEORIJSKI OKVIR

Definicija i razvoj ljudskog kapitala

Ljudski kapital, kao multidisciplinarni koncept, obuhvata skup znanja, vještina, iskustava, inovativnih potencijala i društvenih kapaciteta pojedinaca, koji omogućavaju njihovu produktivnu integraciju u ekonomske i društvene procese. Ovaj pojam, koji se nalazi u samom fokusu ekonomskih, socioloških i psiholoških istraživanja, smatra se jednim od najznačajnijih elemenata za razumijevanje savremenih dinamika razvoja društava i ekonomija (Đoković, Pavićević i Čelik, 2013). Istorijska evolucija teorije ljudskog kapitala povezana je s radovima Teodora Šulca i Garija Bekera, koji su konceptualizovali ljudski kapital kao resurs sličan fizičkom i finansijskom kapitalu, naglašavajući njegovu stratešku ulogu u razvoju društva. Oni su isticali da ulaganja u ljudski kapital, naročito kroz obrazovanje, obuku i zdravstvo, donose višestruke koristi, povećavajući individualnu produktivnost i unapređujući opšte društveno blagostanje (Cvetanović i Despotović, 2014). Danas, ovaj koncept uključuje nove dimenzije, kao što su digitalna pismenost, emocionalna inteligencija i prilagodljivost promjenjivim ekonomskim i tehnološkim uslovima.

Razvoj ljudskog kapitala prvenstveno počiva na obrazovanju i zdravstvu, koji čine osnovu za unapređenje radne sposobnosti, kreativnosti i inovativnosti pojedinaca. (Šlaus i Jacobs, 2011). Obrazovni sistemi danas nisu samo odgovorni za prenošenje tradicionalnih znanja i vještina već i za razvijanje kritičkog razmišljanja, digitalnih kompetencija i sposobnosti interdisciplinarnog rješavanja problema. Ulaganje u obrazovanje ne samo da omogućava prilagođavanje promjenama u radnom okruženju već i podstiče društvenu mobilnost i smanjenje socioekonomskih nejednakosti (Sodirjonov, 2020; Almendarez, 2011). S druge strane, zdravlje zaposlenih je presudno za osiguranje njihove dugoročne produktivnosti i održivosti na tržištu rada (Bloom, & Canning, 2003). Inicijative koje uključuju prevenciju bolesti, promociju mentalnog zdravlja i omogućavanje zdravog načina života doprinose stvaranju otpornog ljudskog kapitala, spremnog za suočavanje s izazovima savremenog svijeta (Pereira, Temouri & Patel, 2020).

Tehnološki napredak, obilježen automatizacijom i rastućom primjenom vještačke inteligencije, značajno transformiše prirodu rada i način upravljanja ljudskim kapitalom. Automatizacija preuzima rutinske zadatke, dok AI mijenja složenije procese donošenja odluka i analize podataka. U tom kontekstu, ljudski kapital se sve više definiše kroz sposobnosti koje su teže replicirane tehnologijom, kao što su kreativnost, emocionalna inteligencija i međuljudske vještine (Rachid & Houda, 2024; Jarrahi, 2018; Vrontis, Christofi, Pereira, Tarba, Makrides & Trichina, 2023). Međutim, tehnološke promjene nameću izazove povezane s etikom i kulturom unutar organizacija. Transparentnost algoritama, zaštita privatnosti zaposlenih i pravedna distribucija

koristi od AI predstavljaju suštinska pitanja u upravljanju ljudskim kapitalom. Kultura koja podstiče inkluzivnost, raznolikost i inovativnost omogućava zaposlenima da razviju potrebne vještine i aktivno učestvuju u procesu tranzicije (Rodgers, Murray, Stefanidis, Degbey & Tarba, 2023; Bashynska, Prokopenko, & Sala, 2023).

U kontekstu automatizacije i AI, razvoj ljudskog kapitala zahtijeva posebnu pažnju prema etičkim standardima i kulturnim promjenama. Integracija novih tehnologija ne smije narušiti ljudsko dostojanstvo niti ugroziti radna prava. Organizacije koje prihvate principe etike u razvoju i primjeni tehnologija mogu ostvariti balans između tehnološkog napretka i ljudskog doprinosa. Istovremeno, promjena organizacione kulture, prema inkluzivnijem i otvorenijem modelu, neophodna je za prilagođavanje zahtjevima novog tehnološkog doba.

Ljudski kapital ostaje jedan od najvažnijih resursa za društveni i ekonomski razvoj, posebno u eri brzih tehnoloških promjena. Obrazovanje, zdravstvo i ulaganje u emocionalne i interpersonalne vještine najznačajniji su faktori za unapređenje njegovog potencijala. U kombinaciji s etičkom i kulturnom tranzicijom, organizacije mogu ostvariti održivu integraciju tehnologije, omogućavajući da ljudski kapital zadrži svoju centralnu ulogu u društvenim i ekonomskim procesima. Kroz ovakav pristup, balans između inovacija i humanosti ostaje temelj za osiguranje dugoročne konkurentnosti i društvene kohezije (Carayannis & Morawska-Jancelewicz, 2022; Chams & García-Blandón, 2019).

Etika i kultura u kontekstu poslovnog upravljanja

U savremenom poslovnom okruženju, etičke norme i kulturne vrijednosti imaju snažan uticaj u oblikovanju načina na koji organizacije funkcionišu i donose odluke. Pravilno integrisanje etike i kulture u poslovne strategije ne samo da doprinosi stvaranju pozitivnog radnog okruženja, već i unapređuje dugoročni uspjeh i održivost preduzeća. Kako poslovni svijet postaje sve složeniji i međusobno povezaniji, razumijevanje međusobnog uticaja etičkih okvira i organizacione kulture postaje neophodno za suočavanje sa izazovima koji nastaju u eri globalizacije i tehnološke transformacije.

Etika u poslovnom upravljanju predstavlja skup moralnih principa koji usmjeravaju ponašanje unutar organizacije. Ovi principi oblikuju način donošenja odluka, tretman zaposlenih, odnos prema klijentima i stejkholderima, ali i prema širem društvu. U savremenoj poslovnoj praksi, naročito u kontekstu uvođenja novih tehnologija, kao što je vještačka inteligencija (AI), pravičnost postaje od presudne važnosti. Naime, pravednost u mašinskom učenju važna je za usmjeravanje tehnoloških procesa ka transparentnosti, odgovornosti i jednakosti, što doprinosi očuvanju povjerenja svih učesnika (Binns, 2018). S obzirom na brzi razvoj AI tehnologija, etička primjena ovih inovacija postavlja izazov kako u poslovnim praksama, tako i u društvenim normama, jer je potrebno postaviti striktno etičke okvire koji garantuju odgovorno poslovanje i sprječavaju eventualne negativne posljedice po pojedince i širu zajednicu (Kaplan & Haenlein, 2019). Tehnološke inovacije, kao što su automatizacija i AI, imaju centralnu ulogu u oblikovanju budućnosti poslovnog upravljanja ljudskim resursima. Kako bi ove inovacije dale pozitivne rezultate, potrebno je primijeniti etički pristup koji će omogućiti njihov fer i odgovoran razvoj. Etika u primjeni novih tehnologija, kao i u

upravljanju ljudskim kapitalom, stoga ne predstavlja samo moralnu odgovornost, već i poslovnu nužnost koja omogućava održivost i konkurentnost organizacija (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2020). Poslovanje u ovom kontekstu mora osigurati ravnotežu između napretka tehnologije i ljudskog doprinosa, kako bi se izbjegle potencijalne opasnosti za ljudska prava i socijalnu pravdu, a istovremeno omogućilo inovativno i efikasno poslovanje.

Organizacija koja ne uspije da integriše etičke principe u svoj radni okvir, kao i da prepozna kulturne specifičnosti u poslovanju, može se suočiti sa ozbiljnim problemima, poput smanjenog povjerenja zaposlenih, lošijih poslovnih rezultata, a u ekstremnim slučajevima i gubitka konkurentske prednosti. Istraživanja pokazuju da organizacije sa snažnim etičkim vrijednostima imaju veću otpornost na krizne situacije i duži rok trajanja na tržištu. Kulturni kontekst, kroz koji se etičke vrijednosti interpretiraju, od esencijalne je važnosti za oblikovanje poslovne etike. Istraživanja menadžerske etike u različitim kulturama ukazuju na značajne razlike u pristupima poslovnim normama, čime se potvrđuje da su etički standardi snažno povezani sa kulturnim okvirom u kojem organizacija funkcionira (Jackson, 2001). Konkretno, u nekim kulturama, poslovna etika favorizuje kolektivne vrijednosti, dok druge naglašavaju individualizam, što direktno utiče na način na koji se etički problemi rješavaju unutar organizacija. S obzirom na sve veću primjenu tehnologije u poslovanju, kulturna tranzicija u organizacijama postaje neophodna za uspješnu adaptaciju na novonastale izazove. Promjena organizacione kulture, koja podrazumijeva inkluzivnost, raznovidnost i otvorenost prema inovacijama, neophodna je za integraciju AI u radne procese. Kultura koja podstiče razvoj novih vještina kod zaposlenih, njihovu angažovanost i prilagodljivost, doprinosi organizaciji koja je otpornija na promjene i konkurentske pritiske (Pereira, Temouri, & Patel, 2020). U tom smislu, organizacije koje promovišu pozitivnu organizacionu kulturu i usmjeravaju svoje strateške ciljeve ka etici, održivosti i inovacijama imaju veće šanse da opstanu na tržištu i stvore dugoročnu vrijednost.

Ljudski kapital, kao najznačajniji faktor organizacione otpornosti, igra odlučujuću ulogu u ostvarivanju poslovnih ciljeva. Kultura unutar organizacije direktno utiče na razvoj ljudskog kapitala i njegovu sposobnost da se nosi sa tehnološkim promjenama i izazovima. Kultura koja podržava stalno obrazovanje, inkluzivnost i socijalnu pravdu ne samo da doprinosi angažovanju zaposlenih, već i njihovom osnaživanju, čime se organizacija čini otpornijom na tržišne turbulencije i društvene promjene.

Etika i kultura su neodvojivi od uspješnog poslovnog upravljanja. Uvođenje etičkih principa i promovisanje pozitivne organizacione kulture neophodno je pri postizanju dugoročnog uspjeha i održivosti organizacija. Razumijevanje i primjena etičkih i kulturnih vrijednosti omogućava stvaranje okruženja koje podržava pravičnost, transparentnost i dugoročni prosperitet. U eri digitalne transformacije i primjene vještačke inteligencije, integracija etike i kulture postaje nužnost koja omogućava organizacijama da balansiraju tehnološki napredak sa očuvanjem ljudskih prava i društvene odgovornosti, što je osnovni preduslov za njihov budući uspjeh.

Uticaj automatizacije i vještačke inteligencije na radnu snagu

Automatizacija i primjena veštačke inteligencije (AI) postali su najznačajniji faktori koji oblikuju savremeno tržište rada i poslovne procese širom svijeta. Ove tehnologije ne samo da omogućavaju veću efikasnost i produktivnost, već takođe izazivaju značajne promjene u strukturi radnih mjesta i socijalnoj dinamici. Iako automatizacija i AI donose brojne prednosti, kao što su povećana preciznost i smanjenje operativnih troškova, oni takođe predstavljaju izazove koji se odnose na radnu snagu, etiku, pravdu i dugoročnu održivost. Jedan od najočiglednijih efekata automatizacije je transformacija radne strukture. Uvođenje automatizovanih sistema dovodi do smanjenja potreba za određenim vrstama poslova, naročito u industrijama sa niskim kvalifikacijama, dok stvara nova radna mjesta u sektorima koji se baziraju na naprednim tehnologijama. Ovaj proces prelaska sa tradicionalnih na automatizovane radne procese neizbježno vodi do smanjenja broja radnih mjesta u određenim industrijama, dok istovremeno otvara mogućnosti za rast u drugim sektorima, poput tehnologije i usluga visokih kvalifikacija (Acemoglu & Restrepo, 2018). Međutim, transformacija radne snage nije uvijek ravnomjerna i može izazvati nesigurnost među radnicima, čime se stvara potreba za odgovarajućim mjerama politike i strategijama upravljanja ljudskim kapitalom,

Jedan od najvećih izazova u primjeni AI sistema je obezbjeđivanje pravičnosti i izbjegavanje pristrasnosti, koja može dovesti do diskriminacije u procesima zapošljavanja, selekcije i upravljanja zaposlenima. Razvoj AI tehnologija mora biti vođen etičkim principima koji garantuju transparentnost u donošenju odluka i jednakost svih zaposlenih. Pristrasni algoritmi mogu imati dugoročno negativne posljedice po socijalnu pravdu, te je stoga veoma značajno da organizacije razvijaju sisteme koji omogućavaju pravičan tretman svih zaposlenih, bez obzira na njihove lične karakteristike (Binns, 2018). Važnost etičkog pristupa u implementaciji novih tehnologija ne može biti prenaplaštena, jer etičke greške mogu ozbiljno ugroziti povjerenje zaposlenih i širu društvenu odgovornost organizacija. Takođe, jedan od značajnih faktora koji se mora uzeti u obzir prilikom primjene automatizacije i AI jeste dobrobit radnika. Prolazak kroz period tehnoloških promjena može stvoriti neizvjesnost i anksioznost među zaposlenima, jer mnogi radnici sumnjaju u stabilnost svojih radnih mjesta. Ovaj stres može negativno uticati na mentalno zdravlje radne snage, što zauzvrat može smanjiti njihovu produktivnost i angažovanost. Automatizacija povećava osjećaj nesigurnosti, naročito u industrijama koje su najviše pogođene gubicima radnih mjesta, čime se stvara potreba za implementacijom strategija koje podržavaju radnike kroz obuku i prilagođavanje novim radnim okolnostima (Nazareno & Schiff, 2021).

Kako bi radna snaga bila spremna za nove izazove koje donose ove tehnologije, kontinuirano obrazovanje i razvoj vještina su od suštinskog značaja. Obrazovanje ne samo da omogućava zaposlenima da se prilagode novim tehnološkim zahtjevima, već doprinosi i održivom razvoju radne snage u eri digitalizacije. U tom kontekstu, obrazovne inicijative koje omogućavaju sticanje novih vještina, kao i ulaganje u razvoj ljudskog kapitala, postaju neophodno za prevazilaženje jaza između tehnološkog napretka i potrebne ljudske ekspertize (Sodirjonov, 2020). Upravljanje ljudskim kapitalom u doba automatizacije i AI ne može se posmatrati isključivo kao tehnička

ili ekonomska obaveza. Etičke implikacije i izazovi upravljanja ljudskim resursima postaju sve važniji, jer organizacije koje ne implementiraju etičke standarde suočice se s ozbiljnim posljedicama po svoj dugoročni razvoj. Pereira, Temouri i Patel (2020) istražuju ulogu ljudskog kapitala u organizacijama visokih performansi, naglašavajući potrebu za etičkim pristupom u primjeni novih tehnologija, što uključuje očuvanje ljudskih vrijednosti u procesu donošenja odluka i primjeni AI.

Automatizacija i vještačka inteligencija donose značajne promjene na tržištu rada, koje zahtijevaju pažljivo razmatranje i prilagođavanje kako bi se obezbijedila socijalna pravda, inkluzivnost i dugoročna održivost. Pravednost, etika, obrazovanje i dobrobit radnika značajni su faktori koji moraju biti uzeti u obzir pri integraciji ovih tehnologija u radne procese. Samo uz implementaciju etičkih praksi i kontinuirani razvoj ljudskog kapitala, organizacije mogu uspješno upravljati ovom transformacijom i obezbijediti prosperitet u eri brzih tehnoloških promjena.

3. METODOLIŠKI PRISTUP

Ovaj rad koristi metodološki okvir zasnovan na analizi sekundarnih izvora, uključujući pregled relevantne literature, teorijskih modela i rezultata prethodnih istraživanja. Metodološki pristup osmišljen je tako da pruži sveobuhvatan uvid u etičke i kulturne aspekte upravljanja ljudskim kapitalom u kontekstu automatizacije i primjene vještačke inteligencije (AI).

Okvir analize:

- Izvori podataka: Podaci su prikupljeni iz publikovanih radova, izvještaja organizacija i istraživačkih studija koje se odnose na temu.
- Metode analize: Korištena je kvalitativna analiza za identifikaciju najznačajnijih tema, teorijskih pristupa i trendova u upravljanju ljudskim kapitalom. Pored toga, sprovedena je komparativna analiza kako bi se utvrdile sličnosti i razlike među različitim modelima i praksama.
- Prostorni i vremenski obuhvat: Analiza obuhvata radove objavljene između 2016. i 2024. godine, sa fokusom na savremene istraživačke doprinose u oblasti etičkih i kulturnih aspekata upravljanja ljudskim kapitalom u kontekstu automatizacije i vještačke inteligencije (AI). Pored toga, korištena je i starija literatura, uključujući teorijske radove i studije o poslovnoj etici i ljudskom kapitalu bez specifičnog osvrta na automatizaciju i AI. Ova literatura pruža osnovu za razumijevanje širih teorijskih okvira i istorijskih perspektiva u oblasti upravljanja ljudskim kapitalom.

Ovaj pristup omogućio je integrisanje postojećih znanja i formulisanje preporuka za etičko i kulturno usklađivanje upravljanja ljudskim kapitalom u eri digitalne transformacije.

Problem, ciljevi i hipoteze istraživanja

Problem ovog istraživanja formulisan je kroz pitanje – Kako kulturna tranzicija, etika, inkluzivnost i raznolikost utiče na upravljanje ljudskim kapitalom u kontekstu sve veće primjene automatizacije i vještačke inteligencije (AI) u radnim procesima, dok cilj ovog istraživanja jeste da se analizira i razumije uticaj etičke i kulturne tranzicije na

integraciju AI tehnologija u radne procese, te da se identifikuju izazovi i prednosti koje organizacije susreću prilikom ove integracije. Pored toga, istraživanje nastoji ponuditi smjernice za usklađivanje tehnološkog napretka sa očuvanjem socijalne pravde, jednakosti i dugoročne održivosti organizacija.

Glavna hipoteza:

- *H0*: Organizacije, koje njeguju otvorenu kulturu, primjenjuju etičke standarde i podstiču inkluzivnost, lakše i uspješnije integrišu AI tehnologije, što poboljšava prilagođavanje zaposlenih, povećava njihovu angažovanost i jača otpornost na promjene.
- Pomoćne hipoteze:
- *H1*: Kulturna tranzicija unutar organizacija pozitivno utiče na uspješnu integraciju AI tehnologija u radne procese, omogućavajući bolje prilagođavanje zaposlenih i povećanje njihove angažovanosti.
- *H2*: Primjena etičkih standarda u upravljanju AI tehnologijama doprinosi pravdnosti i transparentnosti u procesima regrutacije, selekcije i donošenja odluka, čime se osigurava zaštita prava zaposlenih.
- *H3*: Organizacije koje aktivno promovišu inkluzivnost i raznolikost imaju veće šanse za uspješnu adaptaciju na tehnološke promjene i povećanje otpornosti na promjene u radnoj sredini.

4. ANALIZA SEKUNDARNIH PODATAKA

Kulturna tranzicija unutar organizacija i uspješna integracija AI tehnologija

Tehnološki napredak i rastuća primjena vještačke inteligencije (AI) fundamentalno transformišu načine na koje organizacije upravljaju ljudskim kapitalom. Automatizacija i AI mijenjaju radne procese, redefinišući organizacione strategije i postavljajući izazove povezane s etičkim, kulturnim i socijalnim aspektima. Organizacije koje teže održivoj implementaciji ovih tehnologija moraju pronaći ravnotežu između tehničkog napretka i očuvanja ljudskog doprinosa. Najznačajniji element tog procesa je kulturna tranzicija, koja podrazumijeva promjenu organizacione kulture radi stvaranja inkluzivnog, raznolikog i inovativnog radnog okruženja. Prema Schwabu (2016) organizacije koje aktivno promovišu inkluzivnost i raznolikost imaju veću vjerovatnoću za uspješnu implementaciju novih tehnologija, uključujući AI. Ovo ukazuje na to da organizaciona kultura nije samo pozadina promjena već neizostavan pokretač uspješne tehnološke tranzicije. Kultura koja podržava inovacije i kontinuirano učenje osigurava prilagodljivost zaposlenih na nove zahtjeve i tehnologije, povećavajući njihovu angažovanost i produktivnost. Brynjolfsson i McAfee (2017) dodatno ističu važnost inkluzivnosti, ukazujući da organizacije koje njeguju raznolikost bilježe veći nivo angažovanosti zaposlenih nakon uvođenja AI tehnologija. Angažovani zaposleni bolje prihvataju promjene, što smanjuje otpor prema tehnologijama poput AI i omogućava njihovu uspješnu integraciju u radne procese. Tome u prilog govori i podatak koje u svom istraživanju iznosi Dixon-Fyle i drugi (2020) a koje je pokazalo da organizacije sa visokim nivoom raznolikosti imaju 25% veću vjerovatnoću da budu iznad prosjeka, dok nalazi američke kompanija za istraživanje i analitiku Gallup (2017) ukazuju na to da inkluzivne prakse mogu povećati angažovanost zaposlenih

do 17%. Ipak, kulturna tranzicija suočava organizacije s brojnim izazovima. Prema istraživanju Mishre i Aithala (2023) organizacije koje naglašavaju etičke standarde i pravednost u upravljanju ljudskim resursima ostvaruju značajne prednosti u transparentnosti donošenja odluka. Ovo je od velikog značaja u kontekstu AI, jer algoritmi koji donose odluke bez ljudske kontrole mogu izazvati zabrinutost zbog pristrasnosti i nedostatka odgovornosti. Transparentnost i etički principi omogućavaju zaposlenima da se osjećaju sigurnije u uslovima tehnološke promjene. Dodatno, istraživanje Shamsa i drugih (2023) ukazuje na značaj inkluzivnosti i raznolikosti za uspješnu implementaciju AI tehnologija. Precizni podaci pokazuju da organizacije koje promovišu inkluzivnost i raznolikost često ostvaruju veći nivo angažovanosti i uspjeha. Podaci iz studije slučaja Nielsen Norman Group (Stojadinović, 2023) otkrivaju da generativna vještačka inteligencija može poboljšati produktivnost za čak 59%, sa posebnim naglaskom na kulturu koja njeguje inkluzivnost i stalno učenje.

Kulturna tranzicija podrazumijeva ne samo prihvatanje tehnoloških promjena već i transformaciju organizacione paradigme kako bi se osiguralo kontinuirano učenje i prilagođavanje zaposlenih. Etika, inkluzivnost i transparentnost ne smiju biti samo idealistički ciljevi već strateške smjernice za upravljanje ljudskim kapitalom u eri automatizacije i AI. Dok AI tehnologije nude prilike za veću efikasnost i produktivnost, njihova uspješna integracija zahtijeva kulturne promjene koje promovišu ljudske vrijednosti i osnažuju zaposlene. Kulturna tranzicija omogućava organizacijama da se prilagode izazovima tehnološke revolucije, osiguravajući balans između inovacija i očuvanja ljudskih resursa kao najznačajnijeg faktora organizacione otpornosti i konkurentnosti. Na osnovu navedenog, jasno je da organizacije koje usvajaju inkluzivne i etičke strategije imaju veću vjerovatnoću da uspješno integrišu AI u svoje radne procese, povećavajući time angažovanost i zadovoljstvo svojih zaposlenih.

Primjena etičkih standarda i integracija AI tehnologija u upravljanju ljudskim kapitalom

Savremeno poslovno okruženje sve više zavisi od tehnoloških inovacija, pri čemu vještačka inteligencija (AI) i automatizacija značajno transformišu upravljanje ljudskim kapitalom. Ova transformacija ne odnosi se samo na povećanje efikasnosti i optimizaciju radnih procesa, već uključuje i izazove vezane za pravednost, transparentnost i zaštitu prava zaposlenih. U tom kontekstu, primjena etičkih standarda postaje veoma značajna za usklađivanje tehnološkog napretka sa osnovnim ljudskim vrijednostima i potrebama radne snage. Etički pristup upravljanju AI tehnologijama u regrutaciji, selekciji i donošenju odluka osigurava zaštitu prava zaposlenih.

Automatizacija procesa regrutacije i selekcije uz primjenu AI tehnologija donosi značajne prednosti, ali istovremeno otvara i pitanja o potencijalnoj pristrasnosti algoritama. Thilo Hagendorff u svojoj studiji *"The Ethics of AI Ethics: An Evaluation of Guidelines"* (2020) sprovodi sveobuhvatnu metaanalizu normi i etičkih smjernica koje su osmišljene za razvoj i implementaciju sistema vještačke inteligencije (AI). Ova analiza pruža značajne uvide u efikasnost postojećih okvira i izazove s kojima se suočavaju organizacije u njihovoj praktičnoj primjeni. Hagendorff analizira 22 vodiča i etičke smjernice razvijene za AI tehnologije, ističući da, iako mnogi od njih sadrže

korisne preporuke, nedostatak obavezujućeg zakonodavnog okvira značajno ograničava njihovu primjenu. Ovo ukazuje na potrebu za snažnijim regulativama koje bi osigurale da etički principi budu integrisani u sve faze razvoja i primjene AI sistema. Poseban fokus studije usmjeren je na praktičnu implementaciju etike u upravljanju AI tehnologijama. Prema Hagendorffovim nalazima, veća transparentnost, inkluzivnost i odgovorno upravljanje AI sistemima mogu značajno smanjiti pristrasnost i diskriminaciju, posebno u procesima selekcije kandidata. Hagendorff dalje sugerise da za postizanje efektivnih rezultata etičke smjernice moraju postati obavezujuće, a ne samo dobrovoljne. Ovakav pristup ne samo da bi osigurao dosljednu primjenu etičkih standarda već bi i smanjio rizik od pristrasnosti i nepravednog tretmana korisnika i zaposlenih. Studija potvrđuje da etičko upravljanje AI tehnologijama ima potencijal da značajno unaprijedi nepristrasnost, pravednost i ukupnu društvenu odgovornost organizacija koje implementiraju AI sisteme. Ovi nalazi dodatno naglašavaju značaj razvoja regulatornih okvira koji podržavaju inkluzivnost i odgovornost, čime AI tehnologije mogu postati alat koji doprinosi društvenom razvoju i jednakosti.

Ove etičke intervencije povećavaju vjerodostojnost organizacija i stvaraju povjerenje kod kandidata i zaposlenih. Osim regrutacije i selekcije, donošenje odluka u organizacijama, vođeno AI tehnologijama, zahtijeva visok nivo transparentnosti kako bi se osigurala pravednost prema zaposlenima. Al-Tarawneh (2020) u svom istraživanju ističe da organizacije koje usvajaju etičke standarde bilježe porast transparentnosti u donošenju odluka. Ovi rezultati naglašavaju kako pravilna primjena etičkih smjernica može eliminisati netransparentne prakse i doprinijeti većem osjećaju sigurnosti među zaposlenima. Prema istom istraživanju, zaposlenici u organizacijama koje su implementirale ove standarde smatraju da njihova prava nisu ugrožena i da se prema njima postupa pravedno. Praktični primjeri iz industrije dodatno osnažuju ove nalaze. Primjer kompanije Google, koja je 2022. godine objavila izvještaj o primjeni etičkih smjernica u svojim AI sistemima za ljudske resurse, ilustruje strateški značaj etičkog pristupa. Implementacija ovih smjernica omogućila je smanjenje pristrasnosti u regrutaciji i povećanje transparentnosti procesa donošenja odluka (Google AI Ethics Report, 2022). Ovaj slučaj ukazuje na važnost postavljanja jasnih etičkih standarda za održivu primjenu AI tehnologija. Na globalnom nivou, ovakvi pristupi mogu podstaći organizacije da prepoznaju i adresiraju potencijalne rizike, čime se povećava povjerenje zaposlenih i društva u tehnološke inovacije.

Primjena etičkih standarda u upravljanju ljudskim kapitalom ne odnosi se samo na tehničke intervencije već zahtijeva i promjenu organizacione kulture. Integracija AI tehnologija u radne procese mora biti praćena izgradnjom radne atmosfere koja promoviše inkluzivnost, povjerenje i međusobno poštovanje. Time se ne samo smanjuje otpor prema promjenama već se i stvara osnova za povećanje angažovanosti zaposlenih i dugoročnu održivost organizacije. Primjena etičkih standarda u upravljanju AI tehnologijama neophodna je za osiguravanje pravednosti i transparentnosti u procesima upravljanja ljudskim kapitalom. Rezultati empirijskih istraživanja i iskustva iz prakse potvrđuju da etički vođena primjena AI tehnologija smanjuje pristrasnost, povećava transparentnost i doprinosi zaštiti prava zaposlenih.

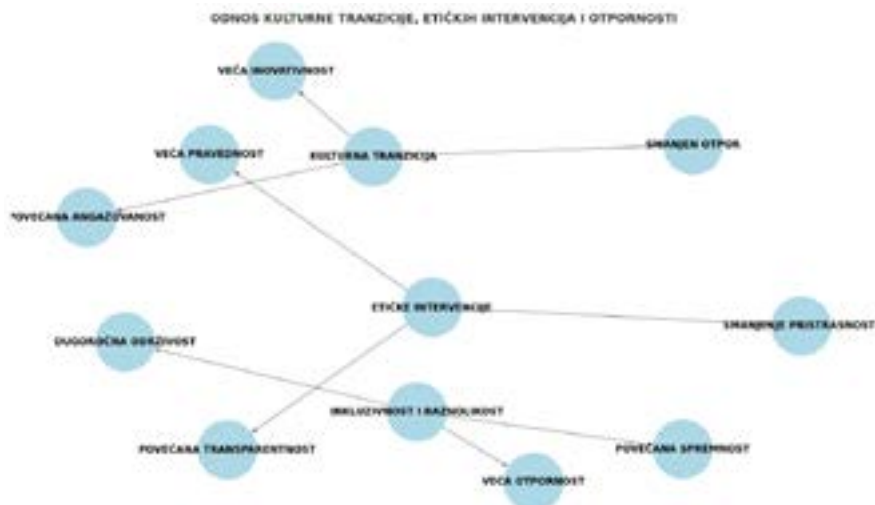
Uloga inkluzivnosti i raznolikosti u uspješnoj integraciji AI tehnologija

Primjena vještačke inteligencije (AI) u upravljanju ljudskim kapitalom donosi značajne promjene u organizacionim strukturama, strategijama i procesima. AI omogućava veću efikasnost, brže donošenje odluka i dubinsku analizu podataka. Međutim, implementacija ovih tehnologija suočava se s izazovima koji nisu samo tehnički, već i etički, kulturni i organizacioni. Ovi izazovi zahtijevaju sveobuhvatan pristup koji uključuje inkluzivnost i raznolikost kao neke od najznačajnijih faktora uspjeha. Prema istraživanju Acemoglue i Restrepa (2018), primjena AI i automatizacije ima značajan uticaj na radnu snagu, plate i zaposlenje. Automatizacija transformiše radne procese i prilagođava tržište rada. Floridi i Taddeo (2016) ističu da pridavanje važnosti etičkim standardima i pravednim praksama stvara povoljan ambijent za prihvatanje tehnologija. Etički standardi podstiču povjerenje među zaposlenima, što je važno za uspješnu transformaciju poslovnih procesa.

U kontekstu razvoja vještina, kontinuirano učenje i prilagođavanje zaposlenih postaju nezaobilazni elementi. Istraživanja potvrđuju da organizacije koje ulažu u obrazovanje zaposlenih ostvaruju značajne koristi. Sodirjonov (2020) ističe važnost obrazovanja u razvoju ljudskog kapitala. Ova veza između edukacije i tehnoloških promjena potvrđena je i u radu Jarrahi (2018), koji opisuje simbiozu ljudi i AI u donošenju odluka. Jarrahi ističe da primjena AI može unaprijediti odluke u kompleksnim organizacionim procesima. Uloga inkluzivnosti i raznolikosti postaje posebno izražena kada se analizira otpornost organizacija na promjene. Prema Nazareno i Schiffo (2021), inkluzivnost i raznolikost doprinose uspješnoj implementaciji novih tehnologija, stvarajući okruženje gdje se zaposleni osećaju sigurnije tokom tehnoloških tranzicija. Binns (2018) naglašava da organizacije koje osiguravaju pravednost u razvoju i primjeni AI sistema stvaraju veći nivo povjerenja među zaposlenima, čime se povećava angažovanost i podrška tehnološkim inovacijama. Empirijski primjeri iz prakse dodatno potvrđuju značaj inkluzivnosti i raznolikosti. Prema Pereiri, Temouriju i Patelu (2020), kompanije koje ulažu u raznolikost bilježe veću otpornost na promjene i veći uspjeh u implementaciji AI tehnologija. Ovi podaci ilustruju kako raznolikost i inkluzivnost postaju nezaobilazni elementi ne samo za tehnološku adaptaciju već i za dugoročnu održivost organizacija. Slično tome, Vrontis i saradnici (2023) naglašavaju da inkluzivne organizacije ostvaruju bolje rezultate u prilagođavanju zaposlenih na nove tehnologije i brže prepoznaju izazove koji dolaze s automatizacijom. Studije i empirijski podaci jasno ukazuju na važnost inkluzivnosti i raznolikosti u procesu integracije AI tehnologija. Organizacije koje promovišu inkluzivne prakse ne samo da uspješnije uvode tehnologije, već i jačaju otpornost na promjene i razvijaju radnu atmosferu koja podstiče inovacije i prilagođavanje.

5. DISKUSIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Rezultati ovog istraživanja ukazuju na značajnu povezanost između kulturne tranzicije, primjene etičkih standarda i uspješne integracije AI tehnologija u radne procese. Integracija AI tehnologija u upravljanje ljudskim kapitalom zahtijeva sveobuhvatan pristup koji obuhvata tehničke, etičke i kulturne aspekte, dok rezultati potvrđuju da organizacije koje usvajaju inkluzivne i etičke strategije postižu bolje rezultate u adaptaciji na tehnološke promjene.



Slika 1: Hipoteze i ključni nalazi

Izvor: autor

Glavna hipoteza potvrđena je analizom koja pokazuje da kulturna tranzicija, primjena etičkih standarda i promovisanje inkluzivnosti značajno doprinose uspješnoj integraciji AI tehnologija u organizacije. Rezultati istraživanja ukazuju na to da organizacije koje aktivno promovišu raznolikost i inkluzivnost ostvaruju bolje rezultate u tehnološkim promjenama, čime se potvrđuje prva hipoteza istraživanja (H1). Prema istraživanju Schwaba (2016), organizacije koje naglašavaju inkluzivnu radnu kulturu imaju veću vjerovatnoću za uspješnu implementaciju AI tehnologija, dok Brynjolfsson i McAfee (2017) ističu da inkluzivne organizacije bilježe viši nivo angažovanosti zaposlenih nakon uvođenja AI, što smanjuje otpor prema novim tehnologijama. Dixon-Fyle i drugi (2020) otkrili su da kompanije s visokim nivoom raznolikosti imaju 25% veću vjerovatnoću da budu iznad prosjeka, dok nalazi Gallupa (2017) pokazuju da inkluzivne prakse mogu povećati angažovanost zaposlenih do 17%.

Element glavne hipoteze	Zbirni nalazi	Podrška iz literature
Kulturna tranzicija	Smanjuje otpor zaposlenih i povećava uspješnu integraciju AI tehnologija.	Schwab (2016), Brynjolfsson i McAfee (2017), Dixon-Fyle i dr. (2020)
Etički standardi	Smanjuju pristrasnost, povećavaju pravednost i povjerenje u AI procese.	Hagendorff (2020), Bujold i dr. (2024)
Inkluzivnost i raznolikost	Povećavaju otpornost organizacija i olakšavaju prilagođavanje zaposlenih na tehnološke promjene.	Nazareno i Schiff (2021), Pereira i dr. (2020)

Tabela 1: Zbirni nalazi glavne hipoteze (Izvor: autor)

Etičke intervencije u razvoju i primjeni AI tehnologija pokazuju značajan uticaj na pravednost i transparentnost u procesima upravljanja ljudskim kapitalom. Ovo potvrđuje drugu hipotezu istraživanja (H2), jer etički standardi u AI tehnologijama doprinose smanjenju pristrasnosti, posebno u procesima regrutacije i donošenja odluka. Studija Hagendorffa (2020) ističe važnost obavezujućih etičkih smjernica za integraciju AI tehnologija. Uvođenje transparentnosti u AI procese omogućava zaposlenima da osjećaju sigurnost i povjerenje, što direktno utiče na njihov odnos prema tehnološkim inovacijama. Empirijski podaci iz prakse, poput istraživanja Bujold-a i drugih (2024), pokazuju kako implementacija etičkih smjernica smanjuje pristrasnost i povećava transparentnost procesa.

Podaci istraživanja pokazuju da inkluzivnost i raznolikost značajno doprinose otpornosti organizacija na tehnološke promjene. Ovo podržava treću hipotezu istraživanja (H3), prema kojoj organizacije koje promovišu inkluzivnost imaju veće šanse za uspješnu adaptaciju na promjene. Nazareno i Schiff (2021) naglašavaju kako inkluzivne prakse smanjuju osjećaj nesigurnosti zaposlenih i povećavaju njihovu spremnost za prihvatanje novih tehnologija. Pored toga, Pereira i drugi (2020) ukazuju da raznolike organizacije ostvaruju bolje rezultate u prilagođavanju zaposlenih na tehnološke inovacije, čime se povećava ukupna otpornost i dugoročna održivost organizacija.

Hipoteza	Ključni nalazi	Podrška iz literature
H1: Kulturna tranzicija unutar organizacija pozitivno utiče na integraciju AI tehnologija.	Raznolikost i inkluzivnost doprinose uspješnoj implementaciji AI kroz angažovanost zaposlenih i smanjenje otpora prema tehnologiji.	Schwab (2016), Brynjolfsson i McAfee (2017), Dixon-Fyle i dr. (2020)
H2: Etičke intervencije poboljšavaju pravednost i transparentnost AI tehnologija.	Etički standardi smanjuju pristrasnost i povećavaju povjerenje zaposlenih prema AI tehnologijama.	Hagendorff (2020), Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rocheleau, X., Boasen, J., Sénécal, S., & Léger, P. M. (2024).
H3: Inkluzivnost i raznolikost povećavaju otpornost organizacija na tehnološke promjene.	Inkluzivne prakse smanjuju nesigurnost zaposlenih i povećavaju njihovu spremnost za tehnološku adaptaciju.	Nazareno i Schiff (2021), Pereira i dr. (2020)

Tabela 2: Pomoćne hipoteze i ključni nalazi (Izvor: autor)

Ovo istraživanje potvrđuje da su etička i kulturna tranzicija najznačajniji faktori za uspješnu integraciju AI tehnologija u radne procese. Organizacije koje usvajaju inkluzivne i etičke prakse postižu bolje rezultate u tehnološkoj tranziciji, ali i jačaju povjerenje zaposlenih i osiguravaju održivost u dinamičnom poslovnom okruženju. Ovi nalazi pružaju smjernice za buduća istraživanja i praksu, ukazujući na važnost kontinuiranog ulaganja u razvoj organizacione kulture, primjenu etičkih standarda i promociju raznolikosti kako bi se ostvarila ravnoteža između tehnoloških inovacija i očuvanja ljudskih vrijednosti.

6. ZAKLJUČAK

Na osnovu analize relevantnih naučnih izvora, jasno je da kulturna tranzicija unutar organizacija, primjena etičkih standarda i promovisanje inkluzivnosti imaju veliki značaj u uspješnoj integraciji vještačke inteligencije (AI) u radne procese. Tehnološki napredak, iako nosi izazove, donosi značajne koristi kada se balansira sa očuvanjem ljudskog doprinosa. Redefinisanje organizacione kulture, uz fokus na inkluzivnost, inovacije i transparentnost, omogućava zaposlenima ne samo da se prilagode tehnološkim promjenama već i da unaprijede ukupnu produktivnost i angažovanost.

Kulturne promjene koje podržavaju inkluzivnost, raznolikost i inovativnost doprinose većoj angažovanosti zaposlenih i smanjuju otpor prema novim tehnologijama, dok primjena etičkih standarda osigurava pravednost i transparentnost u procesima odlučivanja. Zaposleni koji se osjećaju sigurnije i poštovano, te koji rade u okruženju koje promovise ljudske vrijednosti, imaju veću spremnost da prihvate tehnološke promjene, što direktno doprinosi uspjehu implementacije AI u radne procese. Kulturna tranzicija unutar organizacija značajno utiče na uspješnu integraciju AI tehnologija. Organizacije koje promovišu inkluzivnost i raznolikost postižu veće angažovanje zaposlenih, čime se smanjuje otpor prema novim tehnologijama i povećava produktivnost.

Etički standardi u upravljanju AI tehnologijama povećavaju transparentnost i smanjuju pristrasnost, posebno u procesima regrutacije, selekcije i donošenja odluka. Pravilna primjena etičkih smjernica doprinosi očuvanju prava zaposlenih i povjerenja u organizaciju.

Inkluzivnost i raznolikost u organizacijama postaju osnovni faktori otpornosti na tehnološke promjene. Raznolike organizacije uspješnije se prilagođavaju novim tehnologijama, povećavajući time svoju konkurentnost i dugoročnu održivost.

Organizacije trebaju kontinuirano ulagati u kulturološke promjene, razvijajući radno okruženje koje promovise inovacije, inkluzivnost i raznolikost. Ove promjene omogućavaju bolju adaptaciju zaposlenih na tehnološke novine, smanjujući strah od automatizacije i AI tehnologija. Potrebno je uskladiti etičke standarde s poslovnim praksama, posebno u oblastima poput selekcije zaposlenih i donošenja poslovnih odluka. Ovi standardi ne samo da doprinose zaštiti prava zaposlenih, već povećavaju i povjerenje u organizaciju. Organizacije bi trebalo da promovise edukaciju i kontinuirano učenje zaposlenih kako bi omogućile njihovu adaptaciju na nove tehnologije i unaprijedile međuljudsku saradnju u procesu implementacije AI.

Svakako su potrebna dodatna istraživanja o dugoročnim efektima kulturnih tranzicija na stabilnost i konkurentnost organizacija u eri AI. Posebno bi bilo korisno analizirati kako specifični kulturni faktori (kao što su međuljudski odnosi i upravljanje promjenama) utiču na angažman zaposlenih. Fokus istraživanja treba biti i na razvoju praktičnih okvira i smjernica za etičku primjenu AI tehnologija, kako bi se minimizirali potencijalni rizici vezani za pristrasnost algoritama, posebno u procesima regrutacije i selekcije. Takođe, potrebno je istražiti uticaj raznolikosti na organizacionu otpornost kroz studije slučaja organizacija koje su uspješno implementirale AI tehnologije i analizirati koji su konkretni faktori doprinijeli njihovom uspjehu. Buduća istraživanja treba da se fokusiraju na longitudinalne studije o uticaju AI na

različite sektore, kao i na razvoj standardizovanih etičkih okvira za upravljanje AI tehnologijama.

Ovi zaključci naglašavaju važnost ljudskog kapitala kao jednog od najznačajnijih resursa u tehnološkom dobu, a njihove implikacije mogu poslužiti kao smjernice za organizacije koje nastoje kombinovati tehnološki napredak sa održivim razvojem i društvenom odgovornošću.

LITERATURA

1. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018). Artificial intelligence, automation, and work. In *The economics of artificial intelligence: An agenda* (pp. 197-236). University of Chicago Press.
2. Almendarez, L. (2011, October). Human capital theory: Implications for educational development. In *Belize Country Conference paper*.
3. Al-Tarawneh, K. I. (2020). Business ethics in human resources management practices and its impact on the organizational performance. *Verslas: teorija ir praktika*, 27(1), 402-411.
4. Ardichvili, A., Mitchell, J. A., & Jondle, D. (2009). Characteristics of ethical business cultures. *Journal of business ethics*, 85, 445-451.
5. Bashynska, I., Prokopenko, O., & Sala, D. (2023). Managing Human Capital with AI: Synergy of Talent and Technology. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Finansów i Prawa w Bielsku-Białej*, 27(3), 39-45.
6. Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. *Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 149-159).
7. Bloom, D., & Canning, D. (2003). Health as human capital and its impact on economic performance. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 28(2), 304-315.
8. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
9. Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rochelleau, X., Boasen, J., Sénécal, S., & Léger, P. M. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources management: a review of the empirical literature. *AI and Ethics*, 4(4), 1185-1200.
10. Carayannis, E. G., & Morawska-Jancelewicz, J. (2022). The futures of Europe: Society 5.0 and Industry 5.0 as driving forces of future universities. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(4), 3445-3471.
11. Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
12. Cvetanović, S., & Despotović, D. (2014). Znanje kao komponenta ljudskog kapitala u modelu ekonomskog rasta. *Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu*. <https://www.vps.ns.ac.rs/SB/2014/1.1.pdf>
13. Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, D.V., & Prince, S. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey. Izvor: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters> Pristupljeno: 25.12.2024.
14. Đoković, G., Pavićević, A., & Čelik, P. (2013). Razvoj preduzetništva, tranzicija i ljudski resursi. *Journal of Social Sciences*, (5), 229-242.
15. Floridi, L., & Taddeo, M. (2016). The Ethics of Information and Communication Technologies. Izvor: https://www.researchgate.net/publication/271826911_Ethics_and_Information_Technologies_History_and_Themes_of_a_Research_Field Pristupljeno: 03.01.2025.
16. Floridi, L., Taddeo, M., Turilli, M., & Pagallo, U. (2018). *The Ethics of Artificial Intelligence and Robotics: An Interactive Overview*. Springer.
17. Gallup Report (2017). *State of the global workplace*. Gallup, Inc. Izvor: <https://www.slideshare.net/slideshow/state-of-the-global-workplace-gallup-report-2017/111021420> Preuzeto: 03.01.2025.

18. Google AI Ethics Report. (2022). Google's Ethical Guidelines and their Impact on AI Systems for HR Management. Izvor: <https://blog.google/technology/ai/responsible-ai-looking-back-at-2022-and-to-the-future/> Pristupljeno: 13.01.2025. godine.
19. Google. (2022). *AI principles progress update 2022*. Izvor: <https://ai.google/static/documents/ai-principles-2022-progress-update.pdf> Pristupljeno: 15.01.2025.
20. Hagendorff, T. (2020). The ethics of AI ethics: An evaluation of guidelines. *Minds and machines*, 30(1), 99-120.
21. Howard, J. (2019). Artificial intelligence: Implications for the future of work. *American journal of industrial medicine*, 62(11), 917-926.
22. Jackson, T. (2001). Cultural values and management ethics: A 10-nation study. *Human relations*, 54(10), 1267-1302.
23. Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business horizons*, 61(4), 577-586.
24. Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my Hand: Who's the Fairest in the Land? On the Interpretations, Illustrations, and Implications of Artificial Intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25.
25. McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton & Company.
26. Mishra, K., & Aithal, P. S. (2023). Building ethical capital through human resource. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, ISSN, 2581-6012.
27. Nazareno, L., & Schiff, D. S. (2021). The impact of automation and artificial intelligence on worker well-being. *Technology in Society*, 67, 101679.
28. Okikiola, O. L. (2022). Ethics in human resource management: A conceptual and theoretical analysis. *LC International Journal of STEM (ISSN: 2708-7123)*, 3(1), 47-62.
29. Pereira, V., Temouri, Y., & Patel, C. (2020). Exploring the role and importance of human capital in resilient high-performing organisations: Evidence from business clusters. *Applied Psychology*, 69(3), 769-804.
30. Rachid, O. U. S. K. O. U., & Houda, C. H. A. M. M. A. A. (2024). Redefining Human Capital in the Age of Artificial Intelligence: Challenges and Opportunities. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (Revue-IRSI)*, 2(4), 933-946.
31. Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Human resource management review*, 33(1), 100925.
32. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business. Izvor: <https://www.weforum.org/stories/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> Pristupljeno: 27.12.2024.
33. Shams, R. A., Zowghi, D., & Bano, M. (2023). AI and the quest for diversity and inclusion: A systematic literature review. *AI and Ethics*, 1-28.
34. Sodorjonov, M. M. (2020). Education as the most important factor of human capital development. *Theoretical & Applied Science*, (4), 901-905.
35. Stojadinović, M. (2023, June 30). *New study on generative AI explains how AI improves productivity*. Retrieved January 14, 2025, Izvor: <https://web-mind.rs/vestacka-inteligencija/nova-studija-o-generativnoj-vestackoj-inteligenciji-objasnjava-kako-ai-poboljsava-produktivnost/> Pristupljeno: 30.12.2024.
36. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, K. R. (2020). The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100699.
37. Svensson, G., & Wood, G. (2003). The dynamics of business ethics: A function of time and culture—cases and models. *Management Decision*, 41(4), 350-361.
38. Šlaus, I., & Jacobs, G. (2011). Human capital and sustainability. *Sustainability*, 3(1), 97-154.
39. Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2023). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *Artificial Intelligence and International HRM*, 172-201.