



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ

ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА



ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА У ФУНКЦИЈИ РАЗВОЈА КАРИЈЕРЕ ЗАПОСЛЕНИХ И ОДРЖИВОСТИ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Ментор:

Проф. др Ивана Катић

Кандидат:

Бојана Соколовић

Нови Сад, 2023 године

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА¹

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Бојана Соколовић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	др Ивана Катић, редовни професор, Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду
Наслов рада:	Организациона култура у функцији развоја каријере запослених и одрживости људских ресурса
Језик публикације (писмо):	Српски (латиница)
Физички опис рада:	Унети број: Страница 199 Поглавља 7 Референци 269 Табела 33 Слика 3 Графикона 10 Прилога 3
Научна област:	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент
Ужа научна област (научна дисциплина):	Људски ресурси и комуникације

¹ Аутор докторске дисертације потписао је и приложио следеће Обрасце:

5б – Изјава о ауторству;

5в – Изјава о истовестности штампане и електронске верзије и о личним подацима;

5г – Изјава о коришћењу.

Ове Изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику и не коришће се са тезом.

Кључне речи / предметна одредница:	Организациона култура, развој каријере, одрживост људских ресурса
Резиме на језику рада:	Организациона култура представља темељ за развој запослених односно развој њихових каријера. Истовремено организациона култура може да се посматра као покретач других процеса у организацији, а један од најзначајнијих је остварење одрживости људских ресурса. Организациона култура треба да усмерава организације у функционалном смислу, у циљу постизања веће прилагодљивости, флексибилности рада, учења, покретљивости, напредовања и одрживости. Манифестована кроз усвојене колективе норме, вредности и понашања, начина комуникације и симболе, организациона култура је та која води ка организационим понашањима која одређују напредак у каријери њених запослених, а затим омогућује одрживост људских ресурса, чиме подстиче остварење постављених организационих циљева. У раду су анализирани резултати истраживања типова организационе културе, каријерне способности и организациони раста каријере, као и елементи одрживости људских ресурса зависно од типа индустрије и социо-демографских карактеристика, као и њихове повезаности.
Датум прихватања теме од стране надлежног већа:	
Датум одбране: (Попуњава одговарајућа служба)	
Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)	Председник: др Илија Ћосић, професор емеритус, Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду; Члан: др Јелена Ћулибрк, ванредни професор, Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду; Члан: др Бојана Јокановић, ванредни професор, Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду; Члан: др Татјана Ивановић, ванредни професор, Факултет организационих наука, Универзитет у Београду Ментор: др Ивана Катић, редовни професор, Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду
Напомена:	

UNIVERSITY OF NOVI SAD

FACULTY OF TECHNICAL SCIENCES

KEY WORD DOCUMENTATION²

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Bojana Sokolović
Supervisor (title, first name, last name, position, institution)	Dr Ivana Katić, Full professor, Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad
Thesis title:	Organizational culture in the function of employee career development and sustainability of human resources
Language of text (script):	Serbian language (latin script)
Physical description:	Number of: Pages 199 Chapters 7 References 269 Tables 33 Illustrations 3 Graphs 10 Appendices 3
Scientific field:	Industrial Engineering and Engineering Management
Scientific subfield (scientific discipline):	Human Resources and Communications
Subject, Key words:	Organizational culture, Career growth, Sustainability of human resources

² The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:

56 – Statement on the authority,

5B – Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and about personal data,

5r – Statement on copyright licenses.

The paper and e-versions of Statements are held at the faculty and are not included into the printed thesis.

Abstract in English language:	Organizational culture represents the foundation for the development of employees and their careers. At the same time, organizational culture can be seen as a driver of other processes an organization, one of the most significant ones being the realization of the sustainability of human resources. Organizational culture should guide organizations in a functional sense, so as to achieve greater adaptability and flexibility of work, improved learning, mobility, advancement and sustainability. Manifested through adopted collective norms, values and behaviors, communication methods and symbols, organizational culture is the one that leads towards organizational behaviors which determine the progress in the career of its employees, and then enables the sustainability of human resources, thus encouraging the achievement of set organizational goals. This paper analyzes the results of research on the types of organizational culture, career abilities and organizational career growth, along with the elements of the sustainability of human resources depending on the type of industry and socio-demographic characteristics, as well as their mutual connections.
Accepted on Scientific Board on:	
Defended: (Filled by the faculty service)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	President: dr Ilija Ćosić, professor emeritus, Faculty of technical sciences, University of Novi Sad; Member: dr Jelena Ćulibrk, associate professor, Faculty of technical sciences, University of Novi Sad; Member: dr Bojana Jokanović, associate professor, Faculty of technical sciences, University of Novi Sad; Member: dr Tatjana Ivanović, associate professor, Faculty of organizational sciences; University of Belgrade Mentor: dr Ivana Katić, full professor, Faculty of technical sciences, University of Novi Sad
Note:	

Mojoj porodici

Sadržaj:

Sadržaj:.....	6
Lista tabela.....	8
Lista grafikona.....	10
Lista slika.....	10
Rezime:.....	11
Abstract:	11
Legenda pojmova i skraćenica.....	12
1. UVODNA RAZMATRANJA.....	13
1.1. Struktura rada prema poglavljima.....	17
2. TEORIJSKA RAZMATRANJA	20
2.1. Organizaciona kultura	20
2.2. Klasifikovanje organizacione kulture	23
2.3. Teorijski pregled organizacione kulture	28
2.4. Razvoj karijere.....	39
2.5. Teorijski pregled razvoja karijere i karijernih kompetencija	43
2.6. Održivost ljudskih resursa	62
2.7. Teorijski pregled razvoja održivosti ljudskih resursa	66
3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	82
3.1. Problem i predmet istraživanja	82
3.2. Cilj istraživanja	83
3.3. Hipoteze istraživanja	83

3.4.	Instrumenti istraživanja	85
3.5.	Izvođenje istraživanja.....	90
3.6.	Uzorak istraživanja	91
3.7.	Varijable istraživanja	98
4.	REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	99
4.1.	Metode obrade podataka.....	99
4.2.	Deskriptivni podaci i pouzdanosti za instrumente istraživanja.....	100
4.3.	Tipovi organizacione kulture u odnosu na ostale varijable.....	102
4.4.	Odnos između organizacione kulture i održivosti ljudskih resursa	109
4.5.	Veza između aspekata održivosti ljudskih resursa i aspekata organizacionog rasta karijere i karijernih sposobnosti	112
4.6.	Razlike u odnosu na opštedemografske karakteristike ispitanika	118
4.7.	Kanonička korelaciona analiza.....	127
4.8.	Diskusija rezultata.....	130
4.9.	Model.....	140
	Model - Tipovi organizacione kulture u funkciji razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa	142
5.	ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	143
5.1.	Zaključna razmatranja istraživanja	143
5.2.	Teorijski i praktični značaj disertacije	143
5.3.	Implikacije rada.....	150
5.4.	Pravci budućih istraživanja	154
6.	LITERATURA.....	158
7.	PRILOZI:.....	182
	Prilog broj 1. Instrument istraživanja - upitnik.....	182

Prilog br.2 E-mail poslat autoru rada u svrhu dobijanja odobrenja za korišćenje njihovih pitanja	194
Prilog br.3	195

Lista tabela

Tabela 1: Cronbach Alpha subskala korišćenih u istraživanju organizacione kulture	87
Tabela 2: Cronbach Alpha skale i subskala korišćenih u istraživanju organizacionog rasta karijere	88
Tabela 3: Cronbach Alpha skale i subskala korišćenih u istraživanju karijernih sposobnosti	88
Tabela 4: Cronbach Alpha skale i subskala korišćenih u istraživanju održivosti ljudskih resursa.....	89
Tabela 5: Karakteristike uzorka	91
Tabela 6: Tipovi organizacione kulture – deskriptivna statistika.....	100
Tabela 7: Organizacioni rast karijere – deskriptivna statistika	101
Tabela 8: Karijerne sposobnosti – deskriptivna statistika.....	101
Tabela 9: Održivost ljudskih resursa – deskriptivna statistika.....	102
Tabela 10: Korelacije između tipova organizacione kulture i ostalih varijabli.....	103
Tabela 11: Predikcija organizacionog rasta karijere na osnovu tipova organizacione kulture – regresiona analiza	104
Tabela 12: Predikcija organizacionog rasta karijere na osnovu tipova organizacione kulture – ukupan rezultat, regresiona analiza.....	105
Tabela 13: Predikcija karijernih sposobnosti na osnovu tipova organizacione kulture – regresiona analiza.....	106
Tabela 14: Predikcija karijernih sposobnosti na osnovu tipova organizacione kulture: ukupan rezultat – regresiona analiza.....	107
Tabela 15: Korelacije tipova organizacione kulture sa činiocima rasta karijere	108

Tabela 16: Predikcija činilaca održivosti ljudskih resursa na osnovu tipova organizacione kulture – regresiona analiza	110
Tabela 17: Predikcija činilaca održivosti ljudskih resursa na osnovu tipova organizacione kulture – ukupan rezultat – regresiona analiza	110
Tabela 18: Korelacije između tipova organizacione kulture i održivosti ljudskih resursa.	111
Tabela 19: korelacije između organizacionog rasta karijere i održivosti ljudskih resursa – ukupan rezultat.....	112
Tabela 20: korelacije između karijernih sposobnosti i održivosti ljudskih resursa – ukupan rezultat.....	113
Tabela 21: Predikcija činilaca održivosti ljudskih resursa na osnovu aspekata napretka u karijeri – regresiona analiza	115
Tabela 22: Korelacije između aspekata održivosti ljudskih resursa i činilaca organizacionog rasta karijere.....	116
Tabela 23: Korelacije između aspekata održivosti ljudskih resursa karijernih sposobnosti	117
Tabela 24: Korelacije tipova organizacione kulture, aspekata razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa sa starošću, obrazovanje, i radnim stažom	120
Tabela 25: Razlike u tipovima organizacione kulture, aspektima razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa u odnosu na rukovodeću poziciju	122
Tabela 26: Razlike u tipovima organizacione kulture, aspektima razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa u odnosu na tip industrije	124
Tabela 27: Razlike između zaposlenih koji imaju i nemaju decu u odnosu na aspekte održivosti ljudskih resursa.....	126
Tabela 28: Koeficijenti kanoničkih korelacija i njihova značajnost.....	127
Tabela 29: Matrica strukture kanoničkih faktora prvog para levog i desnog seta varijabli	128
Tabela 30: Matrica strukture kanoničkih faktora drugog para levog i desnog seta varijabli	129
Tabela 31: Polne razlike u aspektima održivosti ljudskih resursa	195
Tabela 32: Razlike između zaposlenih koji su u braku i koji to nisu u odnosu na aspekte organizacionog rasta karijere i karijernih sposobnosti	196

Tabela 33: Razlike između zaposlenih koji imaju i koji nemaju decu u odnosu na aspekte organizacionog rasta karijere i karijernih sposobnosti	198
---	-----

Lista grafikona

Grafikon 1: Struktura ispitanika prema polu	93
Grafikon 2: Struktura ispitanika prema godinama starosti.....	94
Grafikon 3: Struktura ispitanika prema radnom stažu u organizaciji.....	94
Grafikon 4: Struktura ispitanika prema ukupnom radnom stažu.....	95
Grafikon 5: Struktura ispitanika prema stepenu obrazovanja.....	95
Grafikon 6: Struktura ispitanika zavisno od radne pozicije	96
Grafikon 7: Struktura ispitanika prema bračnom statusu	96
Grafikon 8: Struktura ispitanika zavisno od tipa delatnosti kojoj pripadaju	97
Grafikon 9: Struktura ispitanika zavisno od procenjenog materijalnog stanja	97
Grafikon 10: Struktura ispitanika zavisno od toga da li imaju decu	98

Lista slika

Slika 1:Dvostrani interpersonalni motivi i prateći ishodi (prema Moon et.al. 2012)	33
Slika 2: Održivost ljudskih resursa i organizaciona kultura (Izvor: Adaptirano prema Golanu i Dejvisu (Gollan & Davis 1998; Gollan 2005))	69
Slika 3: MODEL: Tipovi organizacione kulture u funkciji razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa.....	142

Rezime:

Organizaciona kultura predstavlja temelj za razvoj zaposlenih odnosno razvoj njihovih karijera. Istovremeno organizaciona kultura može da se posmatra kao pokretač drugih procesa u organizaciji, a jedan od najznačajnijih je ostvarenje održivosti ljudskih resursa. Organizaciona kultura treba da usmerava organizacije u funkcionalnom smislu, u cilju postizanja veće prilagodljivosti, fleksibilnosti rada, učenja, pokretljivosti, napredovanja i održivosti. Manifestovana kroz usvojene kolektive norme, vrednosti i ponašanja, načina komunikacije i simbole, organizaciona kultura je ta koja vodi ka organizacionim ponašanjima koja određuju napredak u karijeri njenih zaposlenih, a zatim omogućuje održivost ljudskih resursa, čime podstiče ostvarenje postavljenih organizacionih ciljeva. U radu su analizirani rezultati istraživanja tipova organizacione kulture, karijerne sposobnosti i organizacioni rasta karijere, kao i elementi održivosti ljudskih resursa zavisno od tipa industrije i socio-demografskih karakteristika, kao i njihove povezanosti.

Abstract:

Organizational culture represents the foundation for the development of employees and their careers. At the same time, organizational culture can be seen as a driver of other processes in an organization, one of the most significant ones being the realization of the sustainability of human resources. Organizational culture should guide organizations in a functional sense, so as to achieve greater adaptability and flexibility of work, improved learning, mobility, advancement and sustainability. Manifested through adopted collective norms, values and behaviors, communication methods and symbols, organizational culture is the one that leads towards organizational behaviors which determine the progress in the career of its employees, and then enables the sustainability of human resources, thus encouraging the achievement of set organizational goals. This paper analyzed the results of research on the types of organizational culture, career abilities and organizational career growth, along with the elements of the sustainability of human resources depending on the type of industry and socio-demographic characteristics, as well as their mutual connections.

Legenda pojmova i skraćenica

U radu su korišćeni izrazi i skraćenice čija objašnjenja se nalaze u nastavku:

IT – Industrija informacionih tehnologija ili informacione tehnologije – grana tehnologije koja se bavi širenjem, obradom i čuvanjem informacija, posredstvom računara. Može se definisati i kao način na koji se prikupljaju, snimaju, prenose i objavljuju podaci (Houtman & Zeitlyn, 1996). Definisano u širem kontekstu, informacione tehnologije mogu da se definišu kao kompjuterska rešenja koja obezbeđuju podršku menadžmentu, operacijama i strategijama organizacije, a primenljive su u svim oblastima poslovanja organizacija i života ljudi (medicini, proizvodnji, transportu, turizmu, nauci i dr.). Pojam informacione tehnologije pokriva širok spektar informacionih procesa i primene kompjuterske tehnologije u organizacijama - sisteme informacija, internet, informacione i komunikacione tehnologije, veštačku inteligenciju i dr. (Onn & Sorooshian, 2013).

4.0. Industrija - je sinonim za "četvrtu industrijsku revoluciju". „Industrija 4.0“ je vremenom postala preovlađujuća, a poslednjih 10 godina značajno privlači pažnju naučnika iz tehničkih i menadžerskih disciplina. „Industrija 4.0“ se odnosi na novu paradigmu u proizvodnji, međutim posredstvom tehnologije pokreće se razvoj i u svim drugim sektorima (ekonomskim i društvenim). Najčešće spominjane karakteristike "Industrije 4.0. su: autonomija, transparentnost informacija u realnom vremenu i proces integracija. Industriju 4.0 karakterišu četiri klastera: tehnologije fizičko-digitalnog interfejsa, mrežne tehnologije, tehnologije za obradu podataka i fizičko-digitalno procesne tehnologije. Industrija 4.0. bi trebalo da svojim delovanjem rezultira boljom produktivnošću, fleksibilnošću, masovnim prilagođavanjem, ekološkom održivošću, uštedama troškova i vremena na tržištu, kvalitetom, ekonomskim rastom i zapošljivošću (Culot et al., 2020).

Pojmovi organizaciona kultura, razvoj karijere, organizacioni rast karijere, karijerne sposobnosti, organizaciona održivost, održivost ljudskih resursa, kao i neki drugi, predmet su ove disertacije i definisani su u tekstu rada.

1. UVODNA RAZMATRANJA

Organizaciona kultura se već više od pola veka posmatra kao fenomen koji značajno doprinosi procesima upravljanja organizacijama (Ogbonna & Harris, 2014), a specifično razvoja karijere zaposlenih u organizaciji (Marnisah, 2022). Organizaciona kultura i razvoj karijere treba da budu u povezani sa zahtevima poslovanja i razvoja održivog poslovanja da bi se obezbedila kompetitivna prednost i organizacioni uspeh, sa obezbeđivanjem održivosti ljudskih resursa bez kojih je bilo koje poslovanje nezamislivo. Rast i razvoj zaposlenih treba da idu u korak sa digitalnim zahtevima poslovanja i rastućim informacionim tehnologijama kao i rastućom globalizacijom (Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016)). Nedostatak kvalitetne radne snage, kao i niz drugih faktora koji utiču na poslovanje organizacija današnjice, upućuju organizacije da kroz poslovanje doprinose održivom razvoju ljudskih resursa (Alam, 2009). Do izražaja dolazi ispitivanje napretka u karijeri i to kroz organizacionu podršku zaposlenima, kao i individualni razvoj karijernih sposobnosti pojedinaca, gde se prožima uticaj organizacione kulture na navedene procese razvoja. Pojam kultura je analiziran u različitim oblastima kao što su poslovanje, sociologija, istorija, antropologija i dr. (Ali et al., 2015). U disertaciji su analizirani različiti pristupi organizacionoj kulturi, kao i njenim tipovima i međuzavisnostima sa ostalim organizacionim pojavama u funkcionisanju organizacija. Takođe navodi se nekoliko različitih ali po strukturi sveobuhvatnih definicija organizacione kulture. Rogel (Rogel, 2018) definiše organizacionu kulturu: „Organizaciona kultura sadrži vrednosti, verovanja, stavove i ponašanja koja zaposleni dele i koriste svakodnevno na svom poslu”. Organizacionu kulturu određuje kako zaposleni opisuju gde rade, kako razumeju način poslovanja i kako vide sebe kao deo organizacije. Autor smatra da je kultura pokretač donošenja odluka, akcija i ukupnog učinka organizacije. Kraford i Lok su dodali da su kultura i stil liderstva glavni faktori uticaja na pojedince u organizaciji (Lok & Crawford, 1999). Klima u oblasti napretka karijere je već oko 2000. godine u nekim državama (npr. SAD, Kanada) bila usmerena u pravcu lične odgovornosti za napredak u sopstvenim karijerama (Anakwe et al., 2000). Do tog trenutka više je preovlađivao organizacioni pristup razvoju karijera zaposlenih. S obzirom na to da su oba aspekta upravljanja karijerom značajna, i organizacioni i individualni, u radu su

analizirana oba da bi se utvrdilo koji aspekt upravljanja karijerama je značajniji na uzorku organizacija koje posluju u Srbiji.

Menadžment ljudskih resursa se susreće sa izazovom privlačenja i zadržavanja visoko kvalitetnih zaposlenih, kao i zaposlenih sa naprednim poslovnim veštinama i visokomotivisanih zaposlenih, sa ciljem njihove dugoročne održivosti u cilju praćenja svih trendova poslovanja i ostvarenja kompetitivne prednosti za organizaciju (e.g. Schuler & MacMillan, 1984; Wright et al, 1994). Održivost ljudskih resursa je određena kulturom razvoja društva i racionalnom upotrebom resursa. Kada se govori o održivosti neophodno je obezbediti jednake šanse u smislu zdravlja, sigurnosti i produktivnog života u saglasnosti sa prirodom i kulturnim nasleđem, duhovnim i kulturnim vrednostima i obezbediti ekonomski i socijalni razvoj i zaštitu životne sredine (Duxbury et al., 2016). Kultura je viđena kao ključ uspeha praksi održivog razvoja i kao pokretač razvoja u društvima usmerenim na održivost ljudi. Opredeljenje za proučavanje teme organizacione kulture u vezi sa napretkom u karijeri zaposlenih u ovom radu vezuje se za potrebu da održivi menadžment ljudskih resursa nudi moguća rešenja za organizacije koje se nadaju da će se promovisati kao visoko odgovorne (Boudreau & Ramstad, 2005; Jabbour & Santos, 2008). Veoma je značajno da svi stejkholderi, a pre svega sadašnji i potencijalni zaposleni, kupci, dobavljači i dr. organizaciju percipiraju kao visoko odgovornu i organizaciju koja promoviše održivost, da bi posledično privukli i zadržali visokokvalitetne zaposlene sa krajnjim ciljem uspešnog ostvarivanja kompetitivne prednosti na osnovu ostvarenja dugoročne održivosti poslovanja kroz održivost ljudskih resursa (Boudreau & Ramstad, 2005).

Napredak u karijeri zaposlenih koji će biti podstaknut tipom organizacione kulture predstavlja imperativ za postizanje održivosti ljudskih resursa, pa time i uspešnosti poslovanja organizacija. Veoma su izazovni zahtevi poslovanja organizacija u sadašnje vreme iz razloga starenja populacije, upošljavanja radne snage sa različitim kulturnim pozadinama, mnogo veće jednakosti između polova i specifičnih kategorija ljudi (pripadnika LGBT zajednica, lica sa invaliditetom, samohranih roditelja i sl.). Sve ovo navodi organizacije da primene takav način održivog upravljanja ljudskim resursima koji će obezbediti upošljavanje raznovrsnije radne snage, uključujući one u različitim životnim i profesionalnim fazama (Darcy et al., 2012). Osim navedenih izazova sa kojima se susreću

organizacije u pogledu održivosti ljudskih resursa, eksterni faktori utiču na pravac koji će organizacije da odaberu u određivanju praksi razvoja svojih zaposlenih, a to su pre svega tehnološka revolucija koja se još naziva i 4.0 industrija, koju odlikuje brzo poslovanje, globalizacija, prisutnost kompjuterski vođenih proizvodnih linija, korišćenje veštačke inteligencije, veoma promenljivo radno okruženje i dr. (Pinzone et.al., 2020).

U disertaciji su povezane tri celine koje se svaka pojedinačno povezuju sa uspešnim poslovanjem organizacija, ali sagledane objedinjeno mogu da pruže poslovni okvir i obezbede kompetitivnu prednost u kontekstu kvalitetne radne snage, uz obezbeđenje održivosti iste na dugi rok. Tri celine koje se povezuju u disertaciji su organizaciona kultura, razvoj karijere zaposlenih i održivost ljudskih resursa. Organizaciona kultura ispituje se kroz različite tipove i njihove karakteristike kao jezgro poslovanja, koje opredeljuje vrednosti, stavove i ponašanja svih članova organizacije u kontekstu napretka u karijeri zaposlenih i održivosti ljudskih resursa. Zatim se u istraživanje uvodi napredak u karijeri i to posmatran i kao organizaciona podrška i kao individualni stav pojedinaca o napretku, nazvan karijerne sposobnosti. Sve ove kategorije napretka u karijeri analizirane su kroz različite aspekte koji ih određuju. U slučaju organizacionog rasta u karijeri to su: napredak ciljeva u karijeri, profesionalne sposobnosti razvoja, brzina promocije i rast zarade, dok kod analize karijernih sposobnosti postoji šest kategorija: lična motivacija, razvojne osobine, umrežavanje, samoprofilisanje, istraživanje posla i planiranje karijere. U radu su date različite definicije napretka u karijeri i analizirano nekoliko radova na polju organizacionog rasta kao i profesionalnih kompetenci razvoja karijere. Na primer autori Weng i Mek Elroj (Weng & McElroy, 2012) predlažu da se razvoj karijere posmatra kao povećanje i proširenje sposobnosti zaposlenih i koje se dešavaju unutar organizacije kojoj pojedinac pripada. Napredak u karijeri viđen je kao dobar motivator zaposlenih (Liu et al., 2010), ali posmatrano kroz prizmu poslovanja organizacije veći značaj dobija ukoliko je u funkciji održivosti ljudskih resursa (Cheng et al., 2023). Autori Cheng et.al. dopunjuju prethodna istraživanja na polju napretka u karijeri i održivosti ljudskih resursa zaključujući u svom radu da organizacije i pojedinci treba da budu svesni značaja prakse održivog upravljanja ljudskim resursima i da usmere pažnju na ishod tih praksi. Prema njima značajan individualni ishod jeste razvoj karijere zaposlenih koji posmatraju kao unapređenje psihološkog kapitala

organizacije. Održivost ljudskih resursa je u disertaciji povezana sa tipovima organizacione kulture prema autoru Hendiju (Handy, 1993), a kasnije sa napretkom u karijeri. Analizirani su sledeći aspekti održivosti ljudskih resursa: blagostanje na poslu, balans između privatnog i poslovnog života zaposlenih, održivost radne snage i motivacija zaposlenih.

Istraživačko pitanje koje se postavlja u ovom radu je sledeće: Da li tip organizacione kulture može da utiče na razvoj karijere zaposlenih i da li upućuje na održivost ljudskih resursa?

Dakle, uzimajući u obzir teorijski okvir i analizu prethodnih istraživanja na polju povezanosti tipova organizacione kulture sa napretkom u karijeri i održivošću ljudskih resursa, dolazi se do značaja ovog istraživanja, koje kulturu predstavlja kao značajnu strategiju za uspešnost biznisa (Bain & Company, 2007), a napredak u karijeri kao odrednicu održivosti ljudskih resursa, a ne kao kategoriju koju menadžeri ljudskih resursa treba da opravdaju kao “dodatu vrednost” dok troše resurse organizacije na napredak zaposlenih (Kramar, 2013). U našoj zemlji do sada, nije sprovedeno istraživanje koje je objedinilo tipove organizacione kulture, organizacionog i individualnog napretka u karijeri i održivosti ljudskih resursa, stoga u nastavku sledi analiza teorije ovih naučnih oblasti i empirijsko istraživanje sa rezultatima.

1.1. Struktura rada prema poglavljima

Prvo poglavlje je uvodno poglavlje u kojem se objašnjavaju razlozi bavljenja temom doktorske disertacije, kao i teorijski i praktični značaj dobijenih rezultata i same disertacije. Proučena je obimna teorijska literatura, pa upoređena sa problemima koji se javljaju u razvijenim zemljama, što je rezultiralo željom da se tema organizacione kulture, napretka u karijeri i održivosti ljudskih resursa ispita i u našoj zemlji. U poglavlju su definisani istraživačko pitanje i ciljevi istraživanja, kratko definisane istraživačke oblasti, a dalje u radu postavljene hipoteze istraživanjima, teorijske i praktične pretpostavke.

Drugo poglavlje je prikazano kao skup teorijskih razmatranja kroz tri oblasti: organizacionu kulturu, razvoj karijere zaposlenih i održivost ljudskih resursa. Prvo je definisan pojam organizacione kulture, objašnjene su različite tipologije organizacione kulture koje su se pojavljivale tokom pola veka istraživanja ove oblasti i analiziran je pristup organizacionoj kulturi sa različitih aspekata poslovanja. Takođe proučen je i značaj organizacione kulture na kompleksne procese poslovanja i njena uloga u svim procesima koji vode ka uspešnosti poslovanja organizacija. Dalje, proučen je uticaj organizacione kulture na napredak u karijeri i održivost ljudskih resursa u organizacijama širom sveta. Ovo poglavlje obuhvata i definisanje pojma napredak u karijeri odnosno karijernog rasta zaposlenih. Definisanje napretka u karijeri sagledano je kao organizacioni rast karijere i razvoj karijernih kompetencija, analizirani su elementi obe navedene organizacione pojave i sagledan uticaj na uspešnost implemetacije praksi napretka u karijeri. Takođe, proučena je međuzavisnost napretka u karijeri zaposlenih u odnosu na organizacionu kulturu i elemente održivosti ljudskih resursa u organizacijama. Napravljen je pregled istraživanja različitih autora širom sveta, koji su proučavali različite tipove organizacija i njihov pristup temi profesionalnog razvoja zaposlenih. U poslednjem delu ovog poglavlja postavljene su teorijske osnove menadžmenta održivosti ljudskih resursa. Definisan je održivi razvoj ljudskih resursa, objašnjeni ključni činioci održivosti i proučena uloga održivosti ljudskih resursa i za pojedinca i za organizacije. Sagledani su izazovi sa kojima se susreću menadžeri upravljanja ljudskim resursima u pogledu implementiranja praksi održivosti ljudskih resursa i dat pregled literature koja obrađuje temu održivosti ljudskih resursa. Od najvećeg

značaja su istraživanja koja proučavaju održivost ljudskih resursa u zavisnosti od organizacione kulture i istraživanja koja povezuju temu napretka u karijeri sa održivosti ljudskih resursa.

U trećem poglavlju opisana je metodologija istraživanja. Poglavlje metodologije istraživanja započinje predmetom istraživanja, zatim je objašnjen problem i ciljevi istraživanja, a nakon toga su predstavljene hipoteze istraživanja. Postavljene su četiri opšte i pet pojedinačnih hipoteza istraživanja. Metodologija istraživanja zatim, obuhvata proceduru prikupljanja podataka, izbor instrumenta istraživanja i strukturu uzorka istraživanja.

Četvrto poglavlje detaljno prikazuje dobijene rezultate istraživanja. Prvo su prikazani deskriptivni rezultati, a zatim varijable organizaciona kultura, organizacioni rast karijere, karijerne sposobnosti i održivost ljudskih resursa u relacijama, a nakon toga i regresione analize. Po ispitivanju uticaja jednih varijabli na druge ispitane su varijable organizaciona kultura, organizacioni rast karijere, karijerne sposobnosti i održivost ljudskih resursa u odnosu na opštedemografske karakteristike: pol, starost, radni staž u organizaciji, ukupan radni staž, bračni status, da li ispitanici imaju dece, stepen obrazovanja, tip industrije i radna pozicija. Nakon toga prikazani su i rezultati kanoničke korelacione analize da bi se dodatno ispitala struktura relacija tipova organizacione kulture i činilaca razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa. Sledi diskusija dobijenih rezultata, a potom na osnovu svih rezultata predložen je model – Tipovi organizacione kulture u funkciji razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa.

Peto poglavlje prikazuje zaključana razmatranja. U okviru ovog poglavlja prikazani su teorijski i praktični doprinosi disertacije, kao i implikacije rada koje predstavljaju osnovu za donošenje odluka menadžmenta i formulisanje strategije održivosti ljudskih resursa, primenom održivih praksi za razvoj karijere zaposlenih, a to sve pod uticajem tipa organizacione kulture koja je usmerena na održivost ljudskih resursa i napredak u karijeri. U ovom poglavlju opisuju se i pravci daljih istraživanja u naučno-istraživačkoj oblasti. Značajnim povezivanjem tipova organizacione kulture sa činiocima održivosti ljudskih resursa i napretka u karijeri može se doprineti usvajanju praksi poslovanja na način koji omogućuje uspešnost u uslovima velikih i brzih promena, starenja radne snage, dislociranih

i multikulturalnih organizacija i dr. Korišćenjem ovog metodološkog pristupa organizacijama se otvara pogled na prakse poslovanja koje će omogućiti kompetitivnu prednost i ostvariti dugoročni uspeh organizacija u uslovima turbuletnog poslovanja.

Šesto poglavlje prikazuje pregled proučavane literature. Objedinjeni su teorijski radovi, istraživački radovi, knjige i internet izvori koji su predstavljali reference za izradu ove disertacije.

U poslednjem, sedmom poglavlju dati su prilozi: instrument istraživanja sa svim pripadajućim pitanjima, dodatne tabele koje su bile deo rezultata istraživanja, a nisu smeštene unutar teksta disertacije da ne opterećuju tekst i kopija e-maila poslatog autoru rada iz kojeg je preuzet deo pitanja za oblast održivost ljudskih resursa.

2. TEORIJSKA RAZMATRANJA

2.1. Organizaciona kultura

Organizaciona kultura kao koncept je veoma zastupljena nauci u poslednjih 30 godina (Handy, 1993; Cameron & Quinn, 2006; Carvalho et al., 2018; Dubey et al, 2017). Ovaj period obeležio je veliki broj knjiga, članaka i radova autora na temu organizacione kulture, sa ciljem osvetljavanja fenomena organizacione kulture, razumevanja principa njenog nastajanja, razvoj i uticaj na uspešnost poslovanja organizacije. Građenje kvalitetne organizacione kulture može se posmatrati kao značajan element organizacionog uspeha u poslovnom svetu. Ne postoji jedinstvena definicija organizacione kulture. Proučavanjem obimne literature o organizacionoj kulturi i korišćenjem podataka mnogih naučnih i istraživačkih radova, može se formulisati definicija organizacione kulture:

Organizaciona kultura je sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja (Geertz, 1989), koji su razvijeni i prošireni od strane grupe zaposlenih u organizaciji, kroz njihovo zajedničko iskustvo i interakcije (Schein, 1984) , a zatim usvojeni i preneti na nove članove kolektiva, dok je zajedničko usvojeno mišljenje i ponašanje prikazano kroz simbole (Needle, 2004).

U nastavku je prezentovana definicija organizacione kulture prema Edgaru Šajnu, kao jedna od najcitiranijih, kao i neke druge definicije. Edgar Šajn (Schein, 1984) je organizacionu kulturu definisao kao: „skup pretpostavki koje je određena grupa ljudi (članova jedne organizacije) osmislila, istražila i razvila kroz zajedničko učenje i iskustvo u svrhu rešavanja problema adaptacije i interne integracije“. Neophodno je da pomenuti članovi organizacije rade dovoljno dobro da bi se razmotrili kao „Grupa odabranih ljudi“, koji kreiraju organizacionu kulturu, a zatim da nauči nove članove ispravnom načinu spoznaje, razmišljanja i osećanja vezano za postojeće probleme odnosno adaptacije. Predmeti, ideje, znanje, način na koji se obavljaju stvari, navike, vrednosti i stavovi koji svakom generacijom društva prelaze na sledeću generaciju je nešto što antropolozi nazivaju kultura grupe (Nord,

1972). Organizacija kultura može da bude definisana i kao skup očekivanja, iskustva i usvojene filozofije, vrednosti koje usmeravaju ponašanje pojedinaca, a ispoljavaju se kao sopstveni imidž članova organizacije, unutrašnje potrebe za radom na određeni način, interakcije sa okolinom i buduća očekivanja. Kultura je zasnovana na zajedničkim stavovima, verovanjima, običajima i pisanim i nepisanim pravilima koja su razvijena u vremenskom periodu i prihvaćena od svih članova organizacije kao adekvatna (Business Dictionary, 2016). Autor Nidl (Needle, 2004) tvrdi da organizaciona kultura obuhvata viziju, norme, sisteme, simbole i način komunikacije, jezik, a predstavlja kolektivne vrednosti, verovanja i iskustva zaposlenih kao proizvod različitih faktora kao što su istorija kompanije, veličina organizacije, strategija, stil upravljanja, nacionalna kultura i dr. Nidl kaže da je organizaciona kultura ona kultura koju su članovi menadžmenta namerno kreirali da bi se dostigli strateški ciljevi organizacije. Organizaciona kultura ima ključnu ulogu u kreiranju radnog okruženja, a lične ideje razmatra kao neopipljivu imovinu, koja igra važnu ulogu u razvoju organizacije. Kotter i Heskett (Kotter & Heskett, 1992) definišu organizacionu kulturu kao međuzavisan set vrednosti i načina ponašanja koji je zajednički za zajednicu i teži da ih ovekoveči, ponekad za dug vremenski period.

Organizacionu kulturu je moguće posmatrati i kroz perspektivu svrhe. S tim u vezi, organizaciona kultura znači kultura izgrađena u skladu sa ciljevima, zahtevima za učenjem u organizaciji i uključuje sve vrednosti, aktivnosti i ideale jedne organizacije. Jednom formirana kultura ne menja se lako, a to umnogome utiče na vrednosti i ponašanja zaposlenih, kao i učinak organizacije (Moon, 2009). Autori Bhatnagar i Bhandari (Bhatnagar & Bhandari, 1998) tvrde da je organizaciona kultura presudna organizaciona varijabla koja može održavati ili ometati proces promena. Šrot (Schrodt, 2002) je naveo da organizaciona kultura utiče na način na koji ljudi i grupe deluju zajedno, prema klijentima, potrošačima i ostalim stakeholderima. Takođe, organizaciona kultura može da utiče na to koliko se zaposleni poistovete sa svojom organizacijom.

Organizaciona kultura nije samo u fokusu interesa psihologije ponašanja i antropologa. Njen koncept je mnogo širi (Cronin, 2001). Paradigme organizacione kulture su usvojene verzije širih kulturnih paradigmi i potrebno ih je logički izučavati (Schein, 1984). Autor Girc (Geertz, 1989) tvrdi da je organizaciona kultura jedan veoma kompleksan fenomen jer uključuje

znanje, verovanje, umetnost, zakone, moral običaje i i bilo koje druge sposobnosti i navike koje se očekuju od pojedinca kao člana organizacije.

Autor Hofsted (Hofstede, 1980) je identifikovao i merio organizacionu kulturu upućivanjem na njene dimenzije. Kulturne dimenzije imaju značajne implikacije na organizaciono ponašanje. Hofsted (Hofstede, 2001) je opisao pet kulturnih dimenzija:

- Individualizam –kolektivizam;
- Muževnost – ženstvenost;
- Izbegavanje neizvesnosti;
- Snaga udaljenosti;
- Buduća orijentacija.

U cilju daljeg definisanja organizacione kulture analiziraju se kulturne različitosti. Kulturne različitosti manifestuju se na različite načine. Od mnogo pojmova koji opisuju ispoljavanje kulture, sledeće četiri pokrivaju ukupan koncept prilično tačno:

- Simboli;
- Junaci;
- Rituali i
- Vrednosti (Hofstede et al., 2005) .

Organizaciona kultura utiče na način kako ljudi i grupe međusobno deluju, kako komuniciraju sa klijentima i sa stejkholderima. Takođe organizaciona kultura može da utiče na to koliko se zaposleni identifikuju sa svojom organizacijom (Schrodt, 2002).

Definisanjem organizacione kulture bave se i autori Ionescu i Bratosin (Ionescu & Bratosin, 2009). Oni su sastavili set principa, vrednosti i karakteristika koji se odnose na organizacionu kulturu: dobro urađen zadatak, stimulisanje internog takmičenja, klima poverenja i inovacije u cilju poboljšanja kvaliteta, poboljšanje interne komunikacije, fleksibilna radna pravila, stimulacije zaposlenih proporcionalno kvalitetu učinjenog posla, razvoj strategija i ličnih politika za trening zaposlenih, visok stepen organizacione posvećenosti, timski rad, fleksibilnost uloga i pozicija i dr. Pristup organizacionoj kulturi može biti klasifikovan u tri kategorije: dimenzioni pristup, međusobno povezani strukturni

pristup i pristup tipologije (Dauber, 2012). Dimenzioni pristup usredsređen je na merenje organizacione kulture kroz dokaze i empirijsko istraživanje skala. Međusobno povezani strukturni pristup se koncentriše na povezivanje koncepta organizacione kulture sa ostalim nacrtima ili karakteristikama. Pristup tipologija je zasnovan na predefinisanim ključnim karakteristikama koje dele i grupišu organizacije prema određenim kategorijama. Autor Dajer (Dyer, 1982) organizacionu kulturu vezao za pretpostavke sa kojima organizacije posluju i to da ideje dolaze isključivo od pojedinaca, da su ljudi odgovorni, motivisani i sposobni da vladaju sobom, ali se stvari testiraju u grupi i na kraju rezultati su mogući zato što članovi organizacije sebe vide kao porodicu u kojoj svako o svakom brine. Ako grupa ljudi često menja članove ili su zajedno kratak vremenski period, nisu zajedno rešavali probleme onda se takva kultura definiše kao slaba kultura (Schein, 1984). S druge strane, ako su članovi organizacije veoma socijalizovani u kulturu, može se govoriti o jakoj kulturi gde su dominantni liderstvo i zajedništvo. Prema Šajnu (Schein, 2010) liderstvo i kultura su dve strane istog novčića. Šajn obrazlaže da kultura definiše liderstvo dvostrano u smislu ko će biti postavljen za lidera i ko će zadobiti pažnju sledbenika – i da lideri mogu, pod određenim okolnostima da kreiraju i menjaju kulturu. Šajn razlikuje liderstvo od menadžementa predlažući da lider može da kreira i menja kulturu dok menadžer deluje u okviru kulture. Kako kaže Šajn, određivanje kada i kako će kultura oblikovati ponašanje je izazovan zadatak, posebno zato što kultura nije vidljiva, konstantna ili jednako raspoređena. On tvrdi da „jedina stvar od stvarnog značaja je šta lideri rade i kako kreiraju kulturu i upravljaju njom.

2.2. Klasifikovanje organizacione kulture

Hendijeva tipologija organizacionih kultura

Tipologija organizacionih kultura koja se najviše spominje u literaturi je Harisonova (Harrison, 1972) , a kasnije modifikovana i usavršena od strane Hendija (Handy, 1993). Prema ovoj klasifikaciji postoje četiri glavna tipa kulture:

- Kultura moći;
- Kultura uloge;
- Kultura zadatka i
- Kultura podrške.

Hendi je svakoj kulturi dodelio simbol grčkog božanstva i prikazao njihovim karakteristikama karakteristike svakog tipa kulture. Takođe, on je kreirao petnaest dimenzija, objašnjavajući ih u formi petnaest stavki i to:

- Tip nadređenog;
- Tip dobrog podređenog;
- Način određivanja prioriteta u okviru organizacije;
- Način na koji zaposleni u organizaciji može da napreduje;
- Način na koji se u organizaciji tretiraju njeni članovi;
- Način sprovođenja kontrole i uticaja u organizaciji;
- Raspodela zadataka;
- Način motivisanja zaposlenih da izvrše zadatak;
- Timski rad;
- Takmičenje među timovima;
- Upravljanje konfliktima i rešavanje konflikata;
- Donošenje odluka;
- Komunikaciona struktura;
- Struktura kontrole u organizaciji i
- Način odgovora na eksterno okruženje.

KULTURA MOĆI

Kulturu moći simbolizuje vrhovni bog Zevs u grčkoj mitologiji. Ona je predstavljena paukovom mrežom, sa centrom oko kojeg se plete čitava kultura. Suština ovog tipa kulture je orijentacija ka lideru, a organizacija je sredstvo za ostvarivanje ciljeva u rukama lidera. Izvor moći lidera u ovoj kulturi je kontrola resursa, a izvor moći lidera njegova harizma. U ovom tipu kulture umesto poštovanja formalnih pravila i procedura, lider svoju moć zasniva na ličnoj kompetentnosti i poznavanju posla. On vrši selekciju ljudi, a izbor pravih ljudi vodi ka uspehu. Neformalna komunikacija unutar organizacije preovladava u kulturi moći, a članovi organizacije se bore da se približe lideru i na osnovu toga steknu bolju poziciju moći u organizaciji. Ovaj tip kulture je veoma pogodan za poslovanje u uslovima velikih i naglih promena, jer se organizacija lako prilagođava promenama, a za to je zaslužan lider koji sve

drži u svojim rukama. Dakle, organizacije koje su usvojile ovaj tip organizacione kulture su najfleksibilnije, ali druge strane njihovo poslovanje je najrizičnije jer je sve u rukama jedne osobe, lidera. Stoga se predlaže da ovakvu kulturu usvoje male i mlade organizacije, u kojima dominiraju visokoobrazovani zaposleni. Takođe, ova kultura je pogodna u organizacijama gde je potrebno da se brzo reaguje na promene.

KULTURA ULOGE

U kulturi uloga dominiraju procedure i pravila. Naglasak je na standardizaciji i formalizaciji svih procesa, ponašanja i odnosa. Ovu kulturu simboliše grčki bog Apolon (bog razuma), i u ovom tipu kulture sve se zasniva na logici, racionalnosti i razumu. Kultura uloga se ne zasniva na čoveku tj. ličnosti, već na uređenoj socijalnoj strukturi, regulisanoj pravilima i procedurama koja su usvojena. Osnovni elementi organizacije su postavljene uloge, a ne pojedinci. Moć se stiče na osnovu ekspertskog znanja i hijerarhijske poziciji. Ovaj tip kulture je pogodan za ljude u organizaciji koji očekuju sigurnost na poslu, predvidljivost i izbegavaju velike promene i rizike. Prednost ove kulture je u pouzdanosti i efikasnosti, a nedostatak se pokazuje u nemogućnosti prilagođavanja promena, nedostatku inicijative i velike rigidnosti. Dinamični ljudi i oni koji vole promene se ne zadržavaju u organizacijama u kojima dominira kultura uloga.

KULTURA ZADATKA

Glavni element kulture zadatka je uspeh i postignuće. Prikazana je simbolom rešetke, a osobine koje poseduje boginja Atina su glavne odrednice koje se vezuju za kulturu zadatka. Suština ovog tipa kulture je da organizacija postoji da bi rešavala određene probleme, dok se ljudi cene prema svojim veštinama i sposobnostima da izvrše zadatak, pre nego njihov hijerarhijski status. Pojedinci treba da budu motivisani sopstvenim dostignućem a ne materijalnom nagradom, dok je na ceni njihova samostalnost, adaptivnost i fleksibilnost. Zastupljen je timski rad, fleksibilnost, kreativnost, ali ova kultura nije pogodna kada govorimo o rastu organizacije. U slučaju drastičnog rasta kompanije javlja se površnost jer nema dovoljno vremena za detaljno planiranje i razvoj, a pojedinci su oslonjeni na sopstvene veštine, znanja i sposobnosti.

KULTURA PODRŠKE

Kultura podrške se najređe javlja u organizacijama. Predstavljena je grčkim bogom Dionisom, bogom zadovoljstva, vina i uživanja. Kultura je zasnovana na činjenici da organizacija treba da omogući svojim zaposlenima da dostignu svoje lične ciljeve i interese. Ovo je demokratski tip kulture jer je usredsređena na pojedince i njihove interese, a interes kompanije je stavljen u drugi plan. Moć je široko raspoređena i ceni se sloboda pojedinaca.

U literaturi osim Hendijeve, postoje i druge tipologije organizacionih kultura. U nastavku će biti kratko objašnjene.

Kvinova i Mek Gratova (Quinn & McGrath, 1985) tipologija kulture

Prema Santosu (Santos, 1992) ovaj model naglašava konflikt između internog i eksternog okruženja i da ova tipologija ima četiri karakteristike koje definišu četiri kulture:

Klan kultura koja je zasnovana na normama i vrednostima u vezi sa pripadnošću. Liderstvo je situaciono i naglašen je odnos između članova. Kada se govori o komunikaciji učesnika teži se konsenzusu. Motivacija dolazi iz učešća pojedinaca.

Inovativna kultura podrazumeva fokus na inovacije koji se zasniva na vrednostima promene i fleksibilnosti. Motivacija proizilazi iz mogućnosti rasta, stimulacije promena, različitosti i kreativnosti. Lideri ove kulture su vizionari, preduzetnici i idealisti. Organizacije sa ovom kulturom su one koje podržavaju rizik, ali vole da imaju plan za budućnost.

Hijerarhija koja je zasnovana na birokratskim vrednostima. Organizacije koje posluju sa ovom kulturom posluju na elementima stabilnosti. Autoritet je dodeljen ulogama koje su formalne. Ponašanja se zasnivaju na poštovanju pravila i propisa. Liderstvo je viđeno kao konzervativno, sa izbegavanjem rizika. Naglasak je na operacionalizaciji tekućih problema.

Racionalnost koja se odnosi na pretpostavke o dostignuću. Motivacija u ovoj kulturi se zasniva na verovanju u učinak i verovanju u rezultate. Pojedinci vrednuju takmičarski duh i postizanje organizacionih ciljeva. Organizacije koje usvoje ovu kulturu karakteriše stil liderstva koji je orijentisan na ciljeve.

Šnajderova tipologija organizacionih kultura

Šnajder (Schneider, 1996) je sastavio model koji uključuje aspekte liderstva, autoriteta, donošenja odluka, strukture, veze, zapošljivosti i upravljanje radnim učinkom. Ove kulture prikazane su kroz dva vektora od kojih prvi ukazuje na personalni-nepersonalni aspekt veza, a drugi je u vezi sa privremenim stavom organizaciji (postojeće stvarnosti ili mogućnosti odnosno šanse). Analizira četiri aspekta kroz ove veze i tako određuje četiri kulture: kulturu saradnje, kultura kontrole, kultura kultivacije i kultura kompetencija).

Tipologija Trompenara

Trompenar (Trompenaars, 1994) je takođe odredio četiri tipa organizacione kulture, a za analizu uzima dve dimenzije: egalitarno –hijerarhijska dimenzija i orijentacija ljudi i zadataka.

Porodična kultura je kultura ličnih odnosa, gde su odnosi bliski ali složeni hijerarhijski. Ova kultura je orijentisana na snagu lidera koji se predstavlja kao roditelj sa iskustvom.

Kultura Ajfelovog tornja je okarakterisana formalnom birokratijom, sa podelom posla prema ulogama.

Lansirajuća kultura u kojoj postoji mnogo konzervativizma i kolektivizma naglasak je na dužnostima, pažnja se posvećuje strateškim ciljevima u organizaciji. Pojedinci rade u grupama ali bez unapred definisanih procedura, njihovo delovanje je u skladu sa okolnostima sve dok je cilj ispunjen.

Kultura inkubatora je koncentrisana oko krajnjeg cilja. Svojim zaposlenima omogućava lično ispunjenje i organizacioni ciljevi su podređeni ličnim ciljevima grupa. Ova kultura je orijentisana na ljude, dok se ljudi posmatraju sa jednakosti bez ličnih predrasuda ili posebnih privilegija.

Hofstedov koncept organizacione kulture

Jedan od najčešće korišćenih koncepata organizacione kulture je Hofstedov okvir kulture. (Hofsted,1991) je isticao da je kultura učenje pojedinaca iz socijalnog okruženja a ne genetsko nasledstvo. Prema ovom autoru , kultura je „grupno programiranje svesti koje

uvažavaju članovi jedne grupe ili kategorisanje ljudi u odnosu na druge“ (Hofsted, 1993.) On je tvrdio da kulturno posmatrano, svako pripada u nekoliko različitih grupa istovremeno, i višesturko je uslovljeno različitim slojevima mentalnog programiranja u slučaju svakog pojedinca. Hofsted je sproveo veliko istraživanje u IBM između 1967. i 1973. godine, pokrivajući više od 70 zemalja. Autorova prvobitna ideja bila je da kulturna obeležja mogu biti konceptualizovana i merena kroz specifične dimenzije. Originalnih kulturnih dimenzija je izvorno bilo četiri i to su:

1. Moć/snaga udaljenosti;
2. Individualizam/kolektivizam;
3. Izbegavanje neizvesnosti;
4. Muževnost/Ženstvenost.

Nekoliko godina kasnije autori Lo, Voters i Kristenes (Lo Kevin et. al., 2017) su dodali još dve dimenzije:

5. Dugoročna orijentacija/Kratkoročna orijentacija;
6. Zadovoljenje – uzdržavanje.

Hofstedove kulturne dimenzije su široko usvojene u različitim oblastima poslovanja, korporativnog preuzimanja rizika i konačno poslovnog uspeha.

2.3. Teorijski pregled organizacione kulture

U poslednjih 20 godina (Boisot, 1999; Cameron & Quinn, 2006; Ionescu & Bratosin, 2009; Whelan, 2016; Brown et al., 2021 i dr.) su se intenzivno bavili istraživanjem organizacione kulture i njenog uticaja na poslovanje organizacija. Organizaciona kultura može da se okarakterise kao fenomen sa visokim, nesvesnim i tihim efektom (Ionescu & Bratosin, 2009) na ostale pojave u poslovanju organizacije. S tim u vezi, u literaturi može da se pronađe mnogo različitih istraživanja koja ispituju efekte organizacione kulture na različite efekte poslovanja organizacija. U nastavku će biti predstavljeni neki radovi koji predstavljaju teorijsku podlogu za dalji istraživački rad.

Jedno od istraživanja sprovedeno je da bi se ispitao uticaj organizacione kulture na usklađivanje posla sa privatnim životom zaposlenih (Brown et al., 2021). U istraživanju je korišćen opšti model organizacione kulture Kamerona i Kvina (Cameron & Quinn, 2006) koji ima dve ose koje se ukrštaju. Prva ide od eksternog do internog fokusa, a druga ide iz fokusa fleksibilnosti i slobode ka fokusu stabilnosti i kontrole. Kada se ukrste ove dve ose dobijaju se četiri tipa organizacione kulture: klanska kultura, adhokratska kultura, kultura hijerarhije i kultura tržišta. Autori su koristili ova četiri tipa organizacione kulture da bi objasnili uticaj na programe usklađivanja posla sa privatnim poslom radnika i došli do zaključka da socijalni deo kulture ima uticaj na korišćenje programa usklađivanja privatnog i poslovnog života zaposlenih, kao i da postoji značajan uticaj elemenata organizacione kulture na primenu ovih programa kod pripadnika ženskog pola.

Značajan je i pogled autora na uticaj kulture na deljenje znanja u organizaciji. Boisot (Boisot, 1998) je u svom radu razmatrao kako različite vrste organizacija – birokratske, vatrene, orijentisane na tržište i organizacije sa klan kulturom tretiraju imovinu znanja i kako su vezani sa kulturnim odredbama, kako utiču na organizaciono učenje, razmenu tacit znanja, i interorganizaciono deljenje znanja.

Organizaciona kultura pozitivno utiče na mnoge procese u organizaciji, ali istovremeno može da bude i ograničavajući faktor. U tom smislu u literaturi se analizira uticaj organizacione kulture na organizacioni učinak (Whelan, 2016). Rezultati istraživanja Bersona et.al. (Berson et al. 2008) povezuju kulturu i uspeh organizacije i to preko različitih činilaca (samousmerenosti, sigurnosti i dobročinstva koji su povezani sa različitim kulturama – orijentisanim na inovacije, birokratske i kulture podrške). U radu Orejlja et.al (O'Reilly et al. 2014) pronađena je jasna veza između organizacione kulture i organizacionog učinka i to u smislu finansijskog rezultata, vrednovanja tržišta, reputacije, preporuke analitičara i stavova među zaposlenima. Na ovaj način organizaciona kultura koja deluje kao socijalni kontrolni sistem može da pomogne u izvršenju strategije organizacije.

Autor Kefela (Kefela, 2012) smatra ako kultura nije kompatibilna sa strategijom poslovanja, ciljevi neće biti ostvareni. Top menadžment treba da utiče na promenu organizacione kulture koja će biti usklađena sa strategijom poslovanja. Lider je taj koji svojim delovanjem treba da

uputi članove tima na ponašanja koja će uticati na promenu organizacione kulture. To potvrđuje i empirijskim istraživanjem, gde je dokazana direktna veza između organizacione kulture i radnog učinka zaposlenih.

U teoriji su analizirani različiti elementi organizacione kulture. Na primer, uloga organizacione podrške kao element organizacione kulture u kreiranju bezbednog radnog okruženja je predmet istraživanja autora Vresel et.al. (Wressell et al., 2018) dok Liu et.al. (Liu et.al. 2019) podržavaju tezu da uklapanje ličnosti i kulture može da bude efektivno na mikro nivou, odnosno da organizaciona kultura igra kardinalnu ulogu u određivanju veze između autoritarizma i lične dobiti. Ponašanje organizacione privrženosti je poseban segment organizacione kulture koji se istražuje u literaturi (Desselle, 2018). Prikazan je značaj privrženosti organizaciji zbog svojih implikacija na kvalitet radnog života i fluktuacije. Ovi autori definišu profil organizacione kulture koji se sastoji iz podrške, društvene odgovornosti, takmičenja, stabilnosti, orijentacije na učinak, orijentacije na nagrađivanje i inovacije.

Kultura je jedan od faktora koji utiču na deljenje znanja u organizacijama (Brewer, 2015). Deljenje znanja je uvek u funkciji profesionalnog napretka te je stoga značajan i ovaj pogled na organizacionu kulturu. Studija autora Elsbach et.al. (Elsbach & Stigliani, 2018) otkriva da efektivno korišćenje alata dizajnerskog mišljenja ima dubok uticaj na organizacionu kulturu i pomaže u razvoju i podršci specifičnih tipova organizacione kulture. Ovo istraživanje vezano je za element inovacija kao dela organizacione kulture.

Istraživanje koje je u fokus problema stavilo emocionalnu organizacionu kulturu i njenu međuzavisnost sa internim komunikacijama prikazuje različite značaje organizacione kulture na organizacioni uspeh kroz pozitivna i podržavajuća ponašanja zaposlenih (Men & Yue, 2019). Emocionalna organizaciona kultura za razliku od kognitivne koja ukazuje na to kako se članovi organizacije ponašaju i razmišljaju, ukazuje na to kako se članovi organizacije osećaju. Pomenuta osećanja vezana su za posao i organizaciju. Ova organizaciona kultura jednako je važna koliko i kognitivna kultura i takvo gledište na kulturu proističe iz činjenice da pozitivna osećanja koja zaposleni imaju prema i unutar organizacije, stvaraju osećaj njihove veće povezanosti sa organizacijom, što se dalje odražava na njihov dugoročan

opstanak u organizaciji. Emocionalnu organizacionu kulturu karakterišu sledeći elementi: društvena ljubav, radost, ponos i zahvalnost. Pozitivne emocije moraju biti usmerene na strategijske akcije i značajan su indikator superiornih organizacionih rezultata (Joyce, 2003). Autor potvrđuje povezanost interne komunikacije sa oblikovanjem organizacione kulture (Sriramesh et.al., 1996), time što zaposleni koji su saslušani i osnaženi u organizaciji, imaju osećaj poštovanja od strane organizacije i osećaj uzajamnog pomaganja u timu kroz ravnopravnu komunikaciju sa organizacijom i tako ostvaruju zadovoljstvo (sreću), ponos, zahvalnost i privrženost organizaciji. Pokazalo se i da je pozitivna emocionalna kultura podstaknuta stilom lidera, gde su odgovorni lideri koji su stavili naglasak na osetljivosti osećanja zaposlenih vezano za posao i organizaciju izazvali naklonost zaposlenih i time doprineli pozitivnoj emocionalnoj kulturi u njihovoj organizaciji.

Timska orijentisanost i rešavanje konflikata, kao i način na koji se u organizaciji tretiraju članovi organizacije su stavke organizacione kulture koje su ispitane od strane autora Erdogan et.al. (Erdogan et al, 2006). Oni su istražili uticaj organizacione kulture na timsku orijentisanost organizacije i rešavanje konflikata u leadersko – sledbeničkom odnosu. Organizaciona kultura utiče na održavanje vrednosti koje podstiču poštovanje prema ljudima, agresivnost i timsku orijentisanost, a to je srazmerno količini pažnje koja se posvećuje ispravnosti interpersonalnog načina komunikacije ili ponašanja i nagrađivanja. Liderstvu u kulturi gde se poštuju ljudi i neguje visok nivo ljubaznosti i osetljivosti doprinose nematerijalni aspekti komunikacije. Naglašava se uticaj pravičnosti raspodele nagrada. Ovde su autori analizirali dve kulturne dimenzije i to agresivnost i timsku orijentaciju i došli do zaključka da kulture koje neguju timski duh imaju značajne uticaje u leadersko - sledbeničkom odnosu. Autori smatraju da kada članovi organizacije dele mišljenje da vrednosti i norme njihove organizacije naglašavaju prijateljstvo i podstiču rešavanje konflikata, članovi će biti više motivisani da formiraju visokokvalitetnu saradnju sa liderima. Autori su svakako savetovali da se prodube i nastave istraživanja organizacione kulture i kontekstualnih faktora prilikom objašnjavanja percepcija i ponašanja zaposlenih u organizacijama. Profesionalcima koji se u organizacijama bave organizacionom kulturom i njenim uticajem na poslovanje se savetuje da kreiraju takvu organizacionu kulturu u kojoj će lideri naći način da rade sa svojim zaposlenim tako da razvijaju međusoban kvalitetan odnos. Naglasak je na

ljubaznosti, poštovanju i osetljivosti za potrebe zaposlenog pojedinca. Takođe je značajno da nagradu koju dobiju zaposleni vide kao pravičnu. Sve ovo treba da pomogne lideru da unapredi i drži visok nivo komunikacije sa svojim sledbenicima. Kulutra organizacije treba da bude razvijena tako da podržava konstruktivno rešavanje konflikata, harmonizaciju odnosa među ljudima i podsticanje timskog rada. Autori Tang i Vang (Tang & Wang, 2017) su izučavali organizacionu kulturu u svetlu multikulturalnih timova proučavajući kulturnu različitost, individualne karakteristike, faktore tima i organizacione faktore. Još jedna studija bavila se proučavanjem organizacione kulture u svetlu kritičnih organizacionih faktora (organizacione kulture i liderstva) i njihov uticaj na ukupno zadovoljstvo poslom zaposlenih, koristeći radno angažovanje kao posredni element na poverenje zaposlenih. U svom radu oni su otkrili snažan efekat koji organizaciona kultura i liderstvo imaju na radno angažovanje, poverenje i zadovoljstvo poslom. Ovako posmatrano vidi se da organizaciona kultura ima veoma značajan efekat na različite aspekte poslovanja organizacije i sve pojave koje prate to poslovanje. Autori Dafoulas i Makaulaj (Dafoulas & Macaulay, 2001) navode vrstu podrške koja je potrebna multikulturalnim timovima i to podrška za rešavanje konflikata, podrška za formiranje timova, raspodela uloga, upravljanje projektima. Organizaciona kultura treba da pomogne zaposlenima da prepoznaju, prilagode i usklade kulturne različitosti radnog okruženja i razvijaju globalno mišljenje (Zakaria et al., 2004). Lideri, stoga, treba da budu otvoreni za promenu, da daju podršku svom timu i da podstiču članove svog tima da se aktivno angažuju u kulturi deljenja znanja, da održavaju poverenje među članovima svog tima, olakšaju procese tranzicije, odaberu i koriste prikladne tehnologije i sredstva elektronske komunikacije.

Organizacionu kulturu dalje je neophodno posmatrati i kroz sisteme motivacije na zaposlene. S tim u vezi, sistem nagrađivanja i kazni bi trebalo da je u saglasnosti sa postojećom organizacionom kulturom u cilju postizanja organizacionog uspeha. U literaturi postoji istraživanje koje se bavi upravo ovim temama i sprovedeno je od strane autora Madhani (Madhani, 2014). U svom istraživanju autor polazi od pretpostavke da organizaciona kultura ima uticaj na sisteme nagrađivanja, kao i da povratno uspešnost sistema nagrađivanja može da utiče na organizacionu kulturu. Organizaciona kultura se ovde posmatra kroz kontekst ponašanja koje članovi organizacije biraju u svrhu nagrađivanja i

kažnjavanja. S druge strane od uspešnosti implementacije sistema nagrađivanja zavisice uticaj na organizacionu kulturu. Autor je identifikovao različite strategije nagrađivanja u zavisnosti od tipa organizacione kulture. Autor potvrđuje da organizaciona kultura i nagrada treba da budu usklađene, i na taj način će se omogućiti da kultura deluje kao imovina i stvoriće se kompetitivna prednost. Sistem nagrađivanja za organizacije predstavlja vrednost, željene akcije i željene rezultate i doprinosi organizacionoj kulturi i može da podrži, ometa ili promeni pravac kulture organizacije. Stepem zadovoljstva i uspeha u karijeri može biti određen nizom varijacija u ljudskim kulturnim normama i vrednostima na poslu, motivaciji za učešće na tržištu rada i ukupnim učešćem organizacije u procesu napretka (Brown, 2002).

Organizacionu kulturu je moguće posmatrati sa različitih aspekata i kroz različite discipline. Jedan od pogleda na organizacionu kulturu je kroz okvir interpersonalnih motiva: konkurencije, saradnje i autonomije (Moon et al., 2012). Stvaranje kompetitivne prednosti i to kroz lična postignuća i pripadnost organizaciji, produktivnost jedinice, inovacije i adaptacije i organizacioni učinak koji teže održivosti moguće je ostvariti kroz primenu različitih kulturnih motiva, sadržanih u organizacionoj kulturi. Autori su predstavili prediktivni model organizacione kulture. Kulturni motivi koje navode autori mogu da utiču na interpersonalna ponašanja u svakodnevnom poslovanju.



Slika 1: Dvostrani interpersonalni motivi i prateći ishodi (prema Moon et al., 2012)

Autori pretpostavljaju da su sva tri kulturna motiva prisutna u velikim organizacijama kroz razne organizacione subkulture i da se ukupni organizacioni učinak zasniva na maksimizaciji produktivnosti proizvodnih jedinica koje su zadužene za primenu kompetencija, maksimiziranje prilagodljivosti jedinica koje su osetljive na spoljni razvoj i maksimiziranje kreativnosti jedinica koje traže inovacije. Prema njihovom modelu na primer organizacije koje su fokusirane na kreativnost treba da se skoncentrišu na kombinaciju kooperativne i autonomne kulture, a manji naglasak da stave na konkurenciju među članovima. Kroz svoj tripartitni model (slika 1) autori su opisali kako kultura utiče na učinak na organizacionom nivou i to kroz tri interpesonalna motiva. Kulturne forme rezultiraju određene konkurentske prednosti u odnosu na prednosti koje imaju pojedinačni motivi. Tako konkurentsko – kooperativna kombinacija dovodi do bolje produktivnosti, konkurentsko –autonomna kombinacija se vezuje za adaptaciju, a kooperativno-autonomna kombinacija upućuje na kreativnost. Sve navedeno autori provlače kroz različite subkulture malih i velikih oraganizacija u cilju ostvarivanja konkurentske prednosti. Razvoj odgovarajućih mernih alata za procenu različitih kulturnih dimenzija daje novi akcenat u nauci organizacione kulture i predstavlja smernicu menadžmentu u postizanju organizacione uspešnosti.

Ne treba zanemariti istraživanja organizacione kulture u doba 4.0 industrije i globalnog prisustva organizacija. Autori Degens et.al (Degens et al., 2015) su ispitivali organizacionu kulturu u kontekstu digitalno –kulturnog treninga, koji bi pomogao zaposlenima da prevaziđu kulturne nesuglasice. Ovakva istraživanja veoma su značajna sa aspekta održivosti ljudskih resursa i prevezilaženja kulturnih barijera u poslovanju. Kulturne dimenzije ispitivane su i od strane Lo et al. (Lo et al, 2017) i ukazuju na značaj nastanka globalne kulture u organizacijama, posebno u vreme 4,0 industrije. Organizaciona kultura treba da bude u središtu upravljanja ljudskim resursima iz razloga što strateški poboljšava stručnost, učinak, inovacije, razvoj komunikacija ljudi u organizacijama. Ovo se takođe odnosi i na doprinos organizacione kulture virtuelnom razvoju ljudskih resursa, shodno sve većem prisustvu organizacija u virtuelnom svetu poslovanja (Benett, 2014). Poslovanje u web okruženju podrazumeva sve više interakcija među ljudima, saradnju i socijalizaciju u virtuelnom prostoru. Otuda potreba za posredstvom organizacione kulture u razvoju ljudskih resursa, učenju, učinku, razvoju stručnosti, inovacija i obezbeđenju njihove

sopstvene održivosti. Kako su digitalne tehnologije postale svakodnevna rutina uloga digitalne kulture raste (Carlton, 2014). Neophodno je sprovesti integraciju i adaptaciju obimne kompjuterske tehnologije za praktične, kreativne i platforme za povezivanje, kao i prakse, gde kultura ima odlučujuću ulogu. Nove tehnologije u svakom delu poslovanja i korišćenja informacionih tehnologija utiču na komunikaciju ljudi, spoznaje i ponašanja (Lopez, 2012), a upravo to su elementi organizacione kulture. Mek Luhan (McLuhan, 1966) predlaže da se mi nužno moramo prilagoditi novim načinima mišljenja i postojanja u svetu gde iznova učimo smisao, a to sve kroz nove medije, posredstvom organizacione kulture. U različitim istraživanjima autori Čoi et.al. (Choi, 2016) identifikuju nivoe „digitalnog državljanstva/pripadnosti“ organizaciji, definisanog u smislu pojedinačnog mišljenja, veština i ponašanja u skladu sa korišćenjem interneta. Takođe, postoji istraživanje sprovedeno na polju budućih smernica za organizacije koje su vođene podacima. Autori su posmatrali disciplinu humanističkih i društvenih nauka kao transformisane u svetu digitalizacije gde je zastupljeno znanje, tradicija, nasledstvo, kultura i izražavanje (Upadhyay & Upadhyay, 2017). Studija sprovedena od autora Madančana i Teherdusta (Madanchiana & Taherdoost, 2016) ispitala je organizacionu kulturu i njene efekte na komunikaciju putem e-maila, gde je utvrđeno da organizaciona kultura ima visok uticaj na komunikaciju e-mailom. Organizaciona kultura je prediktor i načina komunikacije ljudi unutar organizacije. Dakle, organizaciona kultura je ključna za održavanje zdravih odnosa u poslovanju, unutar organizacije, kao i prema eksternim subjektima. Štraub (Straub, 1994) je zabeležio da su mnoge studije dokazale kulturu kao ključni faktor koji utiče na korišćenje informacionih tehnologija i to od strane pojedinaca, organizacija i društva. Ljudski resursi treba da razviju veštine menadžera i zaposlenih (Mihalcea, 2017), a to je moguće posredstvom organizacione kulture. Korišćenje analitičkih tehnologija (Mihalcea, 2017), ukazuje na potrebu za treningom i profesionalnim razvojem postojećih zaposlenih, a to je moguće posredstvom organizacione kulture. Dakle, sva ova istraživanja ukazuju na činjenicu da u svetu globalizacije i digitalizacije organizacionu kulturu treba da proučimo u svetlu digitalnog doba, da razumemo njenu novu ulogu, sa naglaskom na potencijal lidera koji svojim sposobnostima i delovanjem menja ili oblikuje upravo organizacionu kulturu i doprinosi uspešnosti poslovanja organizacije. Stručnjaci u departmanu ljudskih resursa treba da razmotre stvaranje posebnih uloga za korišćenje tehnologija u cilju stvaranja i usvajanja jače

organizacione kulture (Yoo & Huang, 2016). Zadatak lidera jeste da identifikuje faktore koji utiču na oragnizacionu kulturu u svetu razvijenih računarskih tehnologija, društvenih mreža, slobodnih medija i globalnog poslovanja. Lideri treba da se bave proučavanjem tipova organizacione kulture i njenih dimenzija u cilju što boljeg razumevanja istih i implementacije u funkciji uspešnog napretka zaposlenih, a samim tim i postizanja održivosti ljudskih resursa i uspešnosti organizacije. Kulturne razlike su jedan od najznačajnijih problema timova da bi radili efektivno. Šajnstok (Schienstock, 2000) tvrdi da organizaciona kultura utiče na značenje i funkcionalne atribute modernih informacionih i komunikacionih tehnologija, kada materijalna struktura ovih tehnologija oblikuje stvaranje oragnizacione kulture. Jezikom socio-tehničkih sistemskih analiza, kultura i tehnologija jedne druge konstituišu.

U cilju boljeg razumevanja uticaja organizacione kulture na druge pojave u organizacijama, neophodno je proučiti njenu međuzavisnost za teorijama napretka u karijeri zaposlenih. Kultura je definisana u teoriji napretka u karijeri kroz varijable vezane za osobu odnosno pojedinca i vezano za identifikovanu kulturnu grupu (osobine ličnosti ili osobine grupe, interesi pojedinca ili grupe i sposobnosti pojedinca ili grupe) (Hartung, 2002). Autor (Arthur, 2000) smatra da je za upravljanje razvojem u karijeri neophodno da pojedinac poseduje čitav skup kompetencija koje se vezuju za kulturu i to iz razloga što zaposleni treba da budu pripremljeni da rade u različitim kulturnim okruženjima, sa kolegama iz različitih kulturnih pozadina. Svakako naglasak treba da bude i na individualnom i na organizacionom napretku. Programi razvoja treba da budu definisani tako da se tokom razvoja prevazilaze kulturne različitosti. Takođe prilikom izrade ovih programa razvoja ne sme da se zanemari uticaj koji pojedinci zbog svoje različite kulturne pozadine donose u organizaciju. Oni takvim svojim ponašanjima mogu da utiču na oblikovanje organizacione kulture jer donose sa sobom neke običaje, navike i načine rada. Ovako stvorena organizaciona kultura biće odrednica uspešnosti internacionalnog biznisa ili projekata. Autor ne zanemaruje i činjenicu da razvojem zaposlenih iz različitih kultura ne bi trebalo da se potpuno zanemari njihovo kulturno nasleđe, tradicionalne vrednosti, stavovi i verovanja koja donose iz sopstvene kulture da ne bi nastao preveliki jaz između organizacionog i privatnog života, jer bi to moglo da demotiviše pojedinca. Takođe autor (Arthur, 2000) smatra da je nemoguće razvojem doći do situacije gde se prevazilaze baš svi problemi koji se povezuju sa međukulturnim

poslovanjem, neophodno je samo spremite zaposlene za reagovanje u takvim situacijama. Tokom razvoja kompetencija zaposlenih potrebno je da se akcenat stavi i na način formalne i neformalne komunikacije radi bolje interpretacije značenja. Takođe autor naglašava značaj uvećanja veština donošenja odluka i rešavanja konfliktnih situacija, mentorstvo i koučing u međukulturanom poslovanju tokom perioda razvoja. Artur (Arthur, 2005), na primer, definiše pojam kulturne kompetencije koja predstavlja sposobnost stvaranja uslova koji maksimizuju optimalni razvoj klijenta ili njegovih sistema. Svest, znanje i veštine potrebne za funkcionisanje u različitom kulturnom okruženju podrazumeva sposobnost komunikacije, interakcije i pregovora sa klijentima različitih kulturnih pozadina, na organizacionom nivou, razvijajući nove teorije, prakse, politike i organizacione strukture koje su osetljivije na sve kulturne grupe. Cilj kulturne kompetencije je jednak pristup i šansa za svakoga, a može rezultirati različitim tretmanom (proces, rezultat i uloge). Autori Leong i Braun (Leong & Brown, 1995) ukazuju na sve veći značaj kulturnih uticaja na razvoj karijere i preporučuju teorijsko i praktično bavljenje razvojem karijere sa kulturološkog aspekta.

Ispitivanje organizacione kulture u vezi sa transformacionim liderstvom je bilo u fokusu analize autora (Sokolović et al., 2022). U radu se ispituje koji tip organizacione kulture je dominantan i kakva je povezanost tipova organizacione kulture sa transformacionim liderstvom. Transformaciono liderstvo se zasniva na nematerijalnim ciljevima kao što su vizija, deljenje vrednosti i ideja sa ciljem razvijanja odnosa u organizaciji, davanja značenja ličnim aktivnostima i prilagođavanja zajedničke baze sledbenika u promenljivom okruženju. Transformaciono liderstvo je ono koje se zasniva na ličnim moralnim vrednostima, verovanjima i kvalitetima lidera. Uloga organizacione kulture se ogleda u tome da se harmonizuju vrednosti, norme i stavovi lidera sa očekivanjima, razumevanjem od strane zaposlenih i da se nova vizija dopuni zajedničkim pretpostavkama, vrednostima i normama (Bass, 1985). U istraživanju je ispitivano da li postoji statistički značajna razlika u transformacionom liderstvu kod ispitanika koji pripadaju različitom tipu organizacione kulture (kultura uloge, kultura zadatka, kultura moći i kultura podrške). U ovom istraživanju korišćen je Hedijev upitnik tipova organizacione kulture (Handy, 1978) koji originalno sadrži 15 dimenzija za određivanje tipa organizacione kulture, ali je u istraživanju korišćeno 8 za koje se smatralo da su najrelevantnije. Analiza je pokazala da je transformaciono

povezano sa kulturom zadatka, kao i da je kultura zadatka primarni tip kulture u posmatranoj organizaciji. Ispitivanje tipova organizacione kulture i njihova povezanost sa transformacionim liderstvom treba da se nađe u fokusu budućih istraživanja u Republici Srbiji sa većim uzorkom i proširenim instrumentom istraživanja da bi se dobila jasna slika o posmatranim pojavama.

Kao što je već spomenuto, organizaciona kultura ima uticaj na različite aspekte poslovanja organizacija. Jedan od ključnih pogleda jeste održivost ljudskih resursa, koja u današnje vreme sve više dobija na značaju, a vezuje se često sa organizacionom kulturom. Organizaciona kultura povezuje se održivošću ljudskih resursa kao dela organizacione održivosti. U cilju dostizanja organizacione održivosti autori (Linnenluecke & Griffiths, 2010) savetuju organizacijama usvajanje organizacione kulture orijentisanje na održivost. Oni polaze od definisanja šta konstituiše organizacionu kulturu orijentisanu na održivost. Tvrdi da postoji veza između tipa organizacione kulture i usvajanja principa organizacione održivosti. Lideri su ti koji treba da razviju organizacionu kulturu orijentisanu na održivost i na taj način ujedinjuje zaposlene, neguje osećaj identiteta i posvećenost organizaciji i njenoj održivosti. Organizacione kulture usmerene na održivost teže da ujedine zahteve za vrednostima očuvanja životne sredine i društvene održivosti, kroz verovanja i vrednosti organizacije i njenih zaposlenih. Da bi organizaciona kultura vodila ka usvajanju organizacione održivosti neophodno je da zaposleni budu deo iste organizacione kulture i da zaposleni dele slične vrednosti u pravcu organizacione održivosti. Organizaciona kultura može biti raširena uz delovanje lidera ili kompletnog top menadžmenta na niže organizacione nivoe gde je moguće da postoje i određene subkulture. Organizaciona kultura je ta koja mora da ide u pravcu promene, uključujući sve članove unutar organizacije, tada ona može da vodi ka ostvarenju principa održivosti. Dalje povezanosti organizacione kulture sa napretkom u karijeri i održivošću ljudskih resursa i pripadajuća istraživanja iz teorije biće dodatno opisana u poglavlju razvoj karijere i održivost ljudskih resursa.

2.4. Razvoj karijere

Svrha učenja o organizacionom rastu karijere ogleda se u proširenju vidika menadžmenta upravljanja ljudskim resursima sa individualnog na organizacioni nivo, kao i prepoznavanju uloga organizacije u upravljanju karijerama. U poslovanju organizacija u današnje vreme postoji mnogo faktora koji utiču na činjenicu da je smanjena uloga organizacija u razvoju karijere zaposlenih, a povećava se individualni pristup razvoju karijere pojedinaca (Spagnoli & Weng, 2019). Iz tog razloga u ovoj tezi obrađuje se i individualni razvoj karijere zaposlenih i organizacioni pristup razvoju karijere zaposlenih.

Ambijent u kojem se danas ljudi zapošljavaju je promenjen, iz razloga što se organizacije susreću sa demografskim i ekonomskim pritiscima uključujući povećanje očekivanja od života, opadanje nataliteta, rastuće mobilnosti ljudskog kapitala kroz globalizaciju i velikih pomeranja u pravcu ekonomija zasnovanih na znanju (Beechler & Woodward, 2009). Otuda potreba za razvojem karijere zaposlenih i onih koji se nalaze na tržištu rada. Kako bi pojedinac dobio i zadržao posao na promenljivom tržištu rada, pojedinci moraju da uvećavaju svoje potrebe za karijernim kompetencijama koje mogu da im pomognu u upravljanju sopstvenim karijerama (Heijde & Van der Heijden, 2006). S obzirom da poslovi zaposlenih postaju sve više automatizovani, pristupa se novim načinima rada, napredna znanja i veštine postaju ključne za zaposlene u njihovom daljem razvoju karijere (Xie et al., 2020). Kada govorimo o dugoročnoj istrajnosti karijera pojedinca i razvoju karijera, neophodno je razmotriti novu paradigmu karijera, u kojoj se govori o uvećanju šansi za zapošljavanje unutar i van postojeće organizacije kojoj pojedinac pripada (Fouire & Van Vuuren, 2002). Organizacije koje obezbeđuju mehanizme za rast karijere svojih zaposlenih imaju sveobuhvatnu investiciju koja podrazumeva jaku vezu sa svojim zaposlenima, a ta veza dalje spaja razvoj karijere sa značajnim rezultatima kao što su npr. posvećenost organizaciji (Weng & McElroy, 2012). Upravljanje ljudskim resursima treba da ima za cilj obezbeđenje obuke i razvoja svojih zaposlenih i to kroz unapređenje znanja, veština i sposobnosti zaposlenih, što im dalje omogućava da uspešnije obavljaju svoj posao, i podstiču razvoj organizacije (Katić et al., 2020).

Napredak u karijeri je oblast široko proučavana u literaturi i obuhvata različite definicije koje objašnjavaju razvoj zaposlenih unutar i van organizacija.

Jednu od definicija rasta karijere predložio je autor Jans (Jans, 1989) gde rast karijere definiše kao percepcije pojedinca o mogućnostima razvoja i napretka u organizaciji u kojoj je zaposlen. Tradicionalna karijera je predstavljena kao linearna putanja u kojoj karijeru zaposleni razvijaju unutar sopstvene organizacije i gde se rast pojavljuje vertikalno u hijerarhiji posmatrane organizacije (Arthur, 1994).

Razvoj karijere definisao je i autor Spektor i to kao poboljšanje položaja zaposlenih koji se trude da steknu neophodne veštine i tako unaprede svoj učinak. On razvoj karijere naziva napredak na hijerarhijskoj lestvici (Spector, 2021).

Iako karijera ima niz značenja, Artur (Artur, 2008) definiše karijeru kao niz radnih iskustava tokom života pojedinca, a u fokusu svih definicija jeste karijera tokom života povezana sa poslom pojedinca.

Razvoj karijere može da se definiše kao: povećanje i proširenje sposobnosti pojedinca koje se događa unutar organizacije, a šanse za napredovanjem i razvojem su usko povezane sa organizacijom kojoj pojedinac pripada (Weng & McElroy, 2012).

Stepen zadovoljstva i uspeha u karijeri može biti određen nizom varijacija u ljudskim kulturnim normama i vrednostima na poslu, motivaciji za učešće na tržištu rada i ukupnim učešćem organizacije u procesu napretka (Brown, 2002).

U teoriji razvoja karijere pojavljuje se i termin karijerno savetovanje. Ljudi koji se bave razvojem karijere drugih se zapravo bave karijernim savetovanjem. Neophodno je da poseduju sledeće osobine: proaktivnost, pozitivan stav i orijentisani na snage (Tang, 2003).

Bavljenje razvojem karijere podrazumeva aktivnosti pojedinaca u sakupljanju i analiziranju informacija ličnih karakteristika pojedinaca, kao i informisanje o poslovima, organizacijama i zanimanjima odnosno profesijama (Stumpf et al., 1983).

Praktičari koji se bave razvojem karijere, odnosno menadžeri ljudskih resursa u organizacijama igraju veliku ulogu u zastupanju zaposlenih koji su na bilo koji način u

nepovoljnom položaju za napredovanje zbog društvenih, socijalnih, političkih ili bilo kojih drugih uslova (Arthur, 2008).

Autori Grinhaus i Kalanan (Greenhaus & Callanan, 1994) definišu upravljanje karijerom kao dinamičan proces u kome pojedinci prikupljaju informacije o onome što im se dopada, šta im se ne dopada, prednostima i slabostima u poslovom okruženju. Neophodno je da oni razvijaju realne ciljeve u karijeri, razvijaju i implementiraju strategije za postizanje ovih ciljeva i dobiju povratne informacije o donetim odlukama o karijeri.

Autor MekMahon (McMahon, 2004) u svom priručniku o razvoju karijere u različitim kulturnim okruženjima predstavlja definiciju karijere kao koncept životnog stila koji uključuje radne, učeće i slobodne aktivnosti kojima se pojedinac bavi tokom života. Karijere definiše kao jedinstvene i različite od osobe do osobe i veoma dinamične, jer se menjaju tokom celog života pojedinca. Prema ovom autoru karijere uključuju način na koji ljudi usklađuju svoje plaćene i neplaćene radne i životne uloge. Savetnike za karijeru autor vidi kao pojedince koji olakšavaju donošenje odluka o karijeri i daju savete i informacije svojim sledbenicima o oblikovanju kulture razvoja karijere. Savetovanje u karijeri je vema značajno jer predstavlja individualni i grupni proces koji podstiče samosvest i razumevanje i olakšava pojedincima da razviju pravac učenja, rada i tranzicije i usklađivanje sa zahtevima okruženja kroz učenje, uvećanje znanja, veština i promene stavova i ponašanja.

Kao što se može videti iz definicija karijere sve one objašnjavaju ljudsko ponašanje, kao i organizaciono ponašanje u pravcu profesionalnog napretka zaposlenih.

Definicije razvoja karijere se dalje mogu proširiti sa analizom koja ispituje organizacioni uticaj na napredak u karijeri, a ne manje značajno je i stanovište o razvoju karijernih sposobnosti odnosno karijernih kompetencija. Različiti autori su definisali pristup karijernim kompetencijama, ali svima je značajan fokus na dugoročno učenje i povećanje zapošljivosti pojedinca tokom njegovog života. U ovom pristupu, autori razlikuju četiri ključne kompetencije za razvoj: odraz karijere, samoprezentaciju, kontrolu karijere i proaktivno istraživanje posla (Kuijpers et al., 2011). U cilju dalje analize karijernih kompetencija autori (Anakwe et al., 2000) naglašavaju element znanja koji se značajno odražava na razvoj karijere i opisuju tri tipa karijernih kompetencija:

- Veštine samospoznaje (npr. samosvesnost, efektivno slušanje, menadžment upravljanja vremenom, stres menadžment) – koje odražavaju veštine odraza u vezi sa pojedinačnim razvojem i upravljanje sopstvenom karijerom;
- Veštine interpersonalnog znanja (npr. konflikt menadžment, asertivnost, delegiranje), koji ukazuju saznanje o tome kako ostali mogu da doprinesu karijeri pojedinca;
- Veštine saznanja o okruženju, koje se odnose na potpuno razumevanje okruženja pojedinca, gde pojedinac konstantno nadgleda svoje okruženje da bi razumeo kako da se prilagodi promenama koje u njemu nastaju.

Sve je veća potreba za analizom karijernih kompetencija u današnje vreme. Autori Akermans et.al. (Akkermans et al., 2013) su stoga, razvili upitnik karijernih kompetencija u svrhu merenja napretka u karijeri zaposlenih. Upitnik obuhvata 6 karijernih kompetencija i to:

- uticaj na motivaciju;
- uticaj na kvalitete;
- umrežavanje;
- samoprofilisanje;
- istraživanje posla i
- kontrola sopstvene karijere.

Autori su u svom radu za formulisanje upitnika karijernih kompetencija koristili obimnu literaturu na polju razvoja karijernih kompetencija i fokusirali se na četiri perspektive: perspektiva karijere bez granica (Defillippi & Arthur, 1994), proteanska perspektiva karijere (Mirvis & Hall, 1994), perspektiva samoupravljanja karijerom (King, 2004) i perspektiva ljudskog kapitala (Kuijpers, 2004). Iz analize njihovih radova dobili su materijal za postavku ovih šest kompetencija za napredak u karijeri. Daljem proučavanju karijernih kompetenci doprinosi i autor McMAhon (McMahon, 2004) koja je pripremila vodič za razvoj kompetenci karijere za profesionalce koji se bave razvojem kulture. Analizirane su različite zemlje i tokom pripreme vodiča definisane su ključne kompetencije i znanja neophodna za razvoj karijere. Razlog angažmana oko pripreme vodiča leži u činjenici da oni koje se bave

razvojem karijere dolaze iz različitih kulturnih pozadina, nemaju svi isti nivo obrazovanja ili isti nivo kvalifikacija, neophodno je da svi dosledno primenjuju etičke kodekse ponašanja (i da ih kulturno razumeju na isti način), gde se ogleda značaj kulture u oblasti napretka u karijeri. Stoga autor predlaže sledeće kompetence koje je neophodno da poseduju ili razviju profesionalci koji se bave savetovanjem u karijeri: profesionalna znanja i praktičan rad, karijerno obrazovanje i vođstvo u karijeri, karijerno savetovanje, program razvoja, informacije i resursi, uticaj organizacije i njihovog menadžmenta.

2.5. Teorijski pregled razvoja karijere i karijernih kompetencija

Iz razloga što se u literaturi navodi značaj pojedinaca u upravljanju sopstvenim karijerama, autori Anakwe et.al. (Anakwe et al., 2000) su proučavali odnos između skupa veština koje se odnose na samospoznaju, interpersonalne veštine, znanja o okruženju i efikasnog upravljanja karijerom. Usvajanje i korišćenje veština povezanih sa samospoznajom, interpersonalnim veštinama i znanja o okruženju su povezana sa ličnim učenjem, postavljanjem ciljeva, karijernih strategija i karijernim donošenjem odluka. Okruženje u kojem se upravlja karijerama pojedinaca je veoma značajan prediktor razvoja karijera i upravo to okruženje je u današnje vreme puno neizvesnosti, promenljivo, zastupljena je velika mobilnost radne snage i to od pojedinca zahteva značajan trud u formiranju i razvoju karijera (Anakwe et al., 2000). Autori Anakwe (Anakwe et al., 2000) savetuju da karijere postanu „Proteanske”, promenljive i prilagodljive okruženju i fleksibilne na stalne promene sa kojima se pojedinci u svom radnom veku susreću. Oni podstiču inicijativu pojedinaca da preuzmu odgovornost za sopstvene karijere i postanu samopouzdati u upravljanju svojim karijerama. U svom radu autori su pošli od tri značajne karakteristike koje su povezane sa razvojem karijere pojedinaca: prvo, pojedinci imaju krajnju odgovornost za upravljanje svojim karijerama; drugo, pojedinci treba da steknu samospoznaju da bi povećali svoju prilagodljivost i fleksibilnost kroz usavršavanje učenja, zbog čega postaju svesniji svog okruženja u kojem se razvijaju i treće, i pojedinci i organizacije moraju prihvatiti kontinuirano učenje da bi ispunili zahteve koje nameće promena. Svojim istraživanjem dali su doprinos prethodnim istraživanjima (Hall & Mirvis, 1996; Hall & Moss, 1998; Lancaster, 1996) jer su ukazali na jaku vezu odnosa samospoznaje, interpersonalnih veština i saznanja o okruženju sa efikasnim upravljanjem karijerama.

Autori (Heslin et al., 2019) opisuju kako interakcija situacionih znakova, osobina ličnosti i načina razmišljanja može pokrenuti niz kognitivno–afektivnih jedinica unutar sistema ličnosti koje utiču na subjektivne i objektivne rezultate u karijeri. Oni pokušavaju da objasne kako pojedinac ostvaruje uspeh u karijeri zavisno od osobina njegove ličnosti, situacionih znakova, preovlađujućih načina razmišljanja i konteksta napretka u karijeri. Autori su u svom radu opisali činioce objektivnog uspeha u karijeri definisane od drugih autora, a uslovljene ponašanjima pojedinca koji podstiču određeni rezultat u karijeri. Jedan od njih su veze koje zaposleni imaju i njihov uticaj na zaradu i mogućnost promocije, zatim osobine ličnosti značajno doprinose napretku u karijeri, jasno postavljeni ciljevi karijere i uloge na poslu koje vode ostvarenju karijernih ciljeva, kontinuirano unapređenje znanja i veština pojedinca, kontekst u kojem se razvija karijera (npr. Organizaciona kultura) i dr. U svojoj analizi postavili su nekoliko karakteristika koje kasnije opredeljuju napredak u karijeri. To su: dekodiranje (koje se odnosi na ukupno iskustvo pojedinca i način kako će on percipirati neku situaciju), očekivanja i verovanja, uticaji (osećaji i emocije koje će pojedinac vezivati za određene situacije na radnom mestu), ciljevi i vrednosti i na kraju kompetencije i samoregulatorni plan. Dakle, autori su predstavljajući svoj model obezbedili okvir za razmatranje napretka u karijeri zavisno od opažanja, discipline koja će rezultirati napretkom, učenja, performansi i interpersonalnih posledica i razmišljanja o rastu.

U cilju postizanja prilagodljivosti u karijeri i obezbeđenja dugoročnog učenja neophodno je obezbediti veštine, procese i znanja koja pomažu osobi da bude orijentisana na budućnost, promoviše adaptaciju i povećava samopouzdanje i uverenja o sopstvenoj sposobnosti da se nosi sa izazovima, preprekama i barijerama na koje nailazi (Wehmeyer et al., 2019).

Organizacije su te koje treba da daju značajnu podršku u cilju napretka u karijeri svojih zaposlenih. Iz tog razloga autor Weng et.al. (Weng et al., 2010) je koncept rasta karijere predstavio kroz četiri faktora:

- napredak ciljeva karijere;
- sposobnost profesionalnog razvoja;
- brzina promocije i
- rast lične zarade (plate).

Autori Veng i MekElroj (Weng & McElroy, 2012) tvrde da uspešnost karijere pojedinca zavisi od usklađenosti između željenog rasta karijere i podrške koju imaju od sadašnje organizacije u kojoj su zaposleni. Organizacioni rast karijere je i u funkciji zaposlenog i u funkciji organizacije. U funkciji zaposlenog je u smislu njegovih ličnih napora u pravcu ličnog napretka u karijeri, dok je organizacioni napor da bi se nagradile akcije zaposlenog kroz promocije i uvećanje zarade zaposlenog (Weng & McElroy, 2012).

Proučavajući napredak u karijeri, autori (Kim et al., 2015) su uradili faktorsku validnost skale karijernog rasta i potvrdili da je model sa četiri faktora prikladan za procenu rasta karijere zaposlenih. U poređenju sa skalom koja je korišćena u Kini, istraživanje je pokazalo da su zaposleni u Južnoj Koreji imali više skorove na dve subskale i to napredovanje ciljeva u karijeri i brzina napredovanja. Ovi autori sugerišu da je instrument validan što ukazuje na mogućnost da bi se skala mogla koristiti bez obzira na kulturno poreklo.

U izučavanju karijere zaposlenih napredak u karijeri dovodi se u vezu sa mentorstvom (Allen, 2007). Mentori kroz različite mentorske funkcije treba da daju povratne informacije u vezi sa planovima za karijeru i interpesonalnim razvojem i posvećeni su pomoći sledbenicima u razvoju njihove karijere (Kram, 1985; Noe, 1998). Mentorske funkcije mogu da budu interpesonalne i uključuju modeliranje, savetovanje, prijateljstvo i prihvatanje, dok su funkcije u karijeri one koje se odnose na sponzorstvo, obuke, izlaganje sledbenika i pružanje usluga izazovnih zadataka. Istražujući uticaj mentorstva na napredak u karijeri autor (Allen, 2007) je analizirao elemente karijere koji se odnose na platu, napredovanje i subjektivni uspeh. Oni koji su imali mentora za napredak u karijeri pokazali su veću motivaciju za napredovanje u karijeri, jer su imali jasne povratne informacije o učinku i postavljene ciljeve u karijeri. Karijerno mentorstvo je u organizacijama povezano sa produktivnim ponašanjem u obuci, učešćem u razvojnim aktivnostima i napredovanjem u karijeri zaposlenih. Veća samoeфикаsnost u karijeri vezuje se za prisustvo mentora u napretku u karijeri. Mentori su ti koji treba da predstavljaju uzor, da daju smernice i obezbede prihvatanje zaposlenih, time zaposleni uvećavaju osećaj sopstvene vrednosti i kompetencija. Mentori i lideri igraju značajnu ulogu u razvoju karijere zaposlenih. Iz tog razloga značajan je pogled i na njihovo ponašanje i stavove u pravcu razvoja pojedinaca sledbenika. Autor Pulsford (Pulsford, 2019) kao jednu od značajnih ljudskih vrednosti koja

doprinosi razvoju karijere vidi ljubaznost prezentovanu od strane karijernih konsultanata. U svom radu opisuje ljubaznost kao element karijernog savetovanja koji ima zadatak da promene percepciju pojedinca o tome šta jeste, a šta nije značajno za njega, šta je to što mu daje osećaj prostora, sigurnosti i zadovoljstva u postojećoj poslovnoj ulozi i šta to poslovno osigurava smirenost za pojedinca i kako da se nosi sa izazovima. Autor navodi druge studije u kojima se idealan mentor u napretku u karijeri vidi onaj koji poseduje ljubaznost (Bailey et.al., 2016), da pojedinci cene ponašanja pružanja pomoći, slušanja šta drugi imaju da kažu, kao i topao i brižan odnos prema sledbenicima (Dunst et al, 1996), kao i da je empatija element ljubaznosti neophodan za napredak pojedinaca (Canter et al., 2017). Karijerno savetovanje omogućava putem ljubaznosti da se na najbolji način približe onima koji treba da napreduju u karijeri. Autor smatra da mnogi pojedinci vide ljubaznost kao značajnu osobinu koja doprinosi i karijernim savetnicima u njihovom poslu i onima koji teže napretku u svojoj karijeri.

Autor Hartung (Hartung, 2002) tvrdi da ispitivanje kulturoloških dimenzija društvenih uloga i vrednosti može obogatiti teoriju i unaprediti praksu u pogledu razvoja karijere tokom života. On se bavio proučavanjem multikulturalnog uticaja na napredak u karijeri gde naglasak stavlja na lične varijable koje moraju da budu u saglasnosti sa svim varijablama iz okruženja u kojem se razvija karijera pojedinaca. U suprotnom, ako se ne sagledaju oba aspekta, to bi značilo zanemarivanje ukupnog razvoja. Ovaj autor pod kontekstualnim (faktori okruženja) faktorima podrazumeva socijalni status, etničku pripadnost i pol. Konceptualizovanje i razumevanje razvoja karijere iz aspekta kulture podrazumeva podršku u donošenju odluka o karijeri, prilagođavanje tim odlukama i upravljanje karijerom u odnosu na druge životne uloge. Autor savetuje da ove varijable budu u konceptu karijere ugrađene i pripojene kao kulturno kontekstualne varijable. Kombinovanje varijabli ličnosti (interesovanja, sklonosti, osobina ličnosti) sa varijablama kulturnog konteksta (društvene uloge, vrednosti) prema autoru dovešće do značajnog razvoja karijere pojedinca.

Pravac karijernog savetovanja treba da bude usklađen sa individualnim i sistemskim nivoom kulturnih uticaja. Sistemske perspektive treba posmatrati u praktičnom smislu gde klijenti koji traže razvoj karijere pomoć posmatraju u kontekstu njihovih života, a zauzvrat na iste te pojedince se gleda kao aktivne činioce koji takođe utiču na napredak u karijeri svojim

akcijama i postupcima. U ovom slučaju ispituju se međusobne veze između unutrašnjih i spoljašnjih varijabli koje utiču na razvoj karijere ljudi. Autori su pokušali da uvedu okvir za razvoj karijere kao teoretsku postavku koja opredeljuje multikulturalan pristup u karijernom savetovanju (Arthur & McMahon, 2005). Autori su se u svom radu bavili ispitivanjem kako je kultura predstavljena u teorijama razvoja karijere i u modelima karijernog savetovanja. Savetuje se da karijerni savetnici imaju univerzalni pogled na multikulturalno savetovanje o karijeri i da svako od njih uzima u obzir jedinstvene potrebe i okolnosti svih onih čija karijera treba da se unapredi. Naglasak je na kontekstualne varijable kao što su pol, etnička pripadnost, socioekonomski status i naravno kulturne vrednosti pojedinca.

Na napredak u karijeri utiče niz različitih uticaja koji dolaze iz orkuženja. Iz tog razloga ne sme da se zanemari takav uticaj, već pojedinac ili organizacija koji se bave napretkom u karijeri treba da uzmu u razmatranje sve takve faktore koji mogu doprineti kvalitetnom razvoju pojedinca. Jedan od takvih uticaja jeste spoljno okruženje koje zahteva umreženost svakog pojedinca, odnosno takve međuljudske kontakte koji mogu doprineti profesionalnom razvoju. Analiziranjem umrežavanja u svrhu napretka u karijeri bavili su se različiti teoretičari (Kammeier-Mueller & Judge 2008; Seibert et al., 2001). Oni su se u svojim istraživanjima bavili uticajem društvenih procesa na napredak u karijeri, uticaj umrežavanja na promocije i povećanje zarada i dr. Baveći se proučavanjem napretka u karijeri autor Dun (Dunn, 2019) je proučavala odnos između umrežavanja u ranom razvoju karijere profesionalaca i njihovog stvaranja znanja. Ona se bavila proučavanjem profesionalaca koji su početnici u svom poslu i uticaja istaknutog mentora na njihovo umrežavanje i razvoj preduzetništva. U radu dolazi do zaključka da stepen do kojeg razvojna mreža dopire do saradnika u široj profesionalnoj mreži se pozitivno odnosi na buduće znanje početnika. Autor smatra da razvojne mreže profesionalaca mogu biti ključne za njihovo buduće stvaranje znanja i uspeh u karijeri. Kontakti koji pripadaju ovim mrežama, odnosno vezama koje pojedinac treba da stekne tokom napretka u karijeri su direktni supervizori, neformalni mentori, sponzori, treneri, vršnjaci, članovi porodice i svi ostali za koje pojedinac smatra da su bili uključeni u njegovo učenje ili razvoj karijere. Prema ovom autoru razvojne mreže predstavljaju osnovu za lično učenje, izvori su profesionalnog identiteta i potencijalni

„vratari“ za karijerno napredovanje. Kontakti koje pojedinac ostvari na početku karijere mogu biti ključni tokom čitave njegove karijere. Veoma je značajno ko su početni kontakti pojedinca u ranoj karijeri, od tih kontakata i interakcija sa njima zavisiće dalji napredak pojedinca i tempo usvajanja znanja tokom karijere, način rešavanja problema ili dolazak do rešenja i otkrića pojedinca. Dakle, oblikovanje znanja i napretka u karijeri zavisiće od početnih kontakata i veza pojedinca u ranoj karijeri. Ovi kontakti pojedinaca predstavljaju društvene resurse u procesu napretka u karijeri i studija je otkrila da formalni supervizori igraju značajnu ulogu u ranoj karijeri razvojne mreže.

Kada pojedinac završi školovanje i zaposli se, tu njegovom napretku u karijeri nije kraj. Karijera i sposobnosti pojedinaca treba da se razvijaju tokom celog života da bi obezbedili zaposlenom praćenje radnih trendova na poslu i zapošljivost u svakom trenutku njegovog života. Iz tog razloga, autor Ocampo se bavio analizom ljudi koji su došli do nivoa u razvoju karijere koji se zove „srednja karijera“. Kada se kod zaposlenog dogodi situacija u karijeri koja predstavlja „srednju karijeru“, praćenu smanjenjem mobilnosti, povećanjem nesigurnosti radnog mesta, povećanim radnim vremenom i smanjenom zaradom, neophodno je nastaviti sa razvojem karijere da bi se pomenute barijere prevazišle. „Sredina karijere“ ne treba da bude viđena kao nešto negativno, već treba da se posmatra kao period u kojem se stvaraju šanse za investiranje u sopstveni razvoj neophodan za nastavak profesionalnog rasta i razvoja, da bi se obezbedila dugoročna karijera za ceo radni vek zaposlenog (Ocampo et al., 2018).

Autori rada Lajbats i Čepmen (Laybats & Chapman, 2016) dali su predloge kako da se unapredi karijera zaposlenih koji su na visokim rukovodećim pozicijama i dostigli su vrhunac u svojoj karijeri. Prema autorima, ovakvi pojedinci često započinju sopstveni biznis i na taj način prave progres u svojim karijerama. Bez obzira da li ostaju na postojećim pozicijama ili započinju sopstveni biznis neophodno je iskoriste sve prilike i da nemaju strah od neuspeha. Neophodno je biti u toku sa svim znanjima i informacijama iz oblasti poslovanja ili sektora u kojem posluju, kao i šireg poslovnog okruženja. Ključ uspeha leži u prilagodljivosti, relevantnosti i ažuriranju mreže kontakata. Autori smatraju da je mreža profesionalnih kontakata ključ razvoja karijere seniora. Dakle, korišćenje postojeće mreže kontakata i unapređenje sa novim kontaktima. Seniorima se savetuje da se oglašavaju putem

modernih sredstava oglašavanja od kojih je najkorišćeniji LinkedIn, gde se savetuje organizovanje sopstvenih profila senior menadžera ukoliko žele na dalje razvijaju svoju karijeru, kao i priprema petogodišnjeg plana karijere sa opisom posla za naredne godine koji može da izađe iz okvira postojećeg opisa posla pojedinca.

Razvoj karijere ljudi treba da se posmatra kao niz kontekstualnih uticaja gde jedni uvek mogu da pristupe organizacijama koje će uticati na njihov napredak u karijeri, dok drugi neće imati te mogućnosti ili sposobnosti (Arthur, 2008). Autor savetuje da se praktičari koji istražuju razvoj karijere trebaju upoznati sa svim promenama koje se dešavaju u okruženju, pa razvoj karijere u praksi prilagoditi upravo tim promenama. Ona takođe upućuje na teorijske modele koji imaju različite uloge u traženju stručnih i profesionalnih mogućnosti, savetovanje organizacija za unapređenje veština i znanja zaposlenih, izgradnje kapaciteta pojedinaca ili grupe u organizaciji, veće zapošljivosti kandidata i sl.

Organizacije na različite načine mogu da podstaknu razvoj svojih zaposlenih. Karijerama zaposlenih upravlja se uz pomoć strategija razvoja. Strategije karijere su pojam koji se usko vezuje za upravljanje karijerama zaposlenih. Strategije uključuju skup aktivnosti vode ka implementaciji planova karijere. Primeri takvih aktivnosti su stvaranje karijernih mogućnosti, veće uključivanje u rad, predstavljanje sebe u pozitivnom svetlu, traganje za karijernim vođstvom i mentorstvom, umrežavanje, usvajanje mišljenja drugih i druga poboljšanja (Gould & Penley, 1984). U literaturi postoje različiti stavovi šta je značajnije: individualni pristup razvoju karijere ili organizacioni. Savickas (Savickas, 2011) je na primer, smatrao da je nekada napredak u karijeri bio vezan isključivo za organizaciju, dok smatra da je danas napredak u karijeri više usmeren na pojedinca i njegov sopstveni razvoj karijere. On tvrdi da pojedinci „poseduju“ svoje karijere, pa s tim u vezi, i napredak u karijeri je u njihovim rukama. Pojedinci preuzimaju sve veću kontrolu nad svojim karijerama, razvijaju sami svoje veštine koje im omogućuju veću zapošljivost, a kao krajnji efekat autor ih vidi kao nekoga ko je predodređen na doživotno učenje i usavršavanje. Naravno, ovde se vidi korisnost i za organizaciju, jer organizacije koje žele da pomognu svojim zaposlenima u profesionalnom napretku viđene su očima zaposlenog kao partneri i zaposleni će pozitivno odgovoriti na inicijative organizacije. Ova veza je dakle, uzajamna, organizacije će imati pozitivan uticaj na rast karijere zaposlenog, i zaposleni će povratno dati svoj doprinos postizanju ciljeva

organizacije kroz svoju posvećenost, dugotrajan ostanak u kompaniji i visok radni učinak jer je karijerno motivisan.

Drugi autori su pristalice organizacionog rasta karijere i smatraju da je organizacija veoma odgovorna za rast i razvoj svojih zaposlenih. Zaposleni koji su voljni i sposobni da rade proaktivno, pokazuju inovativnost, gledaju u budućnost i poseduju samomotivaciju su u fokusu analize razvoja karijere iz razloga što za organizacije predstavljaju pravu vrednost, spremni da se suoče sa svim izazovima koje savremeno poslovanje nosi. Autori (Crawshaw et al. 2012) su u kontekstu razvoja karijere zaposlenih i njihovih organizacija ispitali pojavu nepovezanosti zaposlenih orijentisanih na karijeru i ciljeva poslodavaca. Ovakva povezanost se pretpostavlja iz razloga nepoverenja zaposlenog u sposobnost i spremnost organizacije da im ponudi dugoročni razvoj. Iz tog razloga autori savetuju da organizacije treba da ponude čitav spektar karijernih razvojnih mogućnosti svojim zaposlenima. Autori su predložili model u kojem ako zaposleni vide svoje mogućnosti razvoja nepovoljno, to će se negativno odraziti na njihovo proaktivno ponašanje i karijerna orijentacija će biti smanjena. Ako zaposleni procedure donošenja odluka o karijeri doživljavaju kao pravedne u tom slučaju njihova posvećenost će biti visoka. Preciznije, ako su dobro postavljeni sistemi nagrađivanja za karijerno napredovanje, zaposleni će kroz svoje lično zadovoljstvo dati primetan doprinos uspešnosti organizacije. Dakle, mogućnosti za razvoj karijere pojedinca u organizaciji, koje su ispraćene pravednim procedurama upravljanja karijerom igraju značajnu ulogu u promovisanju individualne proaktivnosti zaposlenih. Autori Veng et.al (Weng et al., 2010) takođe naglašavaju ulogu organizacionog rasta karijere zaposlnog i daju mu prednost u odnosu na individualni razvoj karijere. Oni u svom radu dokazuju povezanost organizacionog napretka u karijeri kroz četiri dimenzije (rast ciljeva karijere, profesionalna sposobnost razvoja, brzina promocije i rast zarade) sa organizacionom posvećenošću zaposlenih. Rezultate istraživanja koriste u svrhu saveta menadžmentu kako da kroz povećanje ličnih zarada i brzine napredovanja u hijerarhijskoj lestvici kao elemenata organizacionog napretka u karijeri utiču na povećanje privrženosti zaposlenih organizaciji. Privrženost organizaciji se može posmatrati i kao element koji utiče na organizacionu kulturu (Carvalho et al., 2018), pa je ovo viđenje svakako značajno i kao predmet organizacione kulture i organizacionog rasta karijere.

Neki autori podjednako vrednuju i organizacioni rast karijere i pojedinačni pristup bavljenju sopstvenim karijerama. Kada se govori o napretku u karijeri postoje dva tipa podrške zaposlenima u cilju postizanja uspeha u karijeri od kojih je prvo podrška koja potiče iz rada i obuhvaćena je kroz percipiranu organizacionu podršku i drugo, podrška koja potiče iz neradnog okruženja (Shaffer et al., 2001). Karijerno prilagodljivi pojedinci su uspešniji u dobijanju boljih mogućnosti za posao, prelasku na različite radne uloge i dobijanju kvalitetnog zaposlenja (Ocampo, et al., 2018).

U izučavanju napretka u karijeri autor polazi od ključnih pojmova kao što su samoevaluacija, umrežavanje, strategije razvoja karijere i dr. (Da Motta Veiga, 2015). Analiziraju se promocija na poslu i povećanje plate, kao i strategije umrežavanja i na koji način se ove stavke odražavaju na subjektivni rast karijere. Autor kategorije brzinu promocije i rast zarade definiše kao objektivni rast karijere. Ovde su posebno značajne srednje karijere, što je stadijum u radnom veku gde zaposleni nije početnik, a nije još ni blizu kraja svoje karijere. Napredak u karijeri zaposlenih sa „srednjim karijerama“ autor posmatra kroz skorije promocije na novom poslu, rast zarade i zadovoljstvo poslom. U uspehu napretka u karijeri autor se oslanja i na samo-procenu zaposlenog. Autor zaključuje da je samoprocena zaposlenog direktno povezana sa povećanjem zarade i skorim napretkom u hijerarhijskoj lestvici. Traženje novog posla kao element napretka i karijernog uspeha imaće drugačiji ishod rasta u karijeri zavisno od subjektivnih i objektivnih strategija traženja posla. Pokazalo se da su pojedinci koji se nalaze na sredini svoje karijere koristeći lične veze (umrežavanje) imali znatno veće zadovoljstvo poslom, dok su oni koji su kontaktirali direktno poslodavca imali brži rast zarade ili unapređenje na poslu. Strategije traženje posla treba gledati kao podsticaj za napredak u karijeri pojedinaca i njihov karijerni uspeh. Organizacijama se daje preporuka da posmatraju osećanja zaposlenih u smislu njihovih karijera i karijernog uspeha, odnosno neophodnosti procene zadovoljenja karijernih zahteva unutar organizacije, da bi se izbeglo napuštanje organizacije od strane nezadovoljnih pojedinaca. Pre se potrebno fokusirati na internu mobilnost zaposlenih, kreiranje međunarodnih uloga pojedinaca unutar organizacije i omogućavanje izvršavanja posla na način koji će pojedincima obezbediti napredak i zadovoljstvo u karijeri unutar same organizacije.

Oblikovanje obrazaca za razvoj karijere u današnje vreme određeno je globalizacijom, digitalizacijom i različitim modalitetima kulturno raznovrsnog poslovanja. Iz tog razloga uspešan razvoj karijere zahteva od zaposlenih da razviju sposobnosti prilagođavanja i samostalan razvoj na radnom mestu u kontekstu profesionalnog napretka. Autor Jiang (Jiang, 2017) upućuje na značaj adaptibilnosti karijere na rezultate napretka u karijeri pojedinca i to na radni učinak, radno angažovanje, fluktuaciju zaposlenih, napredovanje, dostizanje platoa u karijeri, zadovoljstva poslom i karijerom i dr.

Autor Braun (Brown 2002) kao ključne varijable u procesu razvoja karijere definiše radne vrednosti, kulturne vrednosti, posebno vrednosti društvenih odnosa. On ove vrednosti definiše kao uverenja koja pojedinac doživljava kao standarde koji vode kako on treba da funkcioniše, i razvijaju se tako da pojedinci mogu da zadovolje svoje potrebe na društveno prihvatljive načine i zbog toga su oblikovane kulturnim kontekstom pojedinca. Ove vrednosti su za razvoj karijere značajne jer igraju važnu ulogu u uspostavljanju ličnih ciljeva pojedinca. Kada pojedinci mogu da identifikuju te vrednosti tada one mogu da imaju uticaj na njihovo ponašanje odnosno napredak u karijeri. Takođe vrednosti koliko mogu da budu motivišući faktor za napredak u poslu, mogu da imaju i negativan efekat i da opredele napredak pojedinca i njegov rast karijere u pogrešnom smeru, odnosno da budu ograničavajući faktor za napredak. Samoefikasnost, podrška, pol, resursi, opterećenost poslom i drugo, mogu biti odlučujući faktori u realizovanju uspešnog napretka u karijeri.

Menadžeri koji se bave razvojem karijere zaposlenih u multikulturalnom okruženju ne smeju da previde vrednovanje kulturnih raznolikosti. U svom radu autor (Arhur, 2005) ispituje kako na multikulturalno karijerno savetovanje utiče jačanje društvene akcije i uloge zastupanja u multikulturalnom okruženju. Takođe savetuje kako međunarodne standarde za praktičare za razvoj karijere dopuniti kompetencijama socijalne pravde. Razvoj karijere u današnje vreme određen je značajnim demografskim promenama unutar zemalja gde organizacije posluju kao i međuzavisnošću nacionalnih ekonomija koje posluju u globalnom okruženju. Zbog navedenog, zaposleni postaju međunarodna radna snaga i zahtevaju od pojedinaca razvoj sopstvenih karijera na način koji odgovara kulturi poslovanja u skladu sa zahtevima savremenog trenda. Obrasci razvoja karijere moraju da se proširuju na način koji će zadovoljiti dostizanje multikulturalnih kompetencija zaposlenih. U cilju postizanja

multikulturalnog razvoja karijere i prevazilaženja institucionalnih, društvenih i ličnih barijera, neophodno je jasno definisati probleme u ovakvom razvoju karijere, odrediti akcije koje je neophodno realizovati i identifikovati koji su resursi neophodni za razvoj karijere.

Autori Arredondo et.al. (Arredondo et al., 1996) formulisali su kompetencije napretka u karijeri zaposlenih u odnosu na multikulturalno okruženje iz kojeg dolaze. Organizacionu kulturu autori posmatraju kao ključnu za razvoj multikulturalnih kompetencija koja pomaže u upravljanju karijerama i daje smernice menadžerima koji se bave savetovanjima u karijeri. U formulisanju kompetencija autori su krenuli od individualnih razlika i zajedničkog identiteta zasnovanog na sledećim karakteristikama: godine starosti, kultura, etnička pripadnost, pol, jezik, fizički invaliditet, rasa, seksualna orijentacija, pripadnost određenoj društvenoj klasi, stručna sprema, geografska lokacija, prihodi (lična zarada), bračni status, religijska pripadnost, radno iskustvo, posedovanje državljanstva, vojno iskustvo, hobiji ili lična interesovanja, istorijsko nasleđe. Posmatrajući sve ove karakteristike, autori tvrde da je neophodno pojedinca posmatrati u određenom kontekstu i da to u velikoj meri određuje rezultat njegovog napretka. Svakako smatraju da je tokom formulisanja kompetenci razvoja neophodno uzeti u obzir lični doživljaj ili iskustvo pojedinca u razmatranje. Autori savetuju da se oformi pojam „multikulturalna osoba“ jer bez obzira na jedinstvenost svake osobe, svi na osnovu određenih karakteristika mogu da se uklope u one okvire koji predstavljaju vezu među karakteristikama koje su navedene. Naglasak je na menjanje kompletnih organizacija, a ne na individualnoj promeni, koliko god ona bila zavisna od pojedinca. Sistemi u kojima pojedinci rade, resursi koji se koriste i ukupna kultura uticaće na dostizanje željene promene. Kompetence koje su ovi autori predložili slede u nastavku, a analizirane su kroz tri kategorije koje su vezane za kulturu: Stavovi i verovanja, znanje i veštine. Kompetence su: Svest menadžera koji se bavi savetovanjem u karijeri o sopstvenim kulturnim vrednostima i predrasudama, svesnost menadžera o pogledima zaposlenog na svet i kulturno prikladne strategije intervencije.

Globalni i trendovi u imigraciji, a samim tim i mobilnosti između zemalja i poslodavaca upućuju na sve veće upravljanje ljudskim resursima i zaposlenima koji imaju različito kulturno poreklo, time i upravljanje karijerama u međukulturalnom okruženju dolazi do izražaja. Sa ovakvim pomeranjima na turbulentnom tržištu rada pojavljuje se i problem

nedostatka kvalifikovane radne snage. Ljudi rade dislocirani od matične kompanije ili rade u saglasnosti sa različitim zakonskim aktima koji im omogućavaju da rade kao frilenseri, što tržište rada stavlja u sasvim drugi okvir od onoga u kojem se nekada poslovalo. Neophodno je da zaposleni neprekidno usavršavaju svoje veštine i da u svom razvoju karijere budu veoma prilagodljivi. Tehnološki razvoj je jedan od ključnih izazova za razvoj karijere zaposlenih svih starosnih kategorija. Zbog svega navedenog autor Artur (Arthur 2008) savetuje razvijanje međunarodnog i međukulturalnog razvoja kompetencija odnosno karijere zaposlenih sa naglaskom na kreativne načine obavljanja aktivnosti vezanih za posao.

Korišćenje analitičkih tehnologija (Mihalcea, 2017), ukazuje na potrebu za treningom i profesionalnim razvojem postojećih zaposlenih, a to je moguće posredstvom organizacione kulture.

Autori Vang et.al. (Wang et al., 2014) su u svom radu analizirali povezanost između napretka u karijeri i fluktuacije zaposlenih, sa krajnjim ciljem da se ukaže na značaj pozitivnog efekta napretka u karijeri na poslovanje organizacije. Stav zaposlenih o napuštanju organizacije može da se dovede u vezu sa organizacionom kulturom u smislu „odliva“ vrednosti i ponašanja koje pojedinac odnese sa sobom i pitanje održivosti radne snage u organizacijama, pa su stoga rezultati ovog istraživanja značajni za proučavanje. Rezultati njihovog istraživanja ukazuju na činjenicu da je organizacioni rast karijere dobar prediktor za ponašanja pojedinaca u pravcu poboljšanih načina delovanja u okviru svog poslovanja, i da od tri analizirana elementa organizacionog napretka u karijeri najveći uticaj ima stavka napredak ciljeva u karijeri, dok i ostala dva elementa (profesionalna sposobnost razvoja i nagrada za rast karijere) imaju značajan uticaj. Emocionalna posvećenost organizaciji je takođe određena napretkom u karijeri u postavljenoj studiji. Autori naglašavaju značaj emocionalne posvećenosti zaposlenih organizaciji koji je rezultat njihovog organizacionog napretka u karijeri.

Autori Veng i Mek Elroj (Weng & McElroy, 2012) koji organizacioni rast karijere definišu kroz četiri faktora i to napredak ciljeva u karijeri, profesionalna sposobnost razvoja, brzina promocije i nagrađivanje za rast karijere ispitali su uticaj organizacionog rasta karijere na profesionalnu posvećenost zaposlenih i nameru za napuštanjem organizacije (fluktuaciju).

Negativna veza između fluktuacije i napretka u karijeri je u njihovom istraživanju pokazala veće nivoe posvećenosti organizaciji. Zaposleni koji ostaju u organizaciji ostvaruju veću šansu za povećanjem sopstvenih karijernih sposobnosti i čini poslodavca još atraktivnijim u očima zaposlenih. Zadržavanje zaposlenih u organizaciji je jedan od zadataka menadžmenta ljudskih resursa koji se bave održivošću ljudskih resursa, pa je stoga značajno razmotriti efekte navedenih pojava u poslovanju organizacije.

Proučavanje napretka u karijeri u postojećoj organizaciji u odnosu prema šansama za napredak koji postoji izvan organizacije je bilo u fokusu jednog modernog istraživanja (Weer & Greenhouse, 2020). Šanse za karijerni razvoj povećavaju se na postojećem poslu jer se tu uvećava znanje zaposlenog, njegove veštine i sposobnosti i ovaj aspekt autori definišu kao sadržajni rast karijere. Takođe napretku doprinosi promocija na viši organizacioni nivo koji autori definišu kao strukturalni rast karijere. Napretku u karijeri doprinosi činjenica da menadžeri zapažaju stavove i ponašanja zaposlenih (Yun et al., 2007) prema posvećenosti organizacije, a zauzvrat zaposleni imaju samoprocenu dobrih šansi za svoj napredak u karijeri unutar organizacije. Dakle, veoma je važna procena menadžera o organizacionoj posvećenosti zaposlenih jer se radni stavovi i ponašanje zaposlenih pretvaraju u poboljšane mogućnosti za razvoj karijere na trenutnom poslu. „Zaposleni koji su posvećeni i organizaciji i svojoj karijeri, vrednuju šanse za razvoj na postojećoj poziciji“ (Weer & Greenhouse, 2020). Proširenje odgovornosti za radne zadatke i obogaćivanje radnog mesta može biti značajan motivator za pojedince da ostanu na postojećoj poziciji a da to vide kao šansu za napredak u karijeri. Ovo je moguće kada zaposlenom nije od presudnog značaja prelazak na višu hijerarhijsku poziciju. Njegova motivacija i napredak u karijeri ogledaju se kroz dodavanje novih i dodatnih odgovornosti na postojećoj poziciji, obezbeđenje slobode donošenja odluka na njihovom trenutnom poslu i proširenje znanja na tekućoj poziciji. To što zaposleni imaju svest o mogućnostima i šansama za razvoj karijere, ne znači da će ih zapravo i iskoristiti. Stoga se savetuje da upravo menadžment i organizacija budu ti koji će podstaknuti realizaciju svih percipiranih karijernih mogućnosti i time ostvariti dobrobit i za zaposlene i za organizaciju. Organizacija ostvaruje benefit kroz ovakve akcije tako što doprinosi programima planova zamene na postojećim pozicijama i omogućava dugoročno zadržavanje zaposlenih.

Autori (Amundson et al., 2014) u svom radu naglašavaju uticaj globalizacije i promenljivih ekonomija, kulturnih, političkih i socijalnih izazova na rad zaposlenih i napredak u karijeri. Oni u svom radu porede tradicionalne sa modernim pristupima teorije haosa na razvoj zaposlenih, analiziraju na koji način da se pristupi napretku u karijeri u uslovima savremenog poslovanja. Svedoci smo da se poslovanje odvija u uslovima tehnološke revolucije i robotizacije, razvoja vetštačke inteligencije, ekonomskih i kulturnih promena koje sa sobom nose uticaj na sve sfere poslovanja (proizvodnje, trgovine, finansija i dr.). Autori naglašavaju značaj prepoznavanja rastuće kompleksnosti i odustajanje od linearnog pristupa rešavanju problema napretka u karijeri. Oni savetuju povećanje dinamičnosti i aktivan pristup na koji se ljudi uključuju u poslovni svet sa svim njihovim stavovima, osećanjima, aktivnostima i duhom. U svom radu pozivaju se na mišljenje Hendija (Handy, 1994) koji je još krajem dvadesetog veka ukazao na potrebu uključivanja u analizu neizvesnosti i teorija paradoksa, jer tada zaposleni nakon perioda eksperimentisanja i posrtanja pronalazi održivi rast i razvoj. Neophodno je da tokom karijere prepozna trenutak kada karijera kreće u smeru „nadole” i tada uvesti neku promenu koja će ponovo značiti kontinuiran rast i napredak. Sa ovim autorom slažu se i Mičel et al. (Mitchell et al., 1999) koji savetuju planiranje događaja u karijerama zaposlenih tako što će samostalno kreirati prilike za svoju karijeru, a istovremeno biti spremni na neuspeh, preuzimanje rizika, fleksibilnost i otvorenost za nova iskustva. Zaposleni treba da anticipiraju buduće događaje i da budu spremni da njihova karijera neće pratiti samo linearan tok, već da kreiraju planove karijere na način koji će im omogućiti spremnost za nove izazove tokom radnog života. Karijerni savetnici treba da podstaknu kod zaposlenih spremnost na neizvesnosti, kreativnost i preuzimanje rizika. Ovo je značajno jer tokom napretka u karijeri zaposleni i savetnici za napredak u karijeri moraju da sagledaju i individualno iskustvo i elemente okruženja u kojem se pojedinac profesionalno razvija. Teorije haosa (Bright & Pryor, 2005) u literaturi napretka o karijeri upućuju na sveobuhvatnost procesa razvoja sa svim elementima i aspektima koji utiču na održiv napredak u karijeri.

Autori Robertson i Edžel (Robertson & Egdell, 2018) takođe naglašavaju uticaj promenljivog okruženja u kojem pojedinci razvijaju karijere, kao i njegovu kompleksnost zasnovanu na socijalno – ekonomskoj i tehnološkoj evoluciji. Događa se da se pojedinci

ponašaju odgovorno da bi se uspešno integrisali na tržištu rada, ali da je podcenjen uticaj spoljnih faktora na njihovu adaptaciju. Oni su razradili pristup sposobnosti i prikazali značaj za karijerno savetovanje i napredak u karijeri. Pristup sposobnosti ukazuje na to da individualno savetovanje o karijeri treba da bude dopunjeno ulogom društvenih institucija koje pružaju okvir za ekonomsko blagostanje i razvoj kroz obezbeđivanje jednakosti i ljudskih prava, mogućnost zaposlenja i obrazovanja, talent menadžement u okviru organizacija i održavanje mentalnog zdravlja zaposlenih. Dakle pristup sposobnosti zaposlenom treba da omogući blagostanje u smislu šansi koje za njega postoje u kontekstu slobode izbora, eksternih faktora i ličnih karakteristika. Autori navode nekoliko elemenata na kojima se temelji ovaj pristup a koji imaju uticaj na uspešnost napretka u karijeri: materijalni i nematerijalni resursi kojima pojedinac raspolaže, funkcije i uloge pojedinca u privatnom i poslovnom životu, skup sposobnosti pojedinca, lični, društveni, ekološki i uslovi okruženja u kojima pojedinac razvija karijeru, zdravlje, obrazovanje, socijalni status, mogućnost obuke, stanje na tržištu rada i izbori odnosno lična ograničenja za svakog pojedinca. Pristup praktičarima koji se bave napretkom u karijeri treba da obezbedi jasno šta je cilj napretka u karijeri i razjasni šta je ono što je dobro, a šta je loše za pojedinca čija karijera treba da se unapredi. Dizajn napretka u karijeri treba da teži da bude uklopljen sa potrebama korisnika (pojedinca čiji se rast karijere planira). Informacije o pojedincu moraju da se objedine sa kontekstualnim informacijama da bi se identifikovali validni kriterijumi za rast. Razvoj karijere mora biti analiziran kroz kolektivne prakse i institucionalni pristup napretku. Napredak u karijeri mora da bude viđen ne samo kao upravljačka praksa već kao vrednost individualnog izbora podstaknutog društvenim blagostanjem.

Jedan od koraka u napretku u karijeri predstavlja karijerno savetovanje. Ono je značajno jer daje smernice pojedincima na koji način da usmere svoje karijere i šta su elementi razvoja na koje treba da se obrati pažnja tokom planiranja karijere. Autor Papakota (Papakota, 2016) je u svom radu predstavila vodič u kojem razrađuje najznačajnije korake koje neophodno primeniti u razvoju karijere pojedinaca, kombinujući sa kompjuterski razrađenim programom. Prateći vodič, kandidati koji se bave razvojem svojih karijera spremaju se za svoja prva karijerna iskustva, dobijaju smernice koji pravac odabrati prilikom odabira posla, budućih edukacija i proširenja znanja, informacije o izazovima u karijeri i sl. Razvoj karijere

je neophodno inkorporirati u određene računarske programe tako da se obezbede fleksibilnosti i prilagođavanje planova karijere, prepoznavanje sposobnosti i ciljeva pojedinca, objedinjene informacije neophodne za razvoj, prikupljanje poruka, praćenje istraživačkih ruta i koraka u razvoju karijere i razvijanje personalizovanih akcionih planova za napredak u karijeri. Autor korisnicima programa za razvoj karijere daje potrebne informacije, zatim ih upućuje na postavljanje ciljeva u karijeri, donošenje odluka u kom pravcu karijera treba da se kreće tokom radnog i životnog veka pojedinca, daje smernice i predloge za dugoročno učenje tokom celog života, daje smernice za samoprocenu i samoprezentaciju, putanje traženja posla u svojoj nacionalnoj privredi, kao i međunarodnim inostranim organizacijama, daje smernice kako tražiti posao i kako se odnositi prema feedbacku, odbijanjima zahteva za posao ili napredovanje i slično, kako izvršiti sopstvenu evaluaciju i analizu uticaja određenih karijernih iskustava u određenoj etapi razvoja. Vodič sa svojim pozitivnim i negativnim stranama (kompjuterski vodič isključuje mogućnost interpersonalnog kontakta) svakako je viđen kao dodatak u programima razvoja karijere početnika i dobra smernica savetnicima koji se bave napretkom u karijeri.

Napredak u karijeri ispitivan kroz prizmu profesionalnog treninga pokazuje lični stav zaposlenih o pohađanju profesionalnih treninga, kao i stav organizacije prema dodatnim obukama programima edukacije zaposlenih (Sokolović et al.,2023). Napredak u karijeri iskazuje se kroz bolji učinak na poslu, napredovanje u hijerarhijskoj lestvici, veća lična zarada zaposlenih , a to sve utiče dalje na motivaciju zaposlenih i povećanu efikasnost u izvršavanju zadataka, sa krajnjim ciljem postizanja poslovnog uspeha organizacije. U istraživanju autori su za ispitivanje napretka u karijeri koristili delove upitnika autora (Spagnoli & Weng, 2019) sa određenim modifikacijama u skladu sa oblasti istraživanja i propisima srpskog jezika. Rezultati su potvrdili da zaposleni u ispitivanim organizacijama veruju da dodatni trening ima uticaj na razvoj njihovih karijera, kao i da pohađanje treninga ima pozitivan efekat na napredak u karijeri. I lični stav zaposlenih i stav o pozitivnoj organizacionoj podršci u smislu profesionalnih treninga su uticali na stav o napretku u karijeri zaposlenih u ispitivanim organizacijama. Stoga, menadžeri ljudskih resursa kao i celokupan menadžment organizacija treba da pridaje značaj stručnoj obuci svojih zaposlenih

u cilju proširenja znanja, veština i sposobnosti za obavljanje posla, dakle napretka u karijeri svojih zaposlenih.

Kada se analizira napredak u karijeri, ne treba zanemariti činjenicu da karijera može da se dovede u vezu sa održivošću ljudskih resursa. Neki od autora u literaturi spominju pojam održivih karijera. Rapidne promene i nepredvidivo globalno ekonomsko okruženje u kojem se razvijaju karijere je dovelo do pojma održive karijere koje se odražava kroz povećanu brigu za pojedince, organizacije i društvo (Lawrence et al., 2015). Prema autorima (Van der Heijden & De Vos, 2015) održiva karijere predstavlja niz iskustava u karijeri koji se odražavaju kroz različite obrasce tokom vremena, na taj način prelazeći nekoliko društvenih prostora, okarakterisani pojedinačnim delatnostima, obezbeđujući značaj za pojedinca. Karijerna održivost može biti razmatrana kao pojedinačna forma ljudske održivosti, što je , kapacitet za kreiranje, testiranje i održavanje adaptivne sposobnosti pojedinca (Holling, 2001) U skorije vreme paradigma održive karijere je dobila zamah , na primer povezuje se sa politikama upravljanja ljudskim resursima, starenjem i motivacijom, učećom agilnošću i mogućnošću zapošljavanja (De Vos & Van der Heijden, 2017; Anseel, 2017; Veld et al., 2016). Mnogi radovi u literaturi proučavaju održive karijere: značajna je analiza održive karijere majki, kao i kako je dostići (Herman & Luis, 2012); proučavanje kako osobe sa invaliditetom (gubitak sluha) mogu oblikovati održivu karijeru (Baldrige & Kulkarni, 2017); ili studija koja se bavi usklađivanjem poslovnog i privatnog života zaposlenih i na koji način se to odražava na održivost karijere (Kossek et al., 2014); i dr. Izazov održivosti stoga obuhvata više nego upravljanje pojedinačnom karijerom i zahteva aktivno uključivanje svih strana koje su uključene, kao što su članovi porodice zaposlenog i kolege, nadređeni, poslodavac, sistem obrazovanja i društvo. Analizirajući pojam održivosti karijere ne može da se posmatra samo pojedinac već karijera mora da se razvija u širem kontekstu: svi stejkholderi uključeni u lanac vrednosti razvoja karijere, prostor za razvoj lične inicijative i kreativnosti, norme u društvu ili porodici, organizacione politike i kultura, profesionalni sektor, geografsko i kulturno područje i dr. Osim ovih faktora potrebno je uključiti i faktore kao što su dugoročnija bolest člana porodice ili supružnika, lično zdravlje, jer ovi faktori mogu uticati na proges ili stagnaciju u karijeri pojedinca. U literaturi se naglašavaju tri ključne dimenzije (De Vos et al., 2020) koje mogu biti korišćene za analizu održivosti karijera: pojedinac/osoba,

kontekst i vreme. Postoji još jedan značajan aspekt koji je neophodno proučiti kada se upravlja održivim karijerama u modernoj eri poslovanja, a to je omogućiti digitalnu pismenost, inkluziju i učestvovanje koje utiču na znanje i sposobnost pojedinca da usvoji to znanje, a kao rezultat imaćemo održivi razvoj (Sharma et al., 2016). Dokazano je da su digitalne kompetencije i pismenost neraskidivo isprepletane sa razvojem, progresom i problemima održivosti dok je znanje viđeno kao ključni pokretač održivog razvoja (Sharma et al., 2016).

Govoreći o napretku karijera u kontekstu održivosti ljudskih resursa, treba se osvrnuti na internacionalni pristup karijerama i to specifično karijerama žena. U svetu još uvek postoje podneblja gde su žene značajno inferiornije u odnosu na zaposlene muškog pola. Iz tog razloga u studiji autora Valk (Valk et al., 2014) proučavane su međunarodne karijere i uspeh u karijeri žena koje su ostvarile karijeru u inostranstvu. Ključne kompetence koje su se pokazale u njihovom napretku su anticipirano tehničko- tehnološko znanje i :”know how“, kao i posedovanje međunarodnih veza (element umrežavanja) prilikom planiranja napretka u karijeri. Osim toga, Indijsko društvo nema izraženu organizacionu podršku ovom profilu zaposlenih, već je podrška bila porodična i familijarna, stoga autori predlažu veće uključjenje zajednice, kao i organizacije u podsticanju karijera žena na nacionalnom nivou, a istovremeno i internacionalnom napretku i razvoju. Autori u svom radu spominju termin karijerni kapital u kontekstu međunarodnih tržišta rada i međunarodnog razvoja karijere, koji zahtevaju sve veće učešće internacionalnih timova i zaposlenih koji potiču iz različitih geografskih i kulturnih podneblja. Karijerni kapital je usko vezan za deljenje znanja (know how), investiranje u razvoj tehničkog i tehnološkog znanja zaposlenih, kao i razvoj internacionalnog umrežavanja zaposlenih i korišćenje tih veza u svrhu karijernog napretka. Specifično, ova podrška je veoma značajna za žene koje potiču iz tradicionalnih kultura, gde se od žene očekuje da se uda i brine o porodici. Za napredak u karijeri ove kategorije zaposlenih, veoma je značajna podrška porodice, obrazovanje i podsticanje organizacione inicijative u razvoju karijera. Ne sme se zanemariti i uloga nacionalnih programa za napredak u karijeri koji kroz formalne i strukturne programe treba da pomogne u razvoju svojih zaposlenih žena. Na taj način, kroz razvoj internacionalnih karijera, motivišu se zaposlene, ostvaruje se balans između privatnog i poslovnog života i povećava samozadovoljstvo, što

internacionalnim organizacijama obezbeđuje kvalitetnog zaposlenog sa mogućnosti rada na daljinu ili dislociranja po potrebi.

Radi sveobuhvatnog pogleda na napredak u karijeram u poglavlju održivost ljudskih resursa biće analizirano još radova iz literature koji su u fokusu istraživanja imali napredak u karijeri i održivost ljudskih resursa, a koji predstavljaju predmet istraživanja ove disertacije.

2.6. Održivost ljudskih resursa

Nedostatak talenata u pojedinim profesijama upućuje organizacije na bavljenje temom održivosti ljudskih resursa. Zavisno od kulturnog podneblja, postoje različiti zahtevi od menadžera ljudskih resursa u traženju i zadržavanju kvalitetne radne snage. Posebno su osetljive oblasti medicinskih poslova i medicinske nege, sektor turizma, građevinska industrija, industrija u kojoj su neophodni kvalifikovani radnici različitih profila (tehničkih, alatničarskih, majstori svih kategorija), IT sektor, avioindustrija i saobraćaj, mediji i drugo. Ali svim menadžerima ljudskih resursa koji teže održivom poslovanju zajedničko je pribavljanje i upravljanje ljudskim resursima u održivom maniru. Koncept održivosti prožet je kroz funkciju menadžmenta ljudskih resursa, kao i organizaciono ponašanje iz razloga sve većeg uticaja postojećih pristupa menadžmenta ljudskih resursa na zaposlene, društvo i okruženje (Mariappanadar, 2003). Implementacija programa održivosti bi trebalo da se sprovodi na nivou stateških ljudskih resursa i da se usmeri na zaposlene na ključnim pozicijama sa visokim performansama (Collings & Mellahi, 2009). Održivost ljudskih resursa je neophodna i zbog pojedinaca i zbog organizacije (Randev & Jha, 2019) jer održive prakse ljudskih resursa igraju značajnu ulogu u organizacionom uspehu i opstanku. Pred menadžere ljudskih resursa stavljaju se potpuno novi izazovi koji opredeljuju njihove prakse u pravcu održivosti. To su različite vrste internih i eksternih pritisaka koji se odražavaju na zaposlene i na poslovanje organizacije kao na primer: outsorsing, rastući zahtevi za pojedinačnim i grupnim ostvarenjima, kratki rokovi za izvršenje zadataka, smanjivanje opisa posla kao posledica veštačke inteligencije, balans između privatnog i poslovnog života zaposlenih, produženo radno vreme u određenim industrijama (App & Buttgen, 2016).

Pre nego što definisan pojam održivog menadžmenta ljudskih u literaturi je proučavan pojam održivosti i njena međuzavisnost sa menadžmentom ljudskih resursa. Prema ovom pristupu, analiziranom od strane autora Ehnert (Ehnert, 2009) održivi menadžment ljudskih resursa treba da u fokusu ima blagostanje zaposlenih, blagostanje zajednice i kvalitet života kao elemente pristupa orijentisanog na odgovornost, zatim, povećanje efikasnosti i iskoristivost resursa u cilju smanjenja gubitaka, kao element pristupa orijentisanog na efikasnost i inovacije i na kraju, primenu praksi upravljanja ljudskim resursima na način koji

obezbeđuje optimalnu potrošnju ili korišćenje resursa, kao element pristupa orijentisanog na suštinu.

U svetu u kojem danas organizacije posluju postoji rastuća spremnost da prikažu svoju posvećenost korporativnoj održivosti (Ehnert et al., 2016) a time i korporativnoj održivosti u domenu upravljanja ljudskim resursima, istraživanje uloge održivog menadžmenta ljudskih resursa i implementaciju odgovarajućih praksi i strategija unutar organizacije koje podstiču održivost poslovanja. Uloga održivog upravljanja ljudskim resursima treba da doprinese razvoju održivih organizacija u ekonomskom, ekološkom i socijalno –društvenom smislu (Ehnert & Harry, 2012).

Sve je veća opravdanost diskusije o održivosti ljudskih resursa uzimajući u obzir posledice koje je izazvalo „rasipanje” od strane organizacija. Rasipanje resursa (prirodnih kao i ljudskih) bilo je intenzivno sve do krize koja je počela 2007. godine. Organizacije nisu značajno brinule što ne postoji koncept održivosti inkorporiran unutar strategija organizacije, pa su se dešavale situacije velike potrošnje dobara, usluga, stvaranje dugova i sl. Organizacije se nisu bavile obnavljanjem resursa što je ostavilo posledice za buduće generacije, a to nije u skladu sa definicijom održivosti formulisanom od strane WCED (WCED, 1987). Organizacije su sada mnogo svesnije svoje uloge u očuvanju održivosti na svim segmentima, pa tako i održivosti ljudskih resursa. Autori postavljaju ključno pitanje: „šta je to što treba da bude održivo?” i na njega daju logičan odgovor da je to odžavanje života na planeti jer je život nezamisliv bez ljudi. Iz tog razloga definisanje održivosti vezuje se za složene međuodnose između ekološki i društveno ekonomskih sistema (Ehnert & Harry, 2012). Dakle, značaj održivog menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u implementaciji etičkih i socijalnih odgovornosti organizacije.

Autori (Randev & Jha, 2019) klasifikuju literaturu održivih ljudskih resursa u četiri tematske oblasti i to zavisno od uticaja na rezultat: ekonomska orijentacija održivosti ljudskih resursa, socijalna orijentacija održivosti ljudskih resursa, ekološka orijentacija i na kraju orijentacija na zaposlene. Kroz ovakvu klasifikaciju moguće je posmatrati i izazove koji su stavljeni pred menadžment održivosti ljudskih resursa.

Ekonomska orijentacija održivosti ljudskih resursa – se fokusira na postizanje finansijskih ciljeva organizacije, usmerena je na visoke finansijske performanse i tržišni rezultat uslovljeni praksama održivih ljudskih resursa.

Socijalna orijentacija održivosti ljudskih resursa – objašnjava se kroz vezu između održivih ljudskih resursa i eksternih rezultata koji su u direktnoj vezi sa društvenom korporativnom odgovornošću. Značaj socijalne orijentacije ogleda se kroz ulogu održivog biznisa organizacije u razvoju veze sa društvom i okruženjem u kojem posluje i od kojeg ne može da se posmatra razdvojeno.

Ekološka orijentacija održivosti ljudskih resursa – često se naziva i zeleni menadžment ili zelena perspektiva. Objašnjava se kroz prakse upravljanja ljudskim resursima usmerene na zaštitu životne sredine sa predlogom svih pozitivnih i negativnih efekata implementacije praksi zaštite životne sredine na poslovanje organizacije.

Orijentacija održivosti ljudskih resursa na zaposlene – posmatra prakse menadžmenta ljudskih resursa kroz prizmu potreba i zahteva zaposlenih na održivo poslovanje, i razmatra ljudske implikacije postojećih praksi ljudskih resursa, kao i potencijalan štetan efekat različitih pritisaka na zaposlene. Pritisci koje osećaju zaposleni i način na koji se nose sa njima su u fokusu orijentacije na zaposlene u održivosti ljudskih resursa i to: intenzitet posla, privremena zaposlenja i autsorsing, blagostanje na poslu, dvosmislenost radnih uloga, zadovoljstvo i blagostanje u zajednici u kojoj žive i rade, zdravstveno stanje i njegov uticaj na radne uloge i drugo.

U cilju definisanja održivosti ljudskih resursa neophodno je poći od definisanja održivosti uključujući i održivost poslovanja organizacija. Jedna od najčešćih podela kada se govori o pojmu održivosti jeste na socijalnu održivost, ekonomsku i ekološku (zaštita životne sredine) održivost (WCED, 1987).

Održivi razvoj je u direktnoj vezi sa održivim praksama upravljanja ljudskim resursima. Svetska komisija za okruženje i razvoj (WCED, 1987) je definisala održivi razvoj kao „razvoj koji susreće potrebe sadašnjosti i bezkompromisno obezbeđuje budućim generacijama da i oni imaju mogućnost zadovoljenja sopstvenih potreba”. Ova definicija svakako se odnosi i na ulogu održivog upravljanja ljudskim resursima odnosno ljudsku održivost, svojom

socijalnom dimenzijom i (Boudreau & Ramstad, 2005; Mariappanadar, 2003; Wagner, 2013; Docherty, Kira, & Shani, 2009; Wilkinson et al., 2001).

Premda je konceptualni okvir održivog razvoja postavljen u Riu 1992 godine, nije bila napravljena harmonizacija niti komparativni pristup koji bi bio primenljiv u svim zemljama. Iz tog razloga na Samitu 2002 održanom u Johaneshburgu postavljeni su temelji održivog razvoja koji podrazumvaju korporativnu društvenu odgovornost, zaštita životne sredine i održivost socijalno-ekonomskih performansi. Strategije održivog razvoja predstavljene na samitu u Geteborgu 2001 treba da pokriju sledeća poglavlja: klimatske promene, transport, javno zdravlje i korišćenje prirodnih resursa. (Dumitrana et al., 2009).

Internacionalni institut za održivi razvoj u saradnji sa Deloitom i svetskim savetom za poslovanje u domenu održivog razvoja predložili su još jednu definiciju održivosti: Korporativna ili poslovna održivost može da se definiše kao „usvajanje poslovne strategije i aktivnosti koje podmiruju potrebe organizacije i njenih stejkholdera danas, koje čuvaju, održavaju i unapređuju ljudske i prirodne resurse koji će biti potrebni u budućnosti” (IISD et al., 1992).

Tokom definisanja održivosti treba se osvrnuti na strategije održivosti. Autor (Baumgartner, 2009) na osnovu analize literature koja se bavi problematikom održivosti organizacija strategije održivosti deli u četiri kategorije i svaka od njih na različit način pristupa izazovu održivosti i to u smislu zaštite životne sredine, kao i društvenih i socijalnih aspekata održivosti:

- Introvertne
- Ekstrovertne/transformativne
- Konzervativne i
- Vizionarske.

Jedna od najčešće citiranih definicija održivog menadžmenta ljudskih resursa je definicija koju je predstavio autor Kramar (Kramar, 2013) i na koju su se nadovezali autori Ehnert et al. (Ehnert et al., 2016) i glasi: „održivost menadžmenta ljudskih resursa predstavlja usvajanje praksi i strategija ljudskih resursa koje omogućavaju dostizanje finansijskih, socijalnih i ekoloških ciljeva, sa uticajima unutar i van organizacije tokom dugog vremenskog

perioda i to na način koji će omogućiti kontrolisanje negativnih efekata i štetnih povratnih informacija”.

U nastavku su prikazane još neke definicije održivosti ljudskih resursa. Prakse održivih ljudskih resursa imaju zadatak da identifikuju štetu sistema visokih performansi na zaposlene i da smanje ovaj štetan uticaj povećavajući blagostanje zaposlenih odnosno težnju za održivosti ljudskih resursa (Randev & Jha, 2019).

Već od 2000. godine u strateškom menadžmentu se pojavljuje termin održivi menadžment ljudskih resursa. Održivi menadžment ljudskih resursa razvio se kao odgovor na smanjenje negativnih uticaja (socijalnih, ljudskih i ekoloških) na rezultate poslovanja (Kramar, 2013).

Zaugg et.al.(Zaugg et al., 2001) su predložili jednu od prvih definicija održivog menadžmenta ljudskih resursa: To je „Dugoročno socijalno i ekonomski efikasno zapošljavanje, razvoj, zadržavanje i otpuštanje zaposlenih”.

Ehnert i Hari tvrde da je održivi menadžment ljudskih resursa ono što organizacije mogu da učine u svom okruženju da bi imale pristup kvalifikovanim kandidatima u budućnosti (Ehnert & Harry, 2012).

2.7. Teorijski pregled razvoja održivosti ljudskih resursa

Literatura iz oblasti održivosti ljudskih resursa je veoma obimna i obuhvata različite uticaje menadžmenta ljudskih resursa sa ostalim pojavama u poslovanju organizacija. Analizirani su neki značajniji radovi koji dovode u vezu održivost ljudskih resursa, organizacionu kulturu i razvoj karijere zaposlenih. Na primer autori (Eccles et al., 2012) su u svojoj analizi proučili veliki broj organizacija koje nazivaju „organizacije visoke održivosti” i uticaj kulture na dobrovoljno usvajanje ekoloških i socijalnih politika, pored finansijskih indikatora. U obzir su uzeli organizacije koje su dugi niz godina imali usvojene navedene politike održivosti i koje organizacijama omogućavaju dugoročni pristup maksimizaciji poslovnog finansijskog učinka kroz implementaciju održivih praksi poslovanja. Grupa organizacija sa jakim kulturom održivosti kroz svoje strategije najveću odgovornost dodelila je upravnom odboru za održivost, gde se naglasak stavlja na formiranje tog odbora kao dela top

menadžmenta koji je visoko odgovoran za održivost poslovanja. Organizacije koje se odlikuju visokom održivošću upravljanje održivošću sprovode mahom formalnim autoritetima i to u domenu zaštite životne sredine, društvene održivosti i eksterne održivosti koju ocenjuju svi stejkolderi sa kojima organizacija komunicira i sarađuje. Takođe element kulture je povratna informacija odnosno formalni fidbek od svih stejkholdera koji se objedinjuje u odboru za održivost ili bordu direktora. Druga ključna karakteristika „održivih organizacija” jeste njihova dugoročna orijentisanost što je u skladu sa definicijom održivosti (Zaugg et al., 2001; Ehnert et al., 2016). Procedure revizije treba da budu zasnovane na ključnim informacijama prikupljenih od strane ključnih stejkholdera interno i eksterno, od kojih su najznačajniji zaposleni, potrošači i dobavljači. Organizacije visoke održivosti prema analizi autora pokazale su i bolje finansijske rezultate kao odgovor na bavljenje održivosti poslovanjem, i to je prikazano kroz više stope prinosa na kapital i prinosa na sredstva. Prirodno korišćenje resursa, između ostalog i ljudskih omogućava organizacijama bolji poslovni rezultat i tu se ogleda doprinos praksi održivosti poslovanja. Poseban naglasak je na ulozi organizacione kulture održivosti u smislu kako organizacija prikazuje svoju transparentnost kroz svoje eksterno izveštavanje o učinku, kao i dugoročni pristup održivosti koji mora da bude prožet kroz vrednosti i stavove koje su usvojili svi članovi organizacije. Naglašavaju značaj boljeg razumevanja uslova pod kojima organizacije usvajaju kulturu održivosti i uče menadžere da podstiču mehanizam u kojem se razvijaju kulture održivosti.

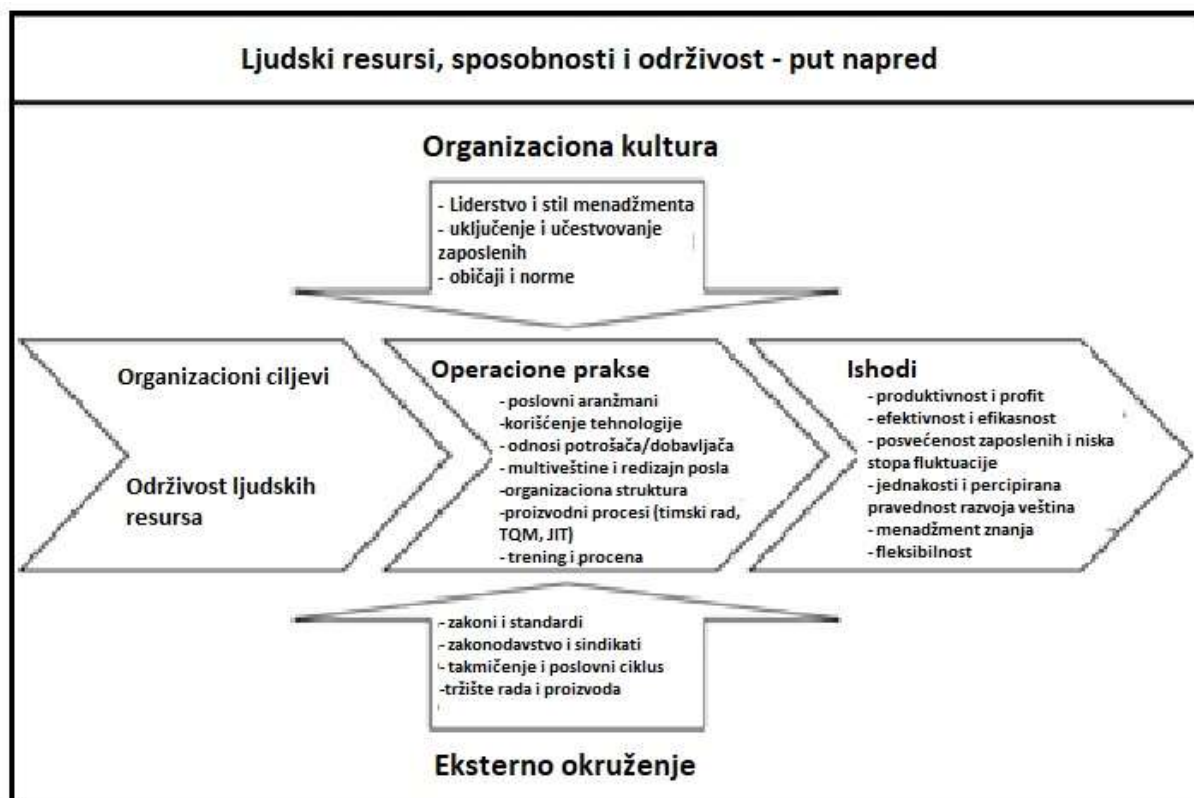
Autori Boudreau & Ramstad (Boudreau & Ramstad, 2005) temu održivosti dopunjuju sa oblasti upravljanja ljudskim resursima i to na polju identifikovanja talenata. Identifikovanje ključnih talenata i dostupnost ljudskog kapitala oni vide kao kompetitivnu prednost organizacije koji vodi ka održivosti posmatranih organizacija. Upravljanje ljudskim resursima ne može da se posmatra na tradicionalan način već kao strateška funkcija u organizaciji koja mora da bude usmerena na strateški održivi uspeh, a ljudski resursi ne smeju biti viđeni samo kao troškovi radne snage u organizaciji već kao resursi koji se troše i koji moraju da se obnavljaju i strateški troše. Sve ovo treba da bude ispraćeno formalnim organizacionim funkcijama i politikama, a ljudski kapacitet analiziran kao investicija organizacije. Donosioci odluka, lideri i zaposleni moraju da brinu o održivosti da bi omogućili organizacijama da smanje pritisak i opterećenost budućih generacija. Autori upravljanje

ljudskim resursima vide kao dobru etiku i potencijalno dobru dugoročnu ekonomiju koja igra značajnu ulogu u postizanju održivosti.

Svaka organizacija u današnje vreme trebalo u svoje prakse poslovanja da ugradi strategije održivosti u cilju postizanja organizacionih ciljeva. Strategije održivog upravljanja ljudskim resursima mogu da se definišu kao upravljanje ljudskim resursima na način koji ujedinjuje potrebe organizacije i zajednice u sadašnjosti na način da se budućim generacijama obezbedi blagostanje u budućnosti gde ove strategije teže maksimizaciji efikasnosti organizacija tako što razmatraju neodrživost društvenog i ekonomskog uticaja na zajednicu i administraciju, dok podržavaju organizacionu orijentaciju strateški i dugoročno orijentisanu naspram kratkoročnog tradicionalnog fokusa na troškove zarada (Nove, 1983; Becker, 1968; Mariappanadar, 2003). Održivi menadžment ljudskih resursa je organizacioni pristup koji obuhvata strategije formulisane u cilju poboljšanja organizacionog učinka, kroz seriju planiranih i raspoređenih aktivnosti ljudskih resursa da bi se postigli organizacioni ciljevi (Kramar, 2013). Uloga održivog menadžmenta ljudskih resursa u postizanju krajnjeg rezultata organizacije je višestruka. Pored socijalne uloge, značajan je uticaj na upravljanje ljudskim resursima na način koji će obezbediti upravljanje i razumevanje održivog poslovanja, posebno zaštite životne sredine. Tu opet menadžeri i lideri igraju ključnu ulogu u deljenju znanja, postizanju veština vezanih za zeleni menadžment, korišćenje održivog dijaloga uz empatičan pristup. Takve prakse će se svakako odraziti na krajnji poslovni rezultat organizacije (Kramar, 2013).

Održivost ljudskih resursa određena je inicijativom visoke uključenosti menadžmenta koju autor Golan (Gollan, 2005) definiše kao kapacitet organizacija da stvaraju i regenerišu vrednost kroz održivu primenu participativnih politika i praksi, odnosno održivi poslovni učinak određuju pravičnost, lični razvoj i blagostanje radne snage. Sve ovo je moguće ostvariti kroz učešće i uključivanje zaposlenih. Organizacije koje žele da dostignu održivost ljudskih resursa treba da se usmere na četiri glavna pokretača: organizacionu kulturu, eksterno okruženje, operacione prakse i radni učinak (Gollan, 2005). Neophodno je da politke održivosti ljudskih resursa obuhvate različite aspekte uključenosti zaposlenih i to konsultacije zaposlenih i menadžmenta i njihovu visoku uključenost, razvoj karijere i organizacioni trening, balans između privatnog i poslovnog života zaposlenih. Sve ovo mora

biti ispraćeno organizacionom kulturom, formalnim institucionalnim politikama, kao i politikama koje deluju u poslovnom okruženju. Sa Gollanom se slažu i autori (Benn, Dunphy & Griffiths 2006; Dunphy, Griffiths & Benn, 2003) koji analiziraju organizacionu promenu u održivosti organizacija (slika 2), kao i (Majeed, 2011) koji proučava održivu kompetitivnu prednost organizacionog uspeha.



Slika 2: Održivost ljudskih resursa i organizaciona kultura (Izvor: Adaptirano prema Golanu i Dejvisu (Gollan & Davis 1998; Gollan 2005))

Temu održivosti radne snage ispitivali su autori (Murray & Holmes, 2021) ispitujući kako dimenzije osnaživanja zaposlenih povećavaju organizacionu i emocionalnu posvećenost i smanjuju fluktuaciju što je odrednica održivosti ljudskih resursa u organizaciji. Smanjenje fluktuacije je samo po sebi kvalitetan cilj organizacije, koji se postiže kroz stvaranje privrženosti organizaciji kroz osećanja emocionalne povezanosti sa organizacijom i dužnosti

prema organizaciji, a svakako je element održivosti ljudskih resursa jer se osnažuju zaposleni, i usklađuju se standardi i ideali između organizacije i zaposlenog. Autori psihološko osnaživanje zaposlenih vide kao segment održivosti radne snage iz razloga što smatraju da kompetencija proizilazi iz usklađivanja ideala zaposlenog i standarda koji se poštuju u organizaciji, a kroz samoopredeljenje se ocenjuje nivo koji radnici veruju da mogu dostići kroz izvršenje svojih zadataka i aktivnosti. Percepcije zaposlenih o osnaživanju (Chiang, 2008) reflektuju se na usklađenost ideala zaposlenih sa standardima organizacije i predstavlja snažnu emocionalnu vezu, što dalje utiče na visoke nivoe posvećenosti i na kraju na održivost radne snage u organizaciji. Značajan je zaključak koji povezuje investiciju u učenje i razvoj veština sa korisnošću za organizaciju i govori o tome da ukoliko se posmatra izolovano investiranje u učenje može imati negativan uticaj na posvećenost zaposlenog organizaciji jer se veštine stečene kroz obuku neće direktno prevesti u veću posvećenost. Kroz osnaživanje zaposlenih organizacija može da utiče pozitivno na njihovu posvećenost, samim tim i na održivost. Oni zaposleni koji svoje zadatke vide kao vredne, važne i smislene za organizaciju ostaće i kod njih će izražena biti posvećenost jer je usklađen ideal i standard u organizaciji.

Za razliku od svojih prethodnika Kramar (Kramar, 2013) je u analizu osim finansijskog (ekonomskog) učinka uvrstio i organizacioni, socijalni i individualni učinak. Prema njegovom modelu uloga održivog menadžmenta ljudskih resursa je u merenju zdravlja i blagostanja na radnom mestu, veza potrebnih za zaposlenje, produktivnosti, kvaliteta veza na radnom mestu, prepoznatljivost organizacije od potencijalnih kandidata za zaposlenje, zadovoljstvo poslom, motivacija zaposlenih na poslu, balans između privatnog i poslovnog života zaposlenih, način upotrebe resursa (vode, energije, papira, reciklaža) tokom obavljanja poslovne aktivnosti. Sve navedeno mora biti ispraćeno kroz održive prakse ljudskih resursa, dodeljivanjem ispravnih uloga, nagrađivanjem i praćenjem pokazatelja uspeha. Usklađivanje privatnog i poslovnog života menadžera doprinosi smanjenju stresa, kroz organizaciono upravljanje balansiranjem privatnih i profesionalnih oblasti života. Ovakav doprinos održivog ljudskog razvoja doprinosi i psihologiji održivosti, i značajan je i sa aspekta pojedinca i sa aspekta organizacije (Katić et al., 2019).

Postizanje održivosti ljudskih resursa predstavlja imperativ poslovanja organizacija u današnje vreme. Krajnji cilj svake organizacije je ostvarivanje profitabilnosti i povećan organizacioni učinak, a održivost ljudskih resursa je jedan od faktora koji mogu doprineti ostvarenju tog cilja. Neophodno je da organizacije formulišu strategije na način koji će obezbediti kvalitetnu komunikaciju i konsultacije između menadžmenta i zaposlenih iz razloga što je komunikacija u jednom smeru, od rukovodioca ka podređenima prevaziđen koncept koji ne obezbeđuje dovoljnu fleksibilnost u današnje vreme poslovanja. Lideri su ti koji treba da vrše „bočnu“ kontrolu i usmeravanje, pre nego izdavanje komandi. Naglasak se stavlja na pojedinačnu odgovornost i odgovornost izvršnih timova vođenih od strane lidera. Formalni položaj ili hijerarhijski status gube na značaju, a prioritet su zajednički ciljevi i dvosmerno razumevanje i komunikacija. Autor Golan (Gollan, 2005) podržava inovativni pristup izvršavanju zadataka i visoko uključivanje svakog zaposlenog, podsticanje njihove visoke posvećenosti i uvećan organizacioni učinak. Inicijativu visoke uključenosti menadžmenta autor posmatra kao faktor koji se odražava na održivost ljudskih resursa u organizaciji što vodi do uspešnosti organizacije. Strategije uključenosti menadžmenta treba da budu sastavni deo menadžmenta upravljanja ljudskim resursima. U izvršenju ovih strategija ključnu ulogu igraju stavovi menadžmenta koji su vodilja zaposlenih na nižim nivoima i omogućuje se izbegavanje pogrešnog razumevanja (Millward et al., 2000)) želje za unapređenjem i decentralizacijom. Nivo poverenja između zaposlenih i menadžmenta je ključan. Autor Friman (Freeman, 2001), čak savetuje da se konsultacija i poverenje u organizaciji vezuju sa planove podele profita i opcije deonice.

Na različite načine organizacije potvrđuju prisustvo praksi održivog poslovanja i praksi održivog menadžmenta ljudskih resursa. U svom radu autori proučavaju kako organizacije dokazuju prisustvo održivih praksi upravljanja ljudskim resursima. Organizacije to čine tako što sačinjavaju izveštaje o svojim aspektima rada koji se odnose na održivost i zaštitu životne sredine i dostavljaju ih organizacijama koje se bave globalnom inicijativom za izveštavanje. Izveštavanje je veoma značajno jer su na taj način organizacije vidljive i prepoznate kao održive od strane svih stakeholdera, i prikazuju svoju transparentnost u odnosu na stakeholdere i resurse. U svom radu dve od šest kategorija pripadaju održivom menadžmentu ljudskih resursa i to: radne prakse i dostojanstven rad i drugo kategorija ljudskih prava.

Autori naglašavaju značaj uloge zemlje u kojoj se nalazi sedište organizacije prilikom izveštavanja o održivim praksama i s tim u vezi, institucionalnu ulogu. Autori su dosli do zaključka da organizacije nisu manje usmerene na ljudsku održivost nego na ekološku i da ne izveštavaju manje, već su manje vidljive u tom segmentu u odnosu na ekološku održivost ostalim stejkholderima. Njihovo istraživanje otkriva veliku angažovanost organizacija na polju održivosti ljudskih resursa kao i to da su naponi više usmereni na unutrašnje dimenzije održivog menadžmenta ljudskih resursa u odnosu na eksterne. Svakako autori savetuju ulogu i eksternih i internih činilaca održivosti ljudskih resursa (Ehnert et al., 2016).

Nedostatak kvalitetne ili odgovarajuće radne snage je problem sa kojim se susreću organizacije širom sveta. Iz tog razloga ljudski resursi treba da budu iskorišćeni na najbolji mogući način, odnosno organizacije treba da koriste sve ljudske resurse, da brinu o njima, unapređuju ih i čuvaju (kroz razne programe blagostanja na radnom mestu). U cilju osnaživanja ideje o održivosti ljudskih resursa autori su proučili značaj profesionalnog razvoja i obuka na razvoj žena i podršku njihovom profesionalnom napretku u industriji u kojoj su dominantna radna snaga muškarci. Ovakav pogled na napredak zaposlenih značajan je sa više aspekata. Osnaživanje i razvoj sopstvenih zaposlenih sam po sebi je cilj, a povratno u industrijama u kojima postoji nedostatak radne snage, ovakvo proširenje i korišćenje ljudskih resursa (žena) može rezultirati popunjavanjem nedostataka odnosno manjka radne snage. Otklanjanjem prepreka za uključenje žena u industrije koje pripadaju kategoriji nauke, tehnologije, inženjerstva i matematike obezbeđuje se održivost ljudskih resursa u datoj oblasti rada (Kitada & Harada, 2019). U društvima gde je žena viđena kao majka koja brine o porodici i član društva koji podržava partnerov napredak u karijeri neophodno je usmeriti napore, nacionalne, organizacione i individualne na osnaživanje uloge pola (ženskog) u svim aspektima organizacionog i profesionalnog razvoja u cilju postizanja održivosti ljudskih resursa. Npr. Japan koji je značajno tehnološki i poslovno razvijen, na listama učešća žena u vođenju biznisa veoma je loše kotiran na svetskim listama (Tan, 2018). Polna nejednakost je veoma izražena i u drugim zemljama (Stamarski & Hing, 2015; Cuberes & Teignier, 2014) u kontekstu učešća žena u vođenju biznisa, te je stoga veoma aktuelna tema na polju održivosti ljudskih resursa. Autori predlažu model razvoja karijere koji se sastoji iz šest faza: privlačenje kandidata, selekcija, zadržavanje, prekid, ponovni ulaz u

organizaciju i realizaciju (Turnbull, 2013). Zadržavanje zaposlenih treba da bude realizovano kroz treninge i obuke, razvoj karijere i balans između privatnog i poslovnog života. Ponovni ulaz u organizacione zadatke podrazumeva uključanje zaposlenih žena nakon što podmire sve privatne i porodične obaveze i odgovornosti. Realizacija je faza koja podrazumeva na koji način da se izvrši balans između privatnog i poslovnog života žena i uključivanje u organizacione zadatke, a to je moguće kroz promocije, fleksibilna radna vremena, različite transfere zaposlenih i dr. Šanse koje se pružaju ženama u vođenju poslovanja organizacija su neophodne da bi se uvećala njihova kompetitivna prednost i dale jednake šanse za napredak, što zauzvrat koristi uspešnosti samih kompanija. Ovo može da se postigne kroz onboard treninge i organizacije kroz svoje strategije razvoja tu igraju značajnu ulogu. Zaposlene žene u cilju postizanja održivosti ljudskih resursa treba da imaju dugoročnu razvojnu podršku tokom celog radnog veka i ovo je ujedno i savet profesionalcima, rukovodiocima koji se bave upravljanjem ljudskim resursima i teže održivosti istih u svetu izazovne tehnološke promene i globalnog poslovanja.

Uključujući prakse održivih ljudskih resursa u svoje poslovanje, organizacije dolaze u situaciju privlačenja i zadržavanja visoko kvalitetne radne snage (App et al., 2012). To mogu da obezbede uspostavljanjem atraktivnog brenda koji odgovara na različite potrebe i očekivanja potencijalnih i postojećih zaposlenih, ugrađuje ga kroz kulturu u vrednosti organizacije i zaposlenih, a sve kroz implementaciju održivog menadžmenta ljudskih resursa. Integrisanje održivog upravljanja ljudskim resursima u brend poslodavca omogućava upućivanje na različite potrebe i očekivanja potencijalnih i postojećih zaposlenih u različitim životnim i radnim stadijumima. U svom radu, povezujući održivi menadžment ljudskih resursa sa brendom organizacije autori su uključili teoriju signala, teoriju društvenog identiteta i fitovanje ličnosti sa organizacijom. Svoje istraživanje autori zasnivaju na pretpostavci da pozitivne percepcije potencijalnih zaposlenih o reputaciji organizacije utiču na njihovu odluku da se zaposle u toj organizaciji (Cable & Turban, 2003). Ovo je veoma značajno za uspešno poslovanje organizacije iz razloga što se ostvaruje kompetitivna prednost time što organizacije koje zaposleni prepoznaju kao organizacije sa dobrom reputacijom, privlače veći broj onih koji tragaju za poslom, a zatim imaju pristup većoj bazi visokokvalitetnih kandidata koji žele zaposlenje u organizaciji. To dalje povlači

njihovu buduću motivisanost za rad u datoj organizaciji, od čega organizacija opet ima značajnu korist. Dakle, uspostavljanjem efikasnog brenda poslodavca, organizacije povećavaju svoju privlačnost i čak i stiču status poslodavca po izboru (Moroko & Uncles, 2008). Dakle, uključivanje praksi održivog upravljanja ljudskim resursima u različitim fazama poslovnog života zaposlenih treba da omogući organizacijama da dugoročno budu prepoznate kao organizacije sa dobrim brendom, i pre zapošljavanja, i u početnoj fazi upoznavanja sa organizacijom, kao i u kasnim fazama opstanka zaposlenih u organizaciji. Ove prakse održivih ljudskih resursa treba da budu ugrađene u svest zaposlenih kroz i vrednosti organizacije koje su odrednica njihove organizacione kulture.

Održivo upravljanje ljudskim resursima koje u svojim praksama sadrži organizacionu podršku zaposlenih, kao i podršku od strane supervizora može da utiče na percepciju zaposlenih i uveća posvećenost brendu organizacije (App & Buttgen, 2016). Autori tvrde da uočena održiva podrška od supervizora ima direktan uticaj na posvećenost brendu, a organizaciona podrška utiče kroz tri kategorije i to: prestiž brenda, prepoznatljivost brenda i poverenje u brend. Svakoј organizaciji je u današnje vreme u interesu da dopre do najkvalitetnijih zaposlenih i oni koji najviše odgovaraju zahtevima organizacije svojim kompetencijama i znanjem, kao da se uklope u organizacionu kulturu. Više ne živimo u vremenu kada samo organizacije biraju zaposlene već i su i potencijalni zaposleni ti koji biraju organizaciju za koju žele da rade. S tim u vezi, neophodno je pažnju usmeriti upravo na brend organizacije, po kojem će je potencijalni zaposleni prepoznavati, a postojeći zaposleni ostvarivati maksimalnu posvećenost unutar organizacije. Ovakav pristup radnoj snazi omogućiće će organizaciji dugoročni uspeh. Ovo autori nazivaju ulaganjem u dugoročnu raspoloživost radne snage i njihovu održivost. U cilju dostizanja dugoročne održivosti potrebno je implementirati održive prakse upravljanja ljudskim resursima koje se odnose na održavanje zdravlja i bezbednosti zaposlenih, podrška i razvoj njihovih karijera, balans između privatnog i poslovnog života, upravljanje starenjem radne snage, promovisanje kulture celoživotnog učenja i dr. Ključ ovakvog pristupa je u činjenici da je održivost i opstanak radne snage garantovan ako postoje optimalna potrošnja i regeneracija (Muller-Christ & Remer, 1999). Organizacije treba da obezbede vodič za razumevanje kako podstaći zaposlene da budu posvećeni brendu organizacije i to iz razloga održavanja

najkvalitetnije radne snage, kao i jasne prezentacije šta baš tu organizaciju razlikuje od svih ostalih i time je čini atraktivnom za svoje i potencijalne zaposlene. Komunikacija organizacije o brendu je neophodna i može da se sprovede putem ciljanih kampanja o izgradnji brenda, brošura, društvenih mreža kao i ličnog kontakta sa zadovoljnim zaposlenima. Ovde se opet vidi jasna uloga organizacione kulture i njen doprinos i za uspeh organizacije i praksi održivosti i za same zaposlene.

Mariappanadar (Mariappanadar, 2003) objašnjava značaj održivosti odnosno očuvanja ljudskih resursa i oporavka ljudskih resursa u smanjenju eksternih efekata koje izazivaju strategije smanjivanja broja zaposlenih. Neophodno je da se sagleda i emocionalna i društvena strana održivosti ljudskih resursa u cilju ostvarenja stabilnog poslovanja organizacija. Pojam održivi ljudski resursi potiče od činjenice da autor ljude u organizacijama posmatra kao značajan deo imovine organizacije. Organizacije pod uticajem različitih faktora donose odluke o smanjenju broja zaposlenih (razvoj veštačke inteligencije, globalno tržište radne snage, multikulturalni timovi i dr.), pa je iz tog razloga veoma značajan održivi menadžment ljudskim resursima u cilju smanjenja ukupnih troškova poslovanja, i očuvanja radne snage. Tu do izražaja dolaze strategije održivosti upravljanja ljudskim resursima koje treba da optimalizuju ljudske resurse primenjujući pristup vrednosti ljudskih resursa. U radu, autor govori o posledicama koje će izazvati određeni potezi organizacije, i to smanjenjem broja zaposlenih, jer će u tom slučaju deo radne snage izaći ponovo na tržište rada i to će imati eksterni uticaj (van organizacije) na održivost te radne snage. Ali negativne efekte osetiće i sama organizacija jer će postojeći zaposleni biti manje motivisani i smanjiće se radni moral, smanjiće se posvećenost organizaciji. U tom cilju neophodno je da strategije održivosti obezbede za zaposlene optimalnu individualnu sreću i blagostanje (Sun et al., 2001). Autor ne predlaže „doživotno zaposlenje“ već nudi strateški pristup upravljanja ljudskim resursima tako što će se očuvati ljudski resursi, i zadržati (oporavak) najbolje od radne snage uz adekvatnu motivaciju i usmeravanje postojećih zaposlenih, i dalje obezbediti održivo smanjenje broja zaposlenih, uz umanjenje efekta neodrživosti (eksternog) zbog pogrešnog zapošljavanja od strane zajednice.

Dumitrana et.al. (Dumitrana et al., 2009) bavili su se održivošću ljudskih resursa u kontekstu ljudskog kapitala odnosno odžive podrške razvoju na način koji će omogućiti razvoj

motivacije za blagostanjem. Ljudski kapital definisan je kao komponenta bez koje nacionalno bogatstvo nema vrednost i investicija u ljude se smatra okosnicom budućeg razvoja. Autori navode 8 kategorija koje održivi menadžment ljudskih resursa treba da implementira u svoje aktivnosti i to: ekonomski i finansijski pokazatelji ljudskih resursa (troškovi zarada zaposlenih, fluktuacije i dr.), strukturni pokazatelji (demografske karakteristike, struktura zaposlenih), planiranje i regrutacija zaposlenih, optimalno nagrađivanje, trening i razvoj, procena učinka (socijalni i ljudski učinak), pokazatelji koji se odnose na klimu u organizaciji, pokazatelji profesionalnih rizika (ugovori na određeno, neodređeno, puno radno vreme ili part-time angažmani). Održivost ljudskih resursa treba da ispuni primarnu ulogu definisanu pojmom održivosti a to je rast blagostanja na dugi rok, i rast potrošnje u vremenu, odnosno razvoj koji se povezuje sa boljom budućnošću i omogućivanjem većih šansi za sve ljude obezbeđen kroz implementaciju procesa okruženja, procesa zdravlja i obrazovanja i institucionalnih i vladinih procesa.

Uticaj održivog upravljanja ljudskim resursima se može posmatrati sa dva aspekta uticaja na organizaciju. Mogu da se posmatraju pozitivni efekti, a mogu da se posmatraju i negativni efekti koji se mogu pojaviti, ukoliko izostane kvalitetan menadžment ljudskim resursima. Autori Mariappanadar i Kramar su se kontinuirano bavili temom održivosti ljudskih resursa kao veoma aktuelnom u oblasti izučavanja upravljanja ljudskim resursima (Mariappanadar & Kramar, 2014). U svom radu ispitivali su uticaj održivosti upravljanja ljudskih resursa na organizacioni učinak i na koji način se radni sistemi visokih performansi odražavaju na štetu zaposlenih. Nakon sprovedenog istraživanja dolaze do zaključka da prakse održivog upravljanja ljudskim resursima mogu biti posmatrane kao element fleksibilnih radnih sistema visokih performansi i da se odražavaju na blagostanje zaposlenih. Kada govore o šteti koju sistemi visokih performansi mogu imati za zaposlene, oni govore o bolesti ili povredi koja može biti izazvana poslom i koja implementacijom praksi održivih ljudskih resursa može biti smanjena ili izbegnuta. Blagostanje mere zdravljem zaposlenih koje definišu kao „stanje potpunog fizičkog, mentalnog i socijalnog blagostanja“ (WHO, 1948). Održive prakse upravljanja ljudskim resursima treba budu definisane tako da organizacije koriste maksimum veština zaposlenih, njihovih sposobnosti i motivišu zaposlene na način koji štiti zaposlene i rezultira pozitivnim blagostanjem na radnom mestu u smislu prevencije

ozbiljnih oboljenja ili povreda. Absentizam zaposlenih rezultira u konačnom organizacionom uspehu, te je stoga neophodno u prakse ljudskih resursa uvrstiti ovaj element održivosti ljudskih resursa i zbog analize učinka organizacije i zbog samih zaposlenih. Takođe autori savetuju da se u ove prakse održivog upravljanja ljudskim resursima uvrsti i rad od kuće sa svim svojim specifičnostima.

Kao što je već spomenuto uticaj organizacione kulture na održivost ljudskih resursa je veoma značajan za analizu. Organizaciona kultura koja je prikaz svih verovanja i vrednosti članova organizacije u velikoj meri može uticati na rezultate određenih poslovnih akcija pa tako i održivog razvoja ljudskih resursa. Autor Baumgartner (Baumgartner, 2009) polazi od pretpostavke da strategije i aktivnosti organizacione održivosti treba da budu ugrađene u organizacionu kulturu kako bi se uspešno implementirali. Ako aspekti održivosti nisu deo načina razmišljanja lidera i zaposlenih u organizaciji, odnosno nisu sadržane u vrednostima, verovanjima i stavovima koje objedinjuje organizaciona kultura velika je šansa da se prakse održivosti neće uspešno implementirati u organizaciji. Autor u svom istraživanju koristi Šajnov model organizacione kulture koji se sastoji iz segmenta koja se analiziraju a to su: artefakti, vrednosti i pretpostavke i kroz njih analizira strategije održivosti. Da bi se obezbedila integracija elemenata održivosti mora da postoji primetan uticaj organizacione kulture kroz vrednosti i osnovne pretpostavke i to mora da bude merljivo. Zatim kultura treba da obezbedi da sve održive prakse budu u fokusu analize kontrolinga, kao i da obezbedi ocenu učinka menadžmenta u domenu održivog poslovanja.

Poređenje održivosti je u fokusu istraživanja autora (Dubey et al., 2017). Naglašena je uloga organizacione kulture prilikom oblikovanja sistema merenja performansi koji služe za poređenje održivosti. Sve ovo je zbog uticaja institucionalnih pritisaka. Integrisali su „spoljne pritiske” i organizacionu kulturu u funkciji oblikovanja sistema merenja performansi održivosti. Menadžeri ljudskih resursa koji se bave održivim praksama treba da razumeju efekat spoljnih pritisaka i ulogu organizacione kulture i strukture na sisteme merenja performansi u cilju ispravnog i korisnog poređenja za održivost. Ovo je veoma značajno jer menadžment organizacije mora da uzme u obzir spoljne uticaje na poslovanje a posebno stavove stejkholdera i zahteve za prezentacijom svoje održivosti (Baskaran et al., 2012).

Poređenje održivosti poslednjih godina postaje značajan alat za kontinuirana unapređenja i prikaz dobrih praksi u industriji u kojoj posluje (Tseng et al, 2014).

Kucukoglu i Pina (Küçükoğlu & Pina, 2018) ispitali su posredujući efekat “zelene organizacione kulture” na pokretače održivog poslovanja i zelene inovacije. Rezultati njihovog istraživanja pokazali su da faktori usmeravanja organizacija ka održivosti imaju pozitivnu vezu sa organizacionom kulturom usmerenom na održivost i zeleni menadžment, odnosno da organizaciona kultura ima delimično posredujući efekat između faktora održivosti i inovacija za zeleni menadžment.

Organizaciona kultura je dakle koncept koji uspešno povezuje i napredak u karijeri održivost ljudskih resursa iz razloga konteksta u kojem se karijere razvijaju. Autori (De Vos et al., 2020) su na polju održivosti ljudskih resursa obradili temu održivih karijera zaposlenih i definisali tri dimenzije održivih karijera: osobu, kontekst i vreme. Autori naglašavaju da održivost karijera zaposlenih predstavlja više od individualnog upravljanja karijerom i da različite strane treba da budu uključene u proces izgradnje održivih karijera. Značajna je uloga porodice, radnih kolega, rukovodioca, organizacije, obrazovni sistem i programi edukacije i stanje u društvu, kulturne i društvene norme, porodične vrednosti, stanje u profesionalnom sektoru. Održive karijere se prema autorima kreću ciklično a pozitivna i negativna iskustva iz okruženja pružaju mogućnost za dinamičko učenje. Zatim pojedinac koji je napredovao povratno opet utiče na svoje okruženje kroz svoje lično i organizaciono iskustvo. Dakle, karijere se kontinuirano razvijaju kroz vreme i održive karijere treba da rezultiraju korisnim posledicama i za pojedinca i za njeno okruženje (porodicu, radne kolege i sl.). U cilju bližeg objašnjenja održivih karijera autori analiziraju tri elementa održivih karijera i to: zdravlje, sreća i produktivnost. Održive karijere egzistiraju za pojedinca ako postoji blagostanje u njegovoj porodici, radnom okruženju i široj okolini odnosno društvu. Dinamički model uklapanja pojedinca i njegove karijere autori stavljaju u središte definisanja održivih ljudskih resursa. Korišćenje jednog resursa u razvoju karijere usloviće i korišćenje drugih resursa, pa će taj proces dovesti do proaktivnog oblikovanja njegove karijere (Akkermans & Tims, 2017), dok će se ciljevi u napretku karijere menjati tokom života i protoka vremena.

U fokusu analize održivosti ljudskih resursa je svakako starenje radne snage i njihov opstanak na tržištu rada i u organizacijama. Stariji zaposleni sa svojim znanjima i iskustvima vrlo su značajan resurs na koji organizacije treba da računaju, i neophodno je da organizacije u održivim praksama ljudskih resursa uvrste temu starenja i starije radne snage. Autori Olphert et.al. (Olphert et al., 2009) proučili su kako kvalitet života starijih ljudi može biti poboljšan ukoliko im se obezbedi učenje i korišćenje novih informacionih tehnologija. Neophodno je podeliti znanje o pomoćnim tehnologijama, i uveriti se da su pojedinci sposobni da koriste informacione tehnologije i da su resursi iskorišćeni na pravi način. Da bi menadžment promena bio efektivan neophodno je omogućiti na licu mesta implementaciju mehanizama za deljenje znanja. To podstiče učenje i transformaciju znanja. Razmena znanja se odvija kroz društveno tehničku mrežu ljudi i tehnologije i unutar te mreže treba da postoji kontinuiran protok informacija i znanja. Kultura organizacije je ta koja treba doprinесе pristupu angažovanja starijih ljudi u svim fazama procesa projektovanja i donošenja odluka, instalacija i korišćenja informacionih tehnologija. Ovakvim podsticajem i obučavanjem starijih ljudi u organizaciji se doprinosi održivosti radne snage, omogućavajući im da se i dalje osećaju korisno i značajno i motivisano za dalji rad.

Chan i Greenwood (Chan & Greenwood, 2006) su ulogu održivosti upravljanja ljudskih resursa doveli u vezi sa menadžmentom lanaca vrednosti. S obzirom na veliki značaj ljudi u organizacijama, neophodno je istražiti način na koji upravljanje ljudskim resursima može da se koristi za integraciju i usklađivanje poslovnih procesa van okvira organizacije. Ključni cilj je razviti proaktivan pristup upravljanju ljudskim resursima za upravljanje pripremom lanaca vrednosti u poslovanju.

Autori (Pinzone et al., 2020) definišu pojam društvene održivosti u proizvodnji kroz niz aktivnosti koje je neophodno implementirati u cilju ostvarenja održivih sistema koji obezbeđuju najbolji rezultat i za ljude i za iskoristivost tehnologija. To rukovodiocе stavlja u poziciju odabira i implementacije održivih praksi ljudskih resursa. Da bi se dostigla održivost ljudskih resursa autori predlažu programe usklađivanja privatnog života sa poslovnim obavezama, psihičko i fizičko zdravlje i blagostanje zaposlenih, menadžment starenjem zaposlenih, raznovrsnost (kulturalna, mladi zaposleni vs stari zaposleni, polna, davanje šanse ljudima sa invaliditetom i dr.), upravljanje razvojem zaposlenih i dr. Sve ove aktivnosti

moraju da budu ugrađene u dugoročni plan i strategije poslovanja da bi kreirale vrednost za organizaciju, društvo, industriju i zaposlene. U svom radu predlažu model proizvodnih sisteme koji podržavaju društvenu održivost i nazivaju ih sajber – fizički proizvodni sistemi koji imaju za cilj poboljšanje održivosti radne snage delujući na zdravlje, učenje i operativni učinak zaposlenih. Implementacijom ovih sistema utiče se na sve ostale kategorije koje opredeljuju održivost organizacije. Autori naglašavaju uticaj 4.0 industrije na poslovanje proizvodnih organizacija i tvrde da sajber –fizički proizvodni sistemi mogu da ostvare primetno poboljšanje u održivosti poslovanja ukoliko se ugrade u poslovne funkcije.

Pogled na održivost ljudskih resursa značajan je sa aspekta zdravlja i dobrobiti zaposlenih (Crichton & Shrivastava, 2017). Održivost ljudskih resursa moguće je poboljšati kroz primenu organizacionih praksi koji pristupaju čulnom i emocionalnom saznanju o zaposlenima. Autor objašnjavajući prakse koje će omogućiti blagostanje zaposlenih polazi od definicije blagostanja autora Seligmana (Seligman, 2011): blagostanje zaposlenih je pozitivna emocija, posvećenost, značenje, pozitivne veze i značajna postignuća. Stres i “izgaranje” se posmatraju iz ugla zdravlja i blagostanja zaposlenih. Do stresa na poslu mogu dovesti različiti faktori, ali jedan od značajnih stresora danas je što zaposleni, pogotovo starije generacije ostaju bez veština. Oni nisu samostalno u mogućnosti da isprate trendove tehnološke revolucije što ih dovodi u stanje visokog stresa što se dodatno odražava na pad kvaliteta njihovog radnog učinka. Izgaranje na poslu je drugi element koji treba sagledati kada se govori o zdravlju na poslu jer predstavlja iscrpljenost zaposlenih sa osećanjima frustracije, neefikasnosti i neuspeha i značajno doprinosi smanjenom kvalitetu rada i zadovoljstva zaposlenog. Iz tog razloga zadatak održivog upravljanja ljudskim resursima jeste da se ispune ljudske potrebe za fizičkim i psihičkim blagostanjem zaposlenih. Autori su predstavili model koji treba da ublaži stres i izgaranje zaposlenih na radnom mestu, korišćenjem estetskih praksi koje utiču na emocionalna i čulna znanja zaposlenih. Ovo je nov pristup održivosti ljudskih resursa koji na potpuno nov način oblikuje prakse upravljanja ljudskim resursima u cilju postizanja njihove i organizacione održivosti. Organizacije moraju da brinu o zdravlju zaposlenih kroz dublje razumevanje ljudskog stanja na poslu, dnevnih životnih i poslovnih aktivnosti i uvrstiti moderne organizacione filozofije koje uvažavaju ljudske vrednosti, stavove i ponašanja svojih zaposlenih.

Još jedna značajna oblast menadžmenta ljudskih resursa ispitivana je od strane autora (Ogbeibu et al., 2020) i odnosi se na „zeleni menadžment ljudskih resursa”. Ovakvo upravljanje ljudskim resursima treba organizacijama da obezbedi okvir u kojem svi zaposleni razmišljaju o zaštiti životne sredine, da se oformi kreativni „zeleni” tim koji će voditi poslovanje organizacije na održiv način u skladu sa zaštitom životne sredine, a istovremeno obezbediti poslovni rezultat. Autori se pozivaju na definiciju zelenog menadžmenta ljudskih resursa, koju je predložio autor Roscoe et.al. (Roscoe et al, 2019) i koja glasi: „zeleni menadžment ljudskih resursa predstavlja set uputstava i inicijativa koje inspirišu ponašanja zaposlenih usmerena na zaštitu životne sredine, tako da oni koriste svoju kreativnost u dostizanju rezultata zelene inovacije, i uzrokuju globalni podsticaj održivosti životne sredine.”. Zeleni menadžment ljudskim resursima bavi se i selekcijom i regrutacijom, gde kandidati treba da budu motivisani i obučeni na način koji podstiče održivi razvoj. Autori navode još jedan značajan segment zelenog menadžmenta ljudskih resursa a to su „zeleni trening, uključenost i razvoj” koji treba da podstiču deljenje znanja o održivosti životne sredine i nadogradnju veština zaposlenih kojima podstiču odživi utiaj na životnu sredinu. Ovaj način upravljanja ima za cilj podizanje svesti i razvoj zaposlenih o ključnim eko-friendly praksama koje organizaciji obezbeđuju kompetitivnu prednost.

Dakle, održivost ljudskih resursa je koncept koji beskompromisno treba da usvoji svaka organizacija koja želi da ostvari postavljene ciljeve poslovanja. U postavljanju organizacione održivosti ljudskih resursa ključnu ulogu igra usvojena organizaciona kultura usvojena od strane svih članova i predstavljena kao skup vrednosti, verovanja i ponašanja članova organizacije. Ovako usvojena organizaciona kultura, treba da bude usmerena i na ostvarenje napretka u karijeri zaposelnih težeći postizanju već pomenute održivosti ljudskih resursa.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1. Problem i predmet istraživanja

Oslanjajući se na teorijske okvire i postojeća istraživanja određen je problem istraživanja i odnosi se na sledeće oblasti:

- Tip organizacione kulture u odnosu na elemente razvoja karijere
- Tip organizacione kulture u odnosu na elemente održivosti ljudskih resursa
- Odnos između elemenata razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa
- Međuzavisnost između organizacione kulture, razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa u odnosu na opšte-demografske karakteristike ispitanika
- Razlike u stavovima ispitanika u odnosu na tip industrije analiziranih organizacija u vezi sa organizacionom kulturom, razvojem karijere i održivosti ljudskih resursa

Predmet empirijskog istraživanja je sagledavanje prirode povezanosti između tipa organizacione kulture, razvoja karijere zaposlenih i održivosti ljudskih resursa i njihova međuzavisnost u odnosu na socio-demografske karakteristike ispitanika. Dakle, predmet istraživanja je bio da se utvrdi da li postoji tip organizacione kulture koji je dominantan i da li i na koji način utiče na razvoj karijere zaposlenih. Takođe ispitivano je da li će tip organizacione kulture imati uticaj na održivost ljudskih resursa i da li će razvoj karijere imati uticaja na održivost ljudskih resursa. Dalje, istraživano je da li se i u kojoj meri razlikuju stavovi ispitanika iz proizvodne i industrije informacionih tehnologija u odnosu na tip organizacione kulture, razvoj karijere i održivost ljudskih resursa. I na kraju ispitano je da li se razlikuje tip organizacione kulture, razvoj karijere i održivost ljudskih resursa u zavisnosti od socio – demografskih karakteristika zaposlenih ispitanika.

3.2. Cilj istraživanja

Osnovni cilj istraživanja jeste da se utvrdi da li tip organizacione kulture doprinosi razvoju karijere zaposlenih, kao i održivosti ljudskih resursa u proizvodnim i uslužnim (organizacijama koje se bave informacionim tehnologijama) organizacijama. Istraživanje je usmereno na sledeća pitanja:

- Na koji način će tipovi organizacione kulture uticati na razvoj karijere zaposlenih i da li će imati uticaj na postizanje održivosti ljudskih resursa?
- Koji tip organizacione kulture je dominantan u odnosu na napredak u karijeri, i na koji način utiče na organizacioni rast karijere i na elemente karijernih sposobnosti?
- Da li će razvoj karijere uticati na elemente održivosti ljudskih resursa u organizacijama – balans između privatnog i poslovnog života, blagostanje na poslu, održivosti radne snage i motivacije zaposlenih?
- Da li postoje razlike u stavovima u odnosu na tip industrije?

3.3. Hipoteze istraživanja

Hipoteze istraživanja su definisane u skladu sa predmetom i ciljem istraživanja. Postavljene su sledeće opšte i pojedinačne hipoteze:

Opšte hipoteze glase:

OH1 - Tipovi organizacione kulture će imati pozitivan efekat na činioce razvoja karijere.

OH2 - Tipovi organizacione kulture će imati pozitivan efekat na činioce održivosti ljudskih resursa.

OH3 - Postoji veza između elemenata razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa.

OH4 - Tip organizacione kulture, razvoj karijere i održivost ljudskih resursa će se razlikovati u zavisnosti od socio-demografskih karakteristika zaposlenih – godina starosti, radnog mesta, pola i stepena obrazovanja.

Pojedinačne hipoteze glase:

PH1 - Proizvodne i IT industrije i zaposleni u njima će se razlikovati u odnosu na tip organizacione kulture, razvoj karijere i održivost ljudskih resursa.

PH2 - Tipovi organizacione kulture su različito povezani sa činiocima rasta karijere: organizacionog rasta karijere (napretka ciljeva u karijeri, profesionalne sposobnosti razvoja, brzina promocije i rast zarade) i karijernih sposobnosti (lična motivacija, razvojne osobine, umrežavanje, samoprofilisanje, istraživanje posla i planiranje karijere).

PH3 - Tipovi organizacione kulture su različito povezani sa činiocima održivosti ljudskih resursa: (1) balans između privatnog i poslovnog života, (2) blagostanje na poslu (3) održivost radne snage (4) motivacije zaposlenih.

PH4 - Postoji veza između činilaca održivosti ljudskih resursa i činilaca organizacionog rasta karijere: napretka ciljeva u karijeri, profesionalne sposobnosti razvoja, brzina promocije i rast zarade.

PH5 - Postoji veza između elemenata razvoja karijere: (1) lična motivacija (2) razvojne osobine (3) networking/umrežavanje (4) samoprofilisanje, (5) istraživanje posla (6) planiranje karijere i održivosti ljudskih resursa.

Pojedinačna hipoteza PH2 je vezana za OH1 i biće analizirana u sekciji Organizaciona kultura u odnosu na napredak u karijeri u poglavlju Rezultati istraživanja.

Pojedinačna hipoteza PH3 je vezana za OH2 i biće analizirana u sekciji Organizaciona kultura u odnosu na održivost ljudskih resursa u poglavlju Rezultati istraživanja.

Pojedinačne hipoteze PH4 i PH5 su vezane za OH3 i biće analizirane u sekciji Rast i razvoj karijere u odnosu na održivost ljudskih resursa u poglavlju Rezultati istraživanja.

Pojedinačna hipoteza PH1 analizirana je u sekciji Razlike u odnosu na opšte demografske karakteristike u poglavlju Rezultati, nakon OH4.

3.4. Instrumenti istraživanja

U istraživanju su korišćeni sledeći instrumenti:

- Upitnik za određivanje tipa organizacione kulture – kojeg je razvio Harisson (Harrison, 1972) i dopunio Hendi (prema Handy, 1993) - ispituje 4 tipa organizacione kulture (kultura uloge, zadatka, moci i podrške)
 - Razvoj karijere – CCQ (Akkermans et al., 2013) – upitnik za karijerne sposobnosti (sa dimenzijama licna motivacija, razvojne osobine, networking/umrezavanje, samoprofilisanje, istrazivanje posla i planiranje karijere)
 - Upitnik koji je razvio Weng (Spagnoli & Weng Q., 2019) – skala organizacionog rasta karijere (sa dimenzijama napredak ciljeva u karijeri, profesionalne sposobnosti razvoja, brzina promocije i rast zarade)
 - Održivost – modifikovan upitnik za određivanje organizacione održivosti koji je razvio autor Eccles R. Et. Al. (Eccles et al., 2012) i prilagođen istraživanju ovog rada (sa dimenzijama balans izmedju privatnog i poslovnog života, blagostanje na poslu, održivost radne snage i motivacija zaposlenih)
1. Upitnik je sastavio Čarls Hendi (Handy, 1993), koji teži da odredi mišljenje zaposlenih u pogledu organizacione kulture organizacije za koju rade. U razvijanju ovog modela Hendi je počeo prateći teoretski okvir: postoje verovanja(manje ili više snažna) i običaji vezani za ta verovanja u svakom tipu organizacione kulture. Ovo ukazuje na različite organizacione probleme, što postaje i dimenzija i stavka u upitniku. Autor upitnika je svoje stavove zasnovao na teoretskom modelu organizacionog istraživanja Rodžera Harisona (Harrison, 1972), koji je identifikovao četiri tipa organizacione kulture: organizaciona kultura orijentisana na moć, kultura orijentisana na ulogu, orijentisana na zadatak i organizaciona kultura orijentisana na osobu (kultura podrške). Čarls Hendi je dodelio 15 dimenzija, i sklopio ih kao 15 stavki za upitnik: tip nadređenog, tip dobrog podređenog, način određivanja prioriteta u okviru organizacije, način na koji zaposleni u organizaciji može da napreduje, način na koji se u organizaciji tretiraju njeni članovi, način sprovođenja kontrole i uticaja u organizaciji, raspodela zadataka, način motivisanja zaposlenih da

izvrše zadatak, timski rad, takmičenje među timovima, upravljanje konfliktima i rešavanje konflikata, donošenje odluka, komunikaciona struktura, struktura kontrole u organizaciji, način odgovora na eksterno okruženje.

Četiri varijante odgovora postoje za svaku stavku: prva odgovara kulturi orijentisanoj na moć, druga kulturi orijentisanoj na ulogu, treća kulturi zadatka i četvrta kulturi podrške.

2. Akermans et.al. (Akkermans et al., 2013) razvili su upitnik karijernih kompetencija u svrhu merenja napretka u karijeri zaposlenih. Upitnik obuhvata 6 karijernih kompetencija i to: uticaj na motivaciju, uticaj na kvalitete, umrežavanje, samoprofilisanje, istraživanje posla i kontrola sopstvene karijere. Za potrebe ispitivanja u Srbiji korišćene su iste ove kompetence za ispitivanje karijernih sposobnosti, i predstavljene kao 6 subskala sa modifikovanim prevodom prilagođenom srpskom jeziku. U rezultatima su korišćeni nazivi subskala: lična motivacija, razvojne osobine, umrežavanje, samoprofilisanje, istraživanje posla i planiranje karijere. Upitnik je sadržao 21 stavku kojom se ispituju navedene kompetence. Skale su bile postavljene prema Likertovom tipu, sa pet stepeni slaganja. Autori (Akkermans et al., 2013) su izvršili faktorsku validaciju upitnika i potvrdili da istraživanju najviše odgovara upravo šest –faktorska skala.
3. Prvobitnu skalu organizacionog rasta karijere razvili su Weng i njegove kolege u Kini (Weng & Hu, 2009; Weng & Xi, 2011). Zatim su izvršena istraživanja korišćenjem upitnika i urađena je validacija skala ovog upitnika nekoliko zemalja kao što su Koreja (Kim et al., 2016), Turska (Karvardar, 2014) i Italija (Spagnoli & Weng, 2019). Upitnik korišćen u ovom radu je upitnik autora Spagnoli i Venga (Spagnoli & Weng, 2019). Autori su izvršili istraživanje na ispitanicima u Italiji. Koristili su četiri subskale koje mere četiri dimenzije organizacionog rasta: napredak ciljeva karijere, profesionalne sposobnosti razvoja, brzina promocije i rast zarade. Ispitanici su na pitanja odgovarali sa pet stepeni slaganja na skali Likertovog tipa. Autori su sprovedli konfirmatornu faktorsku analizu skala i potvrdili da istraživanju najviše odgovara četvoro faktorska skala organizacionog rasta. Ove četiri dimenzije i četiri skale korišćene su u nastavku za istraživanje sprovedeno u Srbiji. Dakle, za ovaj rad korišćene su četiri dimenzije

organizacionog rasta: napredak ciljeva karijere, profesionalne sposobnosti razvoja, brzina promocije i rast zarade i sadržale ukupno 14 stavki.

4. Skup pitanja za određivanje organizacione održivosti koju je razvio autor Eccles et al. (Eccles et al., 2012) je modifikovan i prilagođen istraživanju ovog rada. Autori su ispitivali održivost velikog broja organizacija širom sveta. Originalno autori su koristili 27 pitanja u cilju analize održivosti ispitivanih organizacija. Neka od pitanja nisu primenljiva za organizacije koje posluju u Republici Srbiji jer je zakonski okvir drugačiji. Za ovaj rad su korišćene četiri dimenzije: balans između privatnog i poslovnog života, blagostanje na poslu, održivost radne snage i motivacija zaposlenih. Upitnik je sadržao 18 stavki koje mere održivost ljudskih resursa. Validacija skale izvršena je korišćenjem Kronbah Alfa koeficijenta pouzdanosti, gde cela skala održivost ljudskih resursa prikazuje visoku pouzdanost i to ,94, dok subskale balans između privatnog i poslovnog života, blagostanje na poslu, održivost radne snage i motivacija zaposlenih takođe imaju visok koeficijent pouzdanosti što je prikazano u tabeli.

Za sve skale upitnika izračunati su alfa koeficijenti pouzdanosti i prikazani u tabelama. Tabela 1 prikazuje Kronbah alfa koeficijente za sve tipove organizacione kulture.

Tabela 1: Cronbach Alpha subskala korišćenih u istraživanju organizacione kulture

Skala	Cronbach Alpha
Tipovi organizacione kulture	
Kultura uloge	,82
Kultura zadatka	,68
Kultura moći	,63
Kultura podrške	,70

U tabeli 2 prikazani su koeficijenti pouzdanosti skale organizacionog rasta. Skala organizacionog rasta karijere ima visok koeficijent pouzdanosti i to ,94, dok su takođe i koeficijenti pouzdanosti subskala visoki.

Tabela 2: Cronbach Alpha skale i subskala korišćenih u istraživanju organizacionog rasta karijere

Skala	Cronbach Alpha
Organizacioni rast karijere	,94
Napredak ciljeva u karijeri	,93
Profesionalne sposobnosti razvoja	,92
Brzina promocije	,82
Rast zarade	,72

Tabela 3 prikazuje alfa koeficijente pouzdanosti skale karijernih sposobnosti. Vidi se da skala ima visok koeficijent pouzdanosti i to ,92., dok i subskale pokazuju visoke skorove.

Tabela 3: Cronbach Alpha skale i subskala korišćenih u istraživanju karijernih sposobnosti

Skala	Cronbach Alpha
Karijerne sposobnosti	,92
Lična motivacija	,65
Razvojne osobine	,69
Umrežavanje	,75
Samoprofilisanje	,79
Istraživanje posla	,77
Planiranje karijere	,88

U tabeli 4 prikazani su koeficijenti pouzdanosti skale održivost ljudskih resursa sa skorom ,94.

Tabela 4: Cronbach Alpha skale i subskala korišćenih u istraživanju održivosti ljudskih resursa

Skala	Cronbach Alpha
Održivost ljudskih resursa	,94
Balans između privatnog i poslovnog života	,74
Blagostanje na poslu	,60
Održivost radne snage	,91
Motivacija zaposlenih	,80

Iz tabela se vidi da su Alfa Kronbah koeficijenti visoki i skale na instrumentu istraživanja pokazuju visoku pouzdanost.

Osim ovih skala upitnik je bio sastavljen i od 9 socio-demografskih pitanja. Prvih 15 pitanja nakon socio-demografskih pitanja, bila su pitanja koja su se odnosila na tip organizacione kulture. Zatim pitanja od broja 16 do pitanja 36 su ispitivala karijerne sposobnosti i to prema sledećim kategorijama:

1. Lična motivacija 16,17, 18
2. Razvojne osobine 19,20,21,22
3. Networking/umrežavanje 23,24,25, 26
4. Samoprofilisanje 27,28,29
5. Istraživanje posla 30,31,32
6. Planiranje karijere 33,34,35, 36.

Od pitanja 37 do pitanja 50 meren je organizacioni rast karijere:

1. Napredak ciljeva u karijeri 37,38,39, 40
2. Profesionalne sposobnosti razvoja 41,42,43,44

3. Brzina promocije 45,46,47,48
4. Rast zarade 49, 50.

I na kraju od pitanja 51 do 68, merena je održivost ljudskih resursa:

1. Balans između privatnog i poslovnog života 53, 64;
2. Blagostanje na poslu 52,57,65,66;
3. Održivost ljudskih resursa/radne snage 55,58,59,61,62, 63, 67, 68;
4. Motivacija zaposlenih 51, 54, 56, 60.

3.5. Izvođenje istraživanja

Istraživanje je sprovedeno u periodu od maja 2021.godine do avgusta 2022. godine. Anketno istraživanje je sprovedeno delom putem interneta a delom u štampanoj formi u organizacijama. Za deo istraživanja sprovedenog putem interneta korišćena je platforma Google Forms. Na svim pitanjima je bio zahtevan odgovor, pa su u konačnom uzorku anketirani samo oni ispitanici koji su anketu uradili u potpunosti. Iz razloga korišćenja Google Forms platforme, nije postojala mogućnost uvida u broj ispitanika koji su započeli popunjavanje upitnika, a nisu ga završili. Što se tiče upitnika koje su zaposleni popunjavali u svojim organizacijama u papirnoj formi, uzeti su u obzir samo upitnici gde su zaposleni popunili sva ponuđena pitanja.

Organizacije su uključene u istraživanje na sledeći način: prvo su kontaktirani rukovodioci ljudskih resursa ili generalni direktori putem telefona ili e-maila i sa njima je zakazan sastanak, nakon čega su im dostavljeni upitnici u štampanoj formi koji su distribuirani unutar organizacije. Zaposlenima je dat rok od nekoliko dana u kojem su imali prilike da popune upitnik i zatim su rezultati upitnika unošeni u Excel tabelu. Ovo se odnosilo na neke od organizacija koje pripadaju proizvodnoj industriji i većina njihovih zaposlenih su popunili upitnike u štampanoj formi. Jedan deo menadžmenta i nižih rukovodioca koji imaju pristup računarima i Google Forms linku, popunili su upitnike online. Ispitanici iz IT firmi su upitnike popunjavali u Google Forms-u. Kontaktirano je mnogo organizacija iz IT sektora, ali mnogi

nisu bili zainteresovani da učestvuju u istraživanju. Zahtev za učestvovanje u istraživanju zaposlenima iz IT industrije poslat je i putem LinkedIn-a. U istraživanju su učestvovali zaposleni iz 16 IT organizacija i 7 proizvodnih.

3.6. Uzorak istraživanja

Uzorak istraživanja činilo je 542 ispitanika iz organizacija koje po vrsti delatnosti organizacija pripadaju proizvodnim i uslužnim organizacijama (kada se govori o uslužnim delatnostima ispitane su isključivo organizacije koje pripadaju IT sektoru). Analizom demografskih karakteristika ispitane su sledeće kategorije:

- Pol
- Starost
- Radni staž u organizaciji
- Ukupan radni staž
- Nivo obrazovanja
- Radna pozicija
- Bračni status
- Oblast rada

Struktura uzorka prema demografskim karakteristikama prikazana je u nastavku u tabeli 5.

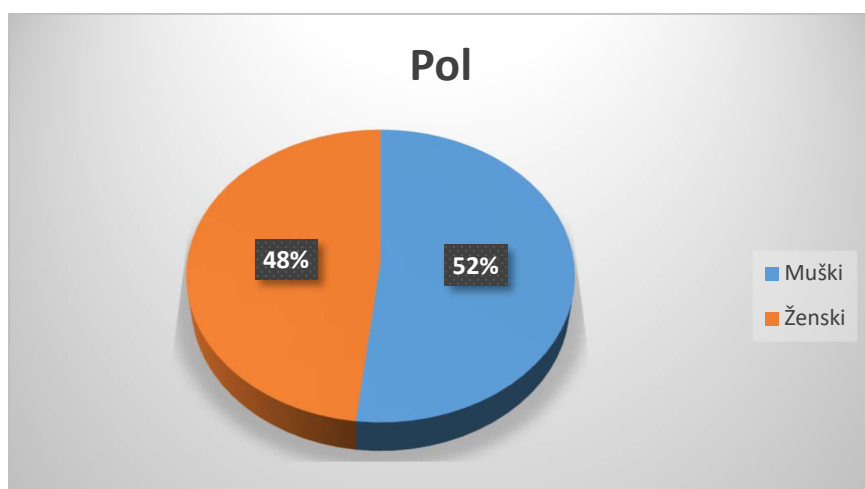
Tabela 5: Karakteristike uzorka

	Frekvenca	Procenat
Pol		
Muški	281	51,8
Ženski	261	48,2
Starost		
do 20	15	2,8
21-30	136	25,1
31-40	229	42,3
41-50	102	18,8

51-60	55	10,1
Više od 60	5	0,9
Radni staž u organizaciji		
do 5 god.	377	69,6
6-10	124	22,9
11-15	29	5,4
16-20	5	0,9
Više od 20 god.	7	1,3
Ukupan radni staž		
Do 2 god.	55	10,1
2-5	93	17,2
5-10	155	28,6
11-15	105	19,4
16-20	66	12,2
Više od 20 god.	68	12,5
Obrazovanje		
Osnovna škola	33	6,1
Srednja škola	232	42,8
Viša škola	51	9,4
Bečelor	91	16,8
Master	130	24
Doktorat	5	0,9
Radna pozicija		
Rukovodeća	108	19,9
Nerukovodeća	434	80,1
Bračni status		
Neoženjen/neudata	201	37,1
Oženjen/udata	305	56,3
Razveden/a	36	6,6

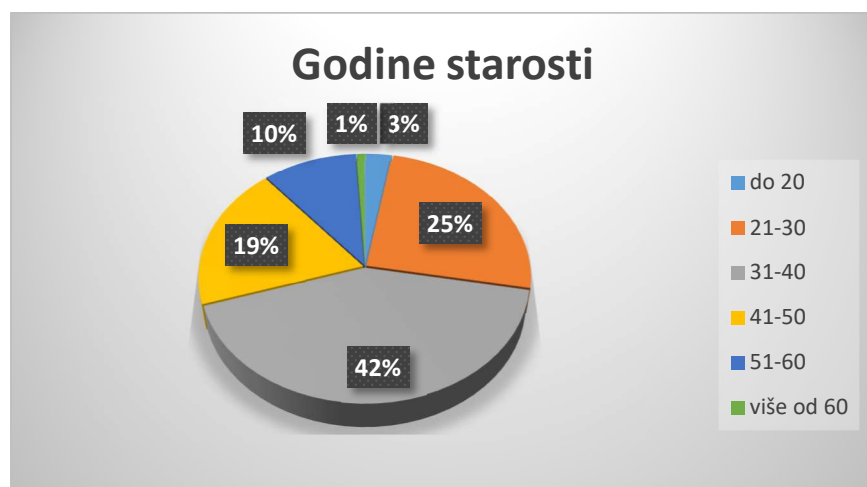
Oblast rada		
Proizvodnja	406	74,9
IT-usluge	136	25,1
Materijalno stanje		
Loše	47	8.7
Solidno	258	47.6
Dobro	211	38.9
Jako dobro	26	4.8
Deca		
Ne	229	42.3
Da	313	57.7

Od ukupno 542 ispitanika 51,8% je muškog pola, a 48,2% ispitanika je ženskog pola.



Grafikon 1: Struktura ispitanika prema polu

Najviše ispitanika bilo je u kategoriji starosti od 31 do 40 godina, a zatim u kategoriji od 21 do 30 godina. Mlađih ispitanika od 20 godina i starijih od 60 bilo je u najmanjem procentu.



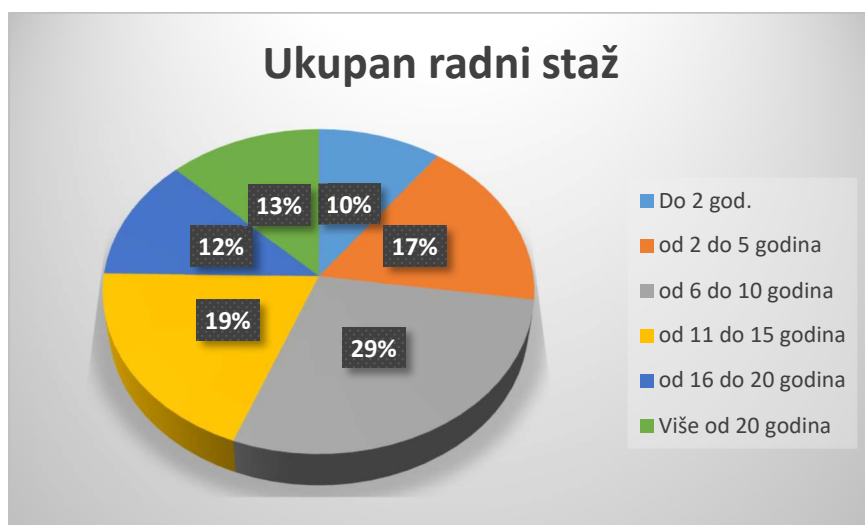
Grafikon 2: Struktura ispitanika prema godinama starosti

Ako se posmatraju ispitanici prema broju godina radnog staža u organizaciji vidi se da su najzastupljeniji oni koji rade manje od 5 godina u organizacijama. Ispitanika koji rade više od 11 godina ima u veoma malom procentu. Ovo može da se objasni činjenicom da većina organizacija koje su ispitivane, formalno postoje, odnosno posluju kraće od 10 godina, pa iz tog razloga ispitanici nemaju duži radni staž u posmatranim organizacijama.



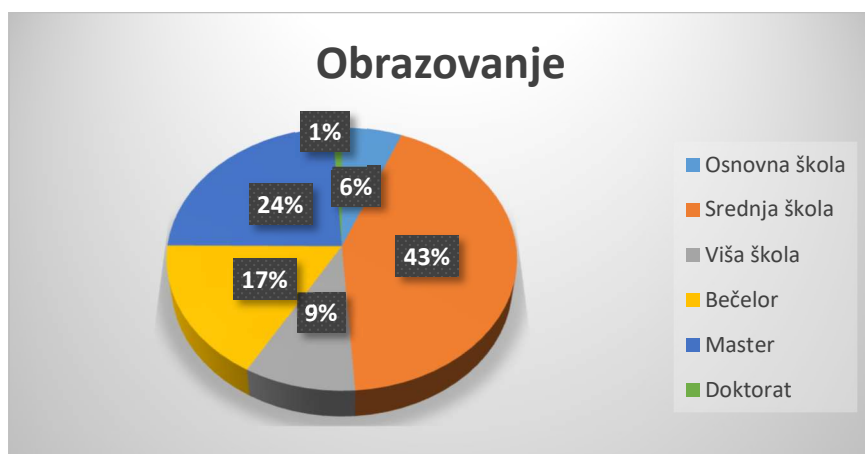
Grafikon 3: Struktura ispitanika prema radnom stažu u organizaciji

Kada se posmatraju podaci o dužini ukupnog radnog staža ispitanika, može se primetiti da je najveći procenat ispitanika koji imaju radni staž između 5 i 10 godina i to 28,6%. Od 11 do 15 godina staža ima 19,4% ispitanika, od 2 do 5 godina ima 17,2% ispitanika, od 16 do 20 godina staža ima 12,2% ispitanika, više od 20 godina staža ima 12,5% ispitanika i manje od 2 godine radnog staža 10,1% ispitanika.



Grafikon 4: Struktura ispitanika prema ukupnom radnom stažu

Struktura ispitanika prema nivou obrazovanja je sledeća: Najveći broj ispitanika ima završenu srednju školu. To je 42,8% ispitanika. Zatim 24% ispitanika ima završen fakultet sa diplomom master i 16,8% ispitanika sa diplomom bečelor. Završen doktorat ima 0,9% ispitanika. Višu školu završilo je 9,4% ispitanika. Sa završenom osnovnom školom bilo je 6,1% ispitanika.



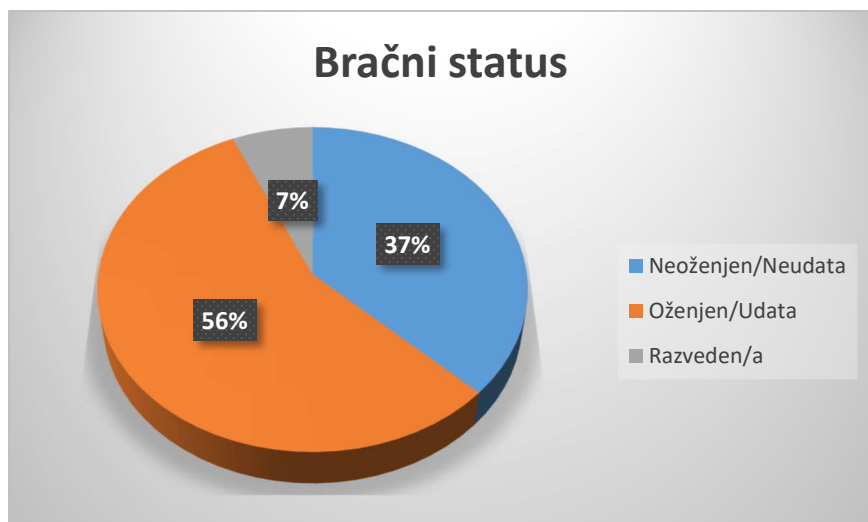
Grafikon 5: Struktura ispitanika prema stepenu obrazovanja

Od ukupno 542 ispitanika 80,1% odnosno 434 njih se nalazi na nerukovodećim poslovima, a 19,9%, odnosno 108 ispitanika su se nalazili na rukovodećim pozicijama.



Grafikon 6: Struktura ispitanika zavisno od radne pozicije

Bračni status ispitanika je sledeći: 56,3% ispitanika su u braku, 37,1% ispitanika nisu u bračnoj zajednici, a 6,6% ispitanika su razvedeni.



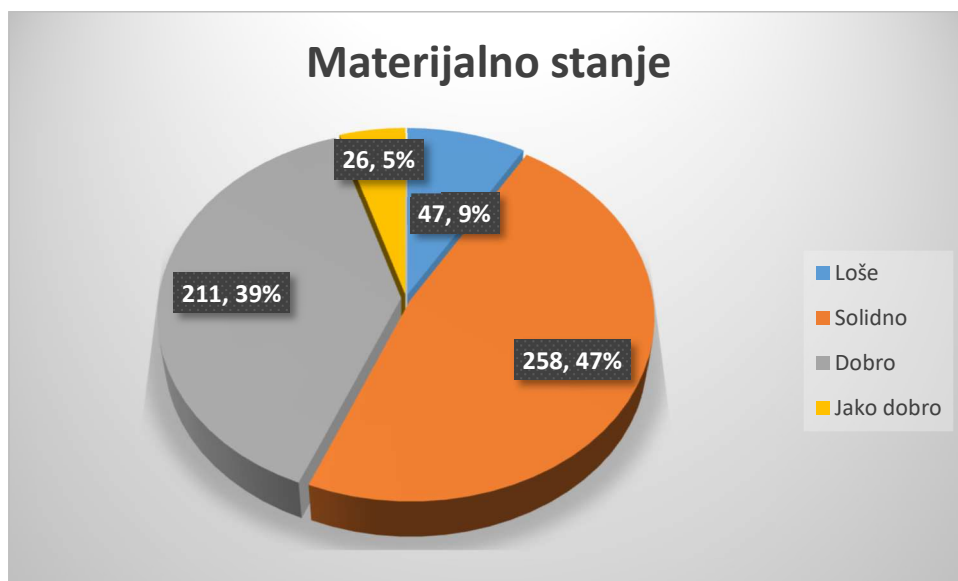
Grafikon 7: Struktura ispitanika prema bračnom statusu

Kada se posmatra delatnost rada organizacija u kojima su radili ispitanici tokom istraživanja, primećuje se da je 406 odnosno 74,9% njih radilo u proizvodnim organizacijama, a 136 odnosno 25,1% u uslužnim delatnostima, u ovom slučaju organizacijama koje se bave informacionim tehnologijama.



Grafikon 8: Struktura ispitanika zavisno od tipa delatnosti kojoj pripadaju

Posmatrajući materijalno stanje ispitanika 211 je odgovorilo da je im je materijalno stanje dobro, odnosno 38,9% ispitanika, 26 odnosno 4,8% ispitanika smatra da im je materijalno stanje jako dobro, 258 ispitanika odnosno 47,6% smatra da je dobro dok 26 njih, odnosno 4,8% smatra da je materijalno stanje loše.



Grafikon 9: Struktura ispitanika zavisno od procenjenog materijalnog stanja

Struktura ispitanika zavisno od toga da li imaju decu ili ne je sledeća: 229 njih odnosno 42.3% nema decu, dok 313 odnosno 57.7% ima.



Grafikon 10: Struktura ispitanika zavisno od toga da li imaju decu

3.7. Varijable istraživanja

Varijable istraživanja mogu se podeliti u pet grupa:

1. Tipovi organizacione kulture
2. Napredak ciljeva u karijeri
3. Karijerne sposobnosti
4. Održivost ljudskih resursa i
5. Socio – demografske karakteristike ispitanika.

U nastavku, kod analize rezultata objašnjeno je koja je varijabla prediktor, a koja kriterijum za datu analizu.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Metode obrade podataka

Najpre su izračunati deskriptivni podaci i alfa koeficijenti pouzdanosti za sve skale. Uz to, izračunati su i Pirsonovi produkt-moment koeficijenti korelacije između skorova na četiri tipa organizacione kulture i skorova na ostalim varijablama u okviru primenjenih instrumenata, a koji se tiču organizacionog rasta karijere, karijernih sposobnosti i održivosti ljudskih resursa, uključujući i ukupne skorove na ova tri instrumenta. Dodatno, u skladu sa postavljenim hipotezama, izračunate su korelacije između organizacionog rasta karijere i karijernih sposobnosti s jedne strane i održivosti ljudskih resursa s druge strane.

Potom su primenjene višestruke linearne regresione analize u cilju izračunavanja parcijalnih doprinosa četiri tipa organizacione kulture u predikciji: 1) četiri aspekata organizacionog rasta karijere i ukupnog skora na instrumentu za procenu organizacionog rasta karijere, 2) šest karijernih sposobnosti i ukupnog skora na ovom instrumentu, i 3) četiri aspekata održivosti ljudskih resursa i ukupnog skora na ovom instrumentu. Ukupno je izračunato 17 regresionih analiza, za svaku skalu i ukupni skor, ponaosob.

U cilju ispitivanja relacija skorova na primenjenim instrumentima i socio-demografskih varijabli primenjene su dve vrste analiza. U cilju izračunavanja povezanosti sa starošću, nivoom obrazovanja, ukupnim radnim stažom i radnim stažom u organizaciji u kojoj zaposleni trenutno radi, primenjeni su Spirmanovi ρ koeficijenti korelacije za rang nivo merenja varijabli. S obzirom na to da su sve navedene varijable date kao rang (npr. broj godina starosti je dat u odnosu na intervale (npr. do 20, od 21 do 30 itd.). U cilju ispitivanja razlika u odnosu na rukovodeću poziciju i tip industrije, primenjeni su t -testovi za nezavisne uzorke u kojima su grupišuće varijable bile rukovodeća pozicija, odn. tip industrije, a zavisne varijable skorovi na svim primenjenim instrumentima.

Na kraju, u cilju ispitivanja strukture relacija tipova organizacione kulture i činilaca razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa, primenjena je kanonička korelaciona analiza, pri čemu su levi set činila četiri tipa organizacione kulture, desni – četiri dimenzije organizacionog rasta karijere, šest dimenzija karijernih sposobnosti i četiri dimenzije održivosti ljudskih resursa.

4.2. Deskriptivni podaci i pouzdanosti za instrumente istraživanja

Pokazatelji normalnosti distribucije, skjunis i kurtozis, pokazuju da skale kultura uloge, kultura podrške i razvojne osobine imaju vrednosti preko preporučene za normalnu distribuciju (van opsega ± 2 , videti Dinić, 2019), te su ove skale normalizovane korišćenjem *rankit* transformacije. U daljim analizama će se za ove varijable koristiti izračunati normalizovani skorovi. Pouzdanosti interne konzistencije izražene preko alfa koeficijenata ukazuju da sve skale imaju zadovoljavajuću do odličnu pouzdanost skorova, imajući u vidu njihov broj ajtema i tip ajtema (binarna ili stepenovana skala ocenjivanja).

U tabeli 6 prikazana je deskriptivna statistika i alfa koeficijenti pouzdanosti subskala za organizacionu kulturu.

Tabela 6: Tipovi organizacione kulture – deskriptivna statistika

	AS	SD	Skjunis	Kurtozis	α
Tipovi organizacione kulture					
Kultura uloge	2,89	3,07	1,49	2,21	,82
Kultura zadatka	5,45	2,95	0,31	-0,12	,68
Kultura moći	4,88	2,75	0,43	-0,11	,63
Kultura podrške	1,75	2,06	1,74	4,09	,70

Napomena: Standardna greška za skjunis iznosi 0,11, a za kurtozis 0,21.

Tabela 7 prikazuje deskriptivne podatke i alfa koeficijente pouzdanosti skale za organizacioni rast karijere i subskala organizacionog rasta karijere.

Tabela 7: Organizacioni rast karijere – deskriptivna statistika

	AS	SD	Skjunis	Kurtozis	α
Organizacioni rast karijere	3,28	0,86	-0,42	-0,21	,94
Napredak ciljeva u karijeri	3,38	1,01	-0,56	-0,40	,93
Profesionalne sposobnosti razvoja	3,55	0,96	-0,66	-0,04	,92
Brzina promocije	3,01	0,93	-0,19	-0,46	,82
Rast zarade	3,05	1,08	-0,32	-0,65	,72

Napomena: Standardna greška za skjunis iznosi 0,11, a za kurtozis 0,21.

U tabeli 8. prikazana je deskriptivna statistika za karijerne sposobnosti i alfa koeficijent pouzdanosti za skalu karijernih sposobnosti, kao i pripadajuće subskale karijernih sposobnosti.

Tabela 8: Karijerne sposobnosti – deskriptivna statistika

	AS	SD	Skjunis	Kurtozis	α
Karijerne sposobnosti	3,84	0,59	-0,53	1,09	,92
Lična motivacija	3,86	0,74	-0,60	0,64	,65
Razvojne osobine	4,08	0,58	-0,67	2,46	,69
Umrežavanje	3,56	0,82	-0,52	0,21	,75
Samoprofilisanje	3,90	0,73	-0,57	0,59	,79
Istraživanje posla	3,84	0,77	-0,72	0,87	,77
Planiranje karijere	3,82	0,83	-0,80	0,81	,88

Napomena: Standardna greška za skjunis iznosi 0,11, a za kurtozis 0,21.

Tabela 9 prikazuje deskriptivne podatke za održivost ljudskih resursa, alfa koeficijent pouzdanosti za skalu održivosti ljudskih resursa i alfa koeficijente za pripadajuće subskale održivosti ljudskih resursa.

Tabela 9: Održivost ljudskih resursa – deskriptivna statistika

	AS	SD	Skjunis	Kurtozis	α
Održivost ljudskih resursa	3,36	0,78	-0,36	-0,26	,94
Balans između privatnog i poslovnog života	3,42	0,96	-0,55	-0,09	,74
Blagostanje na poslu	3,15	0,79	-0,10	-0,11	,60
Održivost radne snage	3,53	0,85	-0,53	-0,02	,91
Motivacija zaposlenih	3,19	0,95	-0,33	-0,42	,80

Napomena: Standardna greška za skjunis iznosi 0,11, a za kurtozis 0,21.

4.3. Tipovi organizacione kulture u odnosu na ostale varijable

Korelacije između četiri tipa organizacione kulture i ostalih varijabli su prikazane u Tabeli 10. Treba napomenuti da usled prisilnog izbora, skorovi na tipovima organizacione kulture međusobno negativno koreliraju. Kada su u pitanju korelacije tipova organizacione kulture sa ostalim varijablama, primetno je da kultura zadatka neznačajno i slabo korelira sa svim varijablama, kultura uloge korelira negativno, a kultura moći i podrške – pozitivno. Među najvišim korelacijama ($> ,40$) mogu se izdvojiti negativne korelacije između kulture uloge i aspekata održivosti ljudskih resursa.

Tabela 10: Korelacije između tipova organizacione kulture i ostalih varijabli

	Tipovi organizacione kulture			
	Kultura uloge	Kultura zadatka	Kultura moći	Kultura podrške
Kultura uloge	1			
Kultura zadatka	-,22***	1		
Kultura moći	-,55***	-,48***	1	
Kultura podrške	-,37***	-,39***		1
Organizacioni rast karijere	-,40***	-,04	,30***	,31***
Napredak ciljeva u karijeri	-,32***	-,04	,25***	,23***
Profesionalne sposobnosti razvoja	-,36***	-,002	,26***	,21***
Brzina promocije	-,34***	-,06	,26***	,25***
Rast zarade	-,35***	-,05	,28***	,23***
Karijerne sposobnosti	-,26***	-,05	,16***	,72***
Lična motivacija	-,28***	-,07	,18***	,22***
Razvojne osobine	-,14***	-,03	,07	,11**
Umrežavanje	-,29***	-,09*	,22***	,23***
Samoprofilisanje	-,16***	,01	,08	,08
Istraživanje posla	-,20***	-,05	,11**	,17***
Planiranje karijere	-,15***	-,02	,08	,13**
Održivost ljudskih resursa	-,48***	,02	,28***	,24***
Balans između privatnog i poslovnog života	-,40***	,01	,25***	,25***
Blagostanje na poslu	-,41***	-,07	,30***	,28***
Održivost radne snage	-,45***	,05	,23***	,28***
Motivacija zaposlenih	-,43***	,02	,24***	,29***

*** $p < ,001$, ** $p < ,01$; * $p < ,05$.

OH1 - Tipovi organizacione kulture će imati pozitivan efekat na činioce razvoja karijere

Predikcija organizacionog rasta karijere na osnovu tipova organizacione kulture

Rezultati regresione analize pokazuju da tipovi organizacione kulture objašnjavaju 14-15% različitih aspekata organizacionog rasta karijere, dok kada se gleda ukupni skor na upitniku organizacionog rasta karijere procenat objašnjene varijanse je 19% (Tabela 11). Od svih tipova kulture, kultura podrške je dosledni pozitivni prediktor svih aspekata organizacionog rasta karijere, pri čemu nešto veći doprinos ostvaruje u predikciji napretka ciljeva u karijeri. Potom, kultura moći je značajan pozitivan prediktor svih aspekata organizacionog rasta karijere, osim brzine promocije. Tipovi kultura uloge i kultura zadatka ne ostvaruju značajne doprinose u predikciji aspekata organizacionog rasta karijere. Ono što se dobija na nivou različitih aspekata organizacionog rasta karijere, dobija se i na nivou ukupnog skora – značajni prediktori ukupnog skora su kultura moći i kultura podrške, u pozitivnom smeru.

Tabela 11: Predikcija organizacionog rasta karijere na osnovu tipova organizacione kulture – regresiona analiza

	Napredak ciljeva u karijeri	Profesionalne sposobnosti razvoja	Brzina promocije	Rast zarade	Ukupno
Kultura uloge	-,11	-,15	-,18	-,14	-,16
Kultura zadatka	,11	,12	,04	,08	,10
Kultura moći	,22*	,21*	,16	,22*	,23*
Kultura podrške	,22**	,18*	,19*	,19*	,23***
R^2	,14	,15	,15	,15	,19
$F_{(4,537)}$	21.18***	23.01***	23,11***	23,52***	30,90***

*** $p < ,001$, ** $p < ,01$; * $p < ,05$.

U tabeli 12. Prikazani su ukupni skorovi rasta karijere na osnovu tipova organizacione kulture.

Tabela 12: Predikcija organizacionog rasta karijere na osnovu tipova organizacione kulture – ukupan rezultat, regresiona analiza

	Kultura uloge	Kultura zadatka	Kultura moći	Kultura podrške	R ²	F _(4,537)
Ukupno	-,16	,10	,23*	,23***	,19	30,90***

*** $p < ,001$, ** $p < ,01$; * $p < ,05$.

Predikcija karijernih sposobnosti na osnovu tipova organizacione kulture

Rezultati regresione analize pokazuju da tipovi organizacione kulture objašnjavaju 3% (samoprofilisanje i planiranje karijere) do 11% (umrežavanje) različitih karijernih sposobnosti (Tabela 13)., pri čemu je ukupan skor na karijernih sposobnostima objašnjen sa 9% (Tabela 14). Od svih tipova kulture, samo kultura uloge ostvaruje značajan i negativan doprinos, pri čemu nešto veći u slučaju predikcije lične motivacije. Dakle, kultura uloge ima nepovoljan efekat na sve aspekte karijernih sposobnosti. Ostali tipovi kulture (kultura zadatka, moći i podrške) ne ostvaruju značajan doprinos. Treba primetiti da u slučaju predikcije planiranje karijere, iako je dobijen značajan koeficijent multiple determinacije, nijedan prediktor nije značajan, što može biti indikator supresije među varijablama prediktora u ovom slučaju. Rezultati regresione analize u predikciji ukupnog skora karijernih sposobnosti su u skladu sa onim dobijenim na pojedinačnim sposobnostima – jedini značajni doprinos ostvaruje kultura uloge, u negativnom smeru.

Tabela 13: Predikcija karijernih sposobnosti na osnovu tipova organizacione kulture – regresiona analiza

	Lična motivacija	Razvojn e osobine	Umrežavanje	Samoprofilisanje	Istraživanje posla	Planiranje karijere
Kultura uloge	-,37***	-,27*	-,28**	-,29**	-,32**	-,14
Kultura zadatka	-,18	-,17	-,12	-,14	-,18	-,02
Kultura moći	-,10	-,14	,01	-,17	-,14	-,01
Kultura podrške	,02	-,04	,08	-,07	-,003	,08
R ²	,10	,03	,11	,03	,06	,03
<i>F</i> _(4,537)	15,34***	4,04**	17,10***	4,03**	8,25***	4,21**

*** $p < ,001$, ** $p < ,01$; * $p < ,05$.

U tabeli 14 prikazan je ukupan skor regresione analize, gde se predviđaju karijerne sposobnosti na osnovu tipova organizacione kulture, pri čemu je ukupan skor na karijernim sposobnostima objašnjen sa 9% (Tabela 14). Ukupan skor prikazuje da značajni doprinos ostvaruje kultura uloge, u negativnom smeru, dok ostali tipovi kulture nemaju značajan doprinos (Tabela 14).

Tabela 14: Predikcija karijernih sposobnosti na osnovu tipova organizacione kulture: ukupan rezultat – regresiona analiza

	Kultura uloge	Kultura zadatka	Kultura moći	Kultura podrške	R ²	F _(4,537)
Ukupno	-,34**	-,15	-,09	,03	,09	12,88***

*** $p < ,001$, ** $p < ,01$; * $p < ,05$.

PH2 - Tipovi organizacione kulture su različito povezani sa činiocima rasta karijere: organizacionog rasta karijere (napretka ciljeva u karijeri, profesionalne sposobnosti razvoja, brzina promocije i rast zarade) i karijernih sposobnosti (licna motivacija, razvojne osobine, umrežavanje, samoprofilisanje, istraživanje posla i planiranje karijere)

U tabeli 15 prikazane su korelacije organizacione kulture sa elementima razvoja karijere i to organizacionog rasta karijere i karijernih sposobnosti. Rezultati pokazuju da kultura zadatka nema značajne korelacije niti sa jednom varijablom koja se odnosi na organizacioni rast karijere, a od karijernih sposobnosti korelira negativno sa kategorijom umrežavanje. Kultura uloge negativno korelira sa svim kategorijama organizacionog rasta karijere i svim karijernim sposobnostima. Kultra moći i kultura podrške imaju značajnu pozitivnu vezu sa svim aspektima organizacionog rasta karijere i svim karijernim sposobnostima izuzev samoprofilisanja.

Tabela 15: Korelacije tipova organizacione kulture sa činiocima rasta karijere

	Tipovi organizacione kulture			
	Kultura uloge	Kultura zadatka	Kultura moći	Kultura podrške
Organizacioni rast karijere	-,40***	-,04	,30***	,31***
Napredak ciljeva u karijeri	-,32***	-,04	,25***	,23***
Profesionalne sposobnosti razvoja	-,36***	-,002	,26***	,21***
Brzina promocije	-,34***	-,06	,26***	,25***
Rast zarade	-,35***	-,05	,28***	,23***
Karijerne sposobnosti	-,26***	-,05	,16***	,72***
Lična motivacija	-,28***	-,07	,18***	,22***
Razvojne osobine	-,14***	-,03	,07	,11**
Umrežavanje	-,29***	-,09*	,22***	,23***
Samoprofilisanje	-,16***	,01	,08	,08
Istraživanje posla	-,20***	-,05	,11**	,17***
Planiranje karijere	-,15***	-,02	,08	,13**

*** $p < ,001$, ** $p < ,01$; * $p < ,05$.

4.4. Odnos između organizacione kulture i održivosti ljudskih resursa

OH2 - Tipovi organizacione kulture će imati pozitivan efekat na činioce održivosti ljudskih resursa

Predikcija činilaca održivosti ljudskih resursa na osnovu tipova organizacione kulture.

Rezultati regresione analize pokazuju da tipovi organizacione kulture objašnjavaju 18% (balans između privatnog i poslovnog života) do 22% (održivost ljudskih resursa) varijanse različitih činilaca održivosti ljudskih resursa, pri čemu je ukupni skor na instrumentu održivosti ljudskih resursa objašnjen sa 26% (Tabela 16). Balans između privatnog i poslovnog života se može značajno predvideti na osnovu kulture moći i podrške, u pozitivnom smeru. Dakle, što su izraženiji kultura moći i podrške, to je veći balans između privatnog i poslovnog života. Blagostanje na poslu se značajno može predvideti samo na osnovu kulture uloge, i to u negativnom smeru. Dakle, što je kultura uloge izraženija, to je niže blagostanje na poslu. Održivost radne snage i motivacija zaposlenih se značajno mogu predvideti na osnovu kulture uloge u negativnom smeru i kulture podrške u pozitivnom smeru. Dakle, što je izraženija kultura podrške, a manje izražena kultura uloge, održivost radne snage i motivacija zaposlenih su izraženiji. Ukupni skor održivosti ljudskih resursa se može objasniti na osnovu dva tipa kulture – kulture uloge, u negativnom smeru, i kulture podrške, u pozitivnom smeru.

Tabela 16: Predikcija činitelja održivosti ljudskih resursa na osnovu tipova organizacione kulture – regresiona analiza

	Balans između privatnog i poslovnog života	Blagostanje na poslu	Održivost radne snage	Motivacija zaposlenih
Kultura uloge	,15	-,38***	-,29**	-,28**
Kultura zadatka	-,17	-,10	,11	,08
Kultura moći	,22*	,04	,10	,10
Kultura podrške	,25**	,09	,21**	,21**
R^2	,18	,20	,22	,21
$F_{(4,537)}$	29,18***	33,96***	37,45***	34,68***

*** $p < ,001$, ** $p < ,01$; * $p < ,05$.

U tabeli 17 prikazan je ukupan skor regresione analize, gde se predviđa održivost ljudskih resursa na osnovu tipova organizacione kulture, pri čemu kultura uloge ostvaruje značajan negativan efekat na održivost ljudskih resursa, a kultura podrške pozitivan značajan efekat.

Tabela 17: Predikcija činitelja održivosti ljudskih resursa na osnovu tipova organizacione kulture – ukupan rezultat – regresiona analiza

	Kultura uloge	Kultura zadatka	Kultura moći	Kultura podrške	R^2	$F_{(4,537)}$
Ukupno	-,32***	,07	,12	,21**	,26	45,91***

*** $p < ,001$, ** $p < ,01$; * $p < ,05$.

PH3 - Tipovi organizacione kulture su različito povezani sa činiocima održivosti ljudskih resursa: (1) balans između privatnog i poslovnog života, (2) blagostanje na poslu (3) održivost radne snage (4) motivacije zaposlenih

Tabela 18 prikazuje vezu između tipova organizacione kulture i činilaca održivosti ljudskih resursa. Kultura zadatka ne ostvaruje značajnu vezu niti sa jednim činiocem održivosti ljudskih resursa. Kultura uloge sa svim činiocima održivosti ljudskih resursa ostvaruje negativnu vezu. Kultura moći i kultura podrške ostvaruju značajnu pozitivnu vezu sa svim aspektima održivosti ljudskih resursa.

Tabela 18: Korelacije između tipova organizacione kulture i održivosti ljudskih resursa

	Tipovi organizacione kulture			
	Kultura uloge	Kultura zadatka	Kultura moći	Kultura podrške
Održivost ljudskih resursa	-,48***	,02	,28***	,24***
Balans između privatnog i poslovnog života	-,40***	,01	,25***	,25***
Blagostanje na poslu	-,41***	-,07	,30***	,28***
Održivost radne snage	-,45***	,05	,23***	,28***
Motivacija zaposlenih	-,43***	,02	,24***	,29***

*** $p < ,001$, ** $p < ,01$; * $p < ,05$.

4.5. Veza između aspekata održivosti ljudskih resursa i aspekata organizacionog rasta karijere i karijernih sposobnosti

OH3 - Postoji veza između elemenata razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa

U tabeli 19 vidi se značajna pozitivna veza između organizacionog rasta karijere i održivosti ljudskih resursa. Napredak ciljeva u karijeri, profesionalne sposobnosti razvoja, brzina promocije i rast zarade imaju pozitivnu značajnu vezu sa ukupnom održivošću ljudskih resursa.

Tabela 19: korelacije između organizacionog rasta karijere i održivosti ljudskih resursa – ukupan rezultat

	Organizacioni rast karijere	Napredak ciljeva u karijeri	Profesionalne sposobnosti razvoja	Brzina promocije	Rast zarade
Održivost ljudskih resursa	,75***	,64***	,64***	,67***	,66***

*** $p < ,001$.

Tabela 20 prikazuje značajnu pozitivnu vezu između karijernih sposobnosti i održivosti ljudskih resursa. Sve karijerne sposobnosti: lična motivacija, razvojne osobine, umrežavanje, samoprofilisanje, istraživanje posla i planiranje karijere ostvaruju značajnu pozitivnu vezu sa održivošću ljudskih resursa.

Tabela 20: korelacije između karijernih sposobnosti i održivosti ljudskih resursa – ukupan rezultat

	Karijerne sposobnosti	Lična motivacija	Razvojne osobine	Umrežavanje	Samoprofilisanje	Istraživanje posla	Planiranje karijere
Održivost ljudskih resursa	,43***	,49***	,24***	,43***	,24***	,34***	,29***

*** $p < ,001$.

Predikcija činilaca održivosti ljudskih resursa na osnovu aspekata napretka u karijeri

Rezultati regresione analize pokazuju da aspekti napretka u karijeri (aspekti organizacionog rasta karijere i karijerne sposobnosti) objašnjavaju 33% (blagostanje na poslu) do 57% (održivost radne snage) varijanse različitih činilaca održivosti ljudskih resursa, pri čemu je ukupni skor na instrumentu održivosti ljudskih resursa objašnjen sa 59% (Tabela 21). Od aspekata organizacionog rasta, rast zarade je dosledan pozitivni prediktor svih aspekata održivosti ljudskih resursa, a potom profesionalne sposobnosti razvoja i brzina promocije koji su značajni prediktori održivosti radne snage i motivacije zaposlenih. U slučaju prediktora iz domena karijernih sposobnosti, lična motivacija je dosledan pozitivan prediktor svih aspekata održivosti ljudskih resursa. Pored nje, samo u slučaju objašnjenja blagostanja na poslu značajnu predikciju ostvaruju i umrežavanje i samoprofilisanje. Dok umrežavanje ostvaruje značajnu pozitivnu predikciju, što je u skladu sa korelacijama koje ove dve varijable ostvaruju, samoprofilisanje u ukupnom modelu ostvaruje negativnu predikciju, što nije u skladu sa smerom ostvarene korelacije. Neusaglašenost smerova korelacije i parcijalnih doprinosa ukazuje na potencijalnu supresiju ili multikolinearnost između varijabli u modelu, te će se ovaj rezultat uzeti s rezervom. Ukupni skor održivosti

ljudskih resursa se može objasniti na osnovu profesionalne sposobnosti razvoja, brzine promocije i rasta zarade, iz domena organizacionog rasta karijere, pri čemu rast zarade ostvaruje najviši doprinos. Iz domena karijernih sposobnosti, ukupni skor na održivosti ljudskih resursa se može objasniti samo na osnovu lične motivacije.

Kada se ukupni skorovi na organizacionom rastu karijere i karijernim sposobnostima sagledaju kao preidktori ukupnog skora održivosti ljudskih resursa, dobije se značajna predikcija ($R^2 = ,56$, $F_{(2,539)} = 335,99$, $p < ,001$), ali ono što je važnije, značajni doprinos ostvaruje samo organizacioni rast karijere ($\beta = ,73$, $p < ,001$), dok karijerne sposobnosit ne ostvaruju značajnu predikciju ($\beta = ,02$, $p = ,57$).

Tabela 21: Predikcija činilaca održivosti ljudskih resursa na osnovu aspekata napretka u karijeri – regresiona analiza

	Balans između privatnog i poslovnog života	Blagostanje na poslu	Održivost radne snage	Motivacija zaposlenih	Ukupno
Organizacioni rast karijere					
Napredak ciljeva u karijeri	,08	,13	,09	,02	,09
Profesionalne sposobnosti razvoja	,11	-,003	,30***	,12*	,19***
Brzina promocije	,11	,04	,21***	,32***	,21***
Rast zarade	,28***	,32***	,23***	,29***	,30***
Karijerne sposobnosti					
Lična motivacija	,19***	,17**	,11**	,14**	,15***
Razvojne osobine	,02	-,02	,01	-,06	-,01
Umrežavanje	-,01	,13**	-,01	,05	,04
Samoprofilisanje	-,02	-,14**	-,07	-,02	-,07
Istraživanje posla	-,06	,02	,07	,02	,03
Planiranje karijere	,08	-,01	-,06	-,06	-,04
R^2	,39	,33	,57	,53	,59
$F_{(10,531)}$	24,23***	26,03***	70,95***	59,25***	76,12***

*** $p < ,001$, ** $p < ,01$; * $p < ,05$.

PH4 - Postoji veza između činilaca održivosti ljudskih resursa i činilaca organizacionog rasta karijere: napretka ciljeva u karijeri, profesionalne sposobnosti razvoja, brzina promocije i rast zarade

Korelacije između aspekata održivosti ljudskih resursa i aspekata organizacionog rasta karijere ukazuju na umerenu do visoku pozitivnu povezanost varijabli (Tabela 22). Aspekti organizacionog rasta karijere su najviše povezani sa aspektom održivosti radne snage, a potom i motivacijom zaposlenih.

Tabela 22: Korelacije između aspekata održivosti ljudskih resursa i činilaca organizacionog rasta karijere

	Održivost ljudskih resursa				
	Balans između privatnog i poslovnog života	Blagostanje na poslu	Održivost radne snage	Motivacija zaposlenih	Ukupno
Organizacioni rast karijere	,59***	,51***	,74***	,69***	,75***
Napredak ciljeva u karijeri	,52***	,45***	,64***	,56***	,64***
Profesionalne sposobnosti razvoja	,52***	,41***	,67***	,57***	,64***
Brzina promocije	,52***	,45***	,66***	,67***	,67***
Rast zarade	,53***	,51***	,62***	,64***	,66***

*** $p < ,001$.

PH5 - Postoji veza između elemenata razvoja karijere: (1) lična motivacija (2) razvojne osobine (3) networking/umrežavanje (4) samoprofilisanje, (5) istraživanje posla (6) planiranje karijere i održivosti ljudskih resursa

U tabeli 23 prikazane su korelacije između aspekata održivosti ljudskih resursa i karijernih sposobnosti. Umerena do visoka poveznaost varijabli je vidljiva u tabeli. Kada su u pitanju korelacije sa karijernim sposobnostima, lična motivacija je najviše povezana sa svim aspektima održivosti ljudskih resursa, mada sve varijable ostvaruju značajnu vezu.

Tabela 23: Korelacije između aspekata održivosti ljudskih resursa karijernih sposobnosti

	Održivost ljudskih resursa				
	Balans između privatnog i poslovnog života	Blagostanje na poslu	Održivost radne snage	Motivacija zaposlenih	Ukupno
Karijerne sposobnosti	,40***	,32***	,41***	,37***	,43***
Lična motivacija	,45***	,37***	,47***	,43***	,49***
Razvojne osobine	,24***	,17***	,24***	,18***	,24***
Umrežavanje	,35***	,36***	,40***	,39***	,43***
Samoprofilisanje	,25***	,14***	,24***	,23***	,24***
Istraživanje posla	,30***	,26***	,34***	,29***	,34***
Planiranje karijere	,31***	,22***	,27***	,23***	,29***

*** $p < ,001$.

4.6. Razlike u odnosu na opštedemografske karakteristike ispitanika

OH4 - Tip organizacione kulture, razvoj karijere i održivost ljudskih resursa će se razlikovati u zavisnosti od socio-demografskih karakteristika zaposlenih – godina starosti, radnog mesta, pola i stepena obrazovanja

U tabeli 24. prikazane su korelacije tipova organizacione kulture, aspekata razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa sa opštim socio-demografskim karakteristikama i to starosti, stepenom obrazovanja, ukupnim radnim stažom i radnim stažom u organizaciji. Objašnjenja su data u nastavku.

Korelacije sa starošću

Od tipova kulture, samo kultura podrške značajno i to negativno korelira sa starošću. Od aspekata organizacionog rasta karijere, samo brzina promocije korelira sa starošću, i to negativno (Tabela 24). Kada su u pitanju karijerne sposobnosti, umrežavanje i planiranje karijere negativno koreliraju sa starošću. Na kraju, od aspekata održivosti ljudskih resursa, značajnu korelaciju i to negativnu sa starošću ostvaruje balans između privatnog i poslovnog života. Generalno, starost slabo korelira sa svih ispitivanim aspektima organizacione kulture, razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa, a i kada ostvaruje korelacije, one su negativne.

Korelacije sa stepenom obrazovanja

Stepen obrazovanja je značajno povezan sa svim tipovima organizacione kulture, i to pozitivno sa kulturom moći i podrške, a negativno sa kulturom uloge i zadatka (Tabela 24). Takođe, stepen obrazovanja je značajno povezan sa svim aspektima organizacionog rasta karijere, i to pozitivno sa svim aspektima, osim sa rastom zarade s kojom ostvaruje negativnu vezu. Kada su u pitanju korelacije sa karijernim sposobnostima, nivo obrazovanja značajno i pozitivno korelira sa svim samoprocenjenim sposobnostima, osim sa samoprofilisanjem s kojim ne ostvaruje značajnu povezanost. Na kraju, nivo obrazovanje značajno i pozitivno

korelira sa svim aspektima održivosti ljudskih resursa, osim sa motivacijom zaposlenih s kojom ne ostvaruje značajnu korelaciju.

Korelacije sa radnim stažom

Ukupni radni staž i staž u organizaciji ostvaruju sličan obrazac veza sa datim varijablama. Izuzetak su značajna i pozitivna veza sa kulturom uloge koju ostvaruje radni staž u organizaciji, ali ne i ukupan radni staž i značajna negativna veza sa brzinom promocije koju ostvaruje ukupni radni staž, ali ne i radni staž u organizaciji (Tabela 24). Obe mere radnog staža negativno koreliraju sa kulturom podrške, rastom zarade iz domena organizacionog rasta karijere, i svim aspektima održivosti ljudskih resursa. Obe mere radnog staža ne koreliraju značajno ni sa jednim aspektom karijernih sposobnosti.

Tabela 24: Korelacije tipova organizacione kulture, aspekata razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa sa starošću, obrazovanje, i radnim stažom

	Starost	Stepen obrazovanja	Ukupni radni staž	Radni staž u organizaciji
Tipovi organizacione kulture				
Kultura uloge	,08	-,13**	,06	,12**
Kultura zadatka	-,01	-,27***	,02	,05
Kultura moći	,01	,20***	-,01	-,07
Kultura podrške	-,20***	,16***	-,18***	-,18***
Organizacioni rast karijere	-,07	,17***	-,11**	-,09*
Napredak ciljeva u karijeri	-,05	,23***	-,05	-,06
Profesionalne sposobnosti razvoja	-,04	,15***	-,07	-,05
Brzina promocije	-,09*	,09*	-,11**	-,08
Rast zarade	-,08	-,15***	-,14***	-,09*
Karijerne sposobnosti	-,08	,22***	,01	-,02
Lična motivacija	-,04	,24***	-,01	-,06
Razvojne osobine	-,05	,20***	,04	,04
Umrežavanje	-,10*	,18***	-,04	-,03
Samoprofilisanje	-,01	,04	,06	,02
Istraživanje posla	-,05	,22***	,03	-,01
Planiranje karijere	-,09*	,15***	-,02	-,02
Održivost ljudskih resursa	-,08	,14**	-,11**	-,12**
Balans između privatnog i poslovnog života	-,09*	,12**	-,08*	-,12*
Blagostanje na poslu	-,08	,22***	-,11**	-,09*
Održivost radne snage	-,06	,13**	-,09*	-,10*
Motivacija zaposlenih	-,07	,06	-,14***	-,15***

*** $p < ,001$, ** $p < ,01$; * $p < ,05$.

Razlike u odnosu na rukovodeću poziciju

Rezultati dalje prikazuju razlike u tipovima organizacione kulture, aspektima organizacionog razvoja karijere, karijernih sposobnosti i održivosti ljudskih resursa zavisno od toga da li se ispitanici nalaze na rukovodećoj poziciji ili ne. Detalji su prikazani u tabeli 25.

U tipovima organizacione kulture postoje razlike između zaposlenih na rukovodećim pozicijama i onih koji nisu na rukovodećim pozicijama u odnosu na kulturu moći (Tabela 25). Kod zaposlenih na rukovodećim pozicijama je kultura moći izraženija. U aspektima organizacionog razvoja karijere i karijernim sposobnostima postoje razlike na svim varijablama, pri čemu više skorove ostvaruju zaposleni na rukovodećim položajima (tabela 25). U aspektima održivosti ljudskih resursa nema značajnih razlika između zaposlenih na rukovodećim i na ostalim pozicijama.

Tabela 25: Razlike u tipovima organizacione kulture, aspektima razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa u odnosu na rukovodeću poziciju

	Rukovodeća pozicija (n=108)		Nerukovodeća pozicija (n=434)		t-test ₍₅₄₄₎
	AS	SD	AS	SD	
Tipovi organizacione kulture					
Kultura uloge	-0,06	0,91	0,05	0,93	-1,07
Kultura zadatka	4,98	3,03	5,56	2,92	-1,84
Kultura moći	5,62	2,96	4,70	2,67	3,13**
Kultura podrške	0,003	0,98	0,05	0,88	-0,47
Organizacioni rast karijere					
Napredak ciljeva u karijeri	3,74	0,86	3,29	1,03	4,14***
Profesionalne sposobnosti razvoja	3,73	0,93	3,50	0,96	2,24*
Brzina promocije	3,37	0,85	2,92	0,94	4,49***
Rast zarade	3,31	1,00	2,99	1,10	2,81**
Karijerne sposobnosti					
Lična motivacija	4,12	0,69	3,79	0,74	4,18***
Razvojne osobine	4,22	0,56	4,04	0,58	2,94**
Umrežavanje	3,81	0,74	3,51	0,82	3,57***
Samoprofilisanje	4,16	0,68	3,83	0,73	4,21***
Istraživanje posla	4,09	0,77	3,78	0,76	3,83***
Planiranje karijere	4,08	0,76	3,75	0,83	3,66***
Održivost ljudskih resursa					
Balans između privatnog i poslovnog života	3,44	1,01	3,42	0,95	0,27
Blagostanje na poslu	3,26	0,77	3,13	0,79	1,59
Održivost radne snage	3,61	0,85	3,51	0,85	1,07
Motivacija zaposlenih	3,20	1,00	3,18	0,94	0,13

*** $p < ,001$, ** $p < ,01$; * $p < ,05$.

Razlike u odnosu na tip industrije

Hipoteza PH1 ispituje da li će se razlikovati proizvodne i IT industrije u odnosu na tip organizacione kulture, razvoj karijere i održivosti ljudskih resursa, a rezultati su prikazani u tabeli 26.

PH1 - Proizvodne i IT industrije i zaposleni u njima će se razlikovati u odnosu na tip organizacione kulture, razvoj karijere i održivost ljudskih resursa

Razlike u odnosu na tip industrije su sve značajne (Tabela 26). Najpre, u tipovima organizacione kulture postoje razlike u smeru u kojem su kultura uloge i zadatka izraženije kod zaposlenih u proizvodnji, dok su kultura moći i podrške izraženije kod zaposlenih u IT uslugama. Svi aspekti organizacionog rasta karijere, karijernih sposobnosti i održivosti ljudskih resursa su izraženiji od zaposlenih u IT uslugama, u odnosu na zaposlene u proizvodnji.

Tabela 26: Razlike u tipovima organizacione kulture, aspektima razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa u odnosu na tip industrije

	Proizvodnja (n=406)		IT - usluge (n=136)		t-test ₍₅₄₀₎
	AS	SD	AS	SD	
Tipovi organizacione kulture					
Kultura uloge	0,19	0,90	-0,46	0,84	7,38***
Kultura zadatka	5,92	2,95	4,02	2,43	6,78***
Kultura moći	4,48	2,64	6,09	2,74	-6,09***
Kultura podrške	-0,16	0,78	0,64	0,96	-9,67***
Organizacioni rast karijere	3,13	0,84	3,71	0,76	-7,06***
Napredak ciljeva u karijeri	3,22	1,01	3,88	0,85	-6,82***
Profesionalne sposobnosti razvoja	3,43	0,96	3,91	0,86	-5,19***
Brzina promocije	2,87	0,93	3,44	0,81	-6,37***
Rast zarade	2,90	1,04	3,52	1,06	-6,00***
Karijerne sposobnosti	3,76	0,58	4,09	0,55	-5,82***
Lična motivacija	3,74	0,73	4,21	0,66	-6,68***
Razvojne osobine	-0,12	0,93	0,32	0,95	-4,70***
Umrežavanje	3,45	0,82	3,90	0,71	-5,75***
Samoprofilisanje	3,86	0,73	4,01	0,71	-2,09*
Istraživanje posla	3,74	0,77	4,16	0,67	-5,67***
Planiranje karijere	3,76	0,84	4,00	0,77	-2,91**
Održivost ljudskih resursa	3,20	0,74	3,84	0,70	-8,86***
Balans između privatnog i poslovnog života	3,26	0,92	3,91	0,89	-7,14***
Blagostanje na poslu	3,00	0,73	3,62	0,78	-8,81***
Održivost radne snage	3,38	0,81	3,99	0,80	-7,71***
Motivacija zaposlenih	3,01	0,93	3,71	0,84	-7,76***

*** $p < ,001$.

Razlike u odnosu na pol

Polne razlike u svim aspektima održivosti ljudskih resursa nisu značajne (videti Tabelu 31. u Prilozima 3).

Razlike u odnosu na bračni status

Ispitane su razlike svih elemenata razvoja karijere: i organizacionog rasta i karijernih sposobnosti u odnosu na bračni status ispitanika. S obzirom na to da je u uzorku malo zastupljenih zaposlenih koji su razvedeni i budući da je njihov intimni status nepoznat (da li su trenutno u intimnoj vezi i da li žive s partnerom), oni su isključeni iz analize, tako da su testirane razlike između ispitanika koji nisu nikad bili u braku i koji su aktuelno u braku. Dobijene su značajne razlike samo u umrežavanju ($t(504) = 1.94, p = .002$), pri čemu zaposleni koji nisu trenutno u braku ($AS = 3.71, SD = 0.75$) ostvaruju više skorove na ovom aspektu u odnosu na one koji su u braku ($AS = 3.49, SD = 0.83$). Detalji u vezi s ovim analizama su dati u Tabeli 32 u Prilozima.

Razlike u odnosu na to da li ispitanici imaju ili nemaju decu

Ispitane su razlike svih elemenata razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa u odnosu na to da li ispitanici imaju decu. Razlike u odnosu na to da li zaposleni imaju ili nemaju decu su značajne, ponovo, u umrežavanju ($t(540) = 3.36, p = .001$), pri čemu zaposleni koji nemaju decu ($AS = 3.70, SD = 0.78$) ostvaruju više skorove na ovom aspektu u odnosu na one koji imaju decu ($AS = 3.46, SD = 0.83$). Takođe, dobijena je još jedna značajna razlika u istraživanju posla ($t(540) = 2.44, p = .015$), pri čemu zaposleni koji nemaju decu ($AS = 3.94, SD = 0.76$) ostvaruju više skorove na ovom aspektu u odnosu na one koji imaju decu ($AS = 3.78, SD = 0.77$). Detalji u vezi s ovim analizama su dati u Tabeli 33. u Prilozima. U odnosu na aspekte održivosti ljudskih resursa, dobijene su značajne razlike u svim aspektima, osim u balansu između privatnog i poslovnog života (Tabela 27). U svim slučajevima zaposleni koji nemaju decu postižu više skorove na aspektima održivosti ljudskih resursa.

Tabela 27: Razlike između zaposlenih koji imaju i nemaju decu u odnosu na aspekte održivosti ljudskih resursa

	Nemaju decu		Imaju decu		Razlike	
	AS	SD	AS	SD	<i>t</i> (540)	p
Balans između privatnog i poslovnog života	3.51	0.95	3.36	0.96	1.89	.059
Blagostanje na poslu	3.28	0.81	3.06	0.76	3.32	.001
Održivost radne snage	3.62	0.89	3.47	0.82	1.99	.047
Motivacija zaposlenih	3.29	0.93	3.11	0.97	2.21	.027

4.7. Kanonička korelaciona analiza

U cilju ispitivanja strukture relacija tipova organizacione kulture i činilaca razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa, primenjena je kanonička korelaciona analiza, pri čemu su levi set činila četiri tipa organizacione kulture, desni – četiri dimenzije organizacionog rasta karijere, šest dimenzija karijernih sposobnosti i četiri dimenzije održivosti ljudskih resursa. Kanoničkom korelacionom analizom su izdvojena četiri para kanoničkih faktora od kojih su dva značajna (Tabela 28), te će samo ona biti dalje razmatrana.

Tabela 28: Koeficijenti kanoničkih korelacija i njihova značajnost

Parovi	R	R^2	χ^2	df	p	Lambda
0	,53	,28	234,12	56	0,000	,64
1	,22	,05	57,38	39	0,029	,90
2	,20	,04	29,77	24	0,193	,95
3	,12	,01	7,19	11	0,783	,99

Prvi par kanoničkih faktora objašnjava oko 28% varijanse. Procenat objašnjene varijanse tipova organizacione kulture ostalim varijablama iznosi 42% i isto toliko iznosi procenat objašnjenje varijanse dimenzija razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa na osnovu tipova organizacione kulture. Strukturu levog seta (čija su opterećenja $> \pm,30$) čine izražena kultura uloge i nedostatak kulture moći i podrške, tako da je ovaj set nazvan *kultura uloge*. Desni set značajno opisuju sve dimenzije u negativnom smeru, pri čemu razvojne osobine i samoprofilisanje ostvaruju marginalno značajno opterećenje. Najviša opterećenja u okviru ovog seta imaju dimenzije iz domena održivosti ljudskih resursa. Ovaj set je nazvan *nepovoljni uslovi održivosti ljudskih resursa i razvoja karijere* (Tabela 29).

Tabela 29: Matrica strukture kanoničkih faktora prvog para levog i desnog seta varijabli

Levi set	Opterećenje	Desni set	Opterećenje
Kultura uloge	,93	Lična motivacija	-,58
Kultura zadatka	,09	Razvojne osobine	-,29
Kultura moći	-,64	Umrežavanje	-,62
Kultura podrške	-,62	Samoprofilisanje	-,29
		Istraživanje posla	-,42
		Planiranje karijere	-,32
		Napredak ciljeva u karijeri	-,69
		Profesionalne sposobnosti razvoja	-,71
		Brzina promocije	-,72
		Rast zarade	-,72
		Balans između privatnog i poslovnog života	-,78
		Blagostanje na poslu	-,84
		Održivost radne snage	-,86
		Motivacija zaposlenih	-,84

Napomena: boldovana su značajna opterećenja ($> \pm,30$)

Drugi par kanoničkih faktora objašnjava samo 5% varijanse. Procenat objašnjene varijanse tipova organizacione kulture ostalim varijablama iznosi 27%, dok procenat objašnjenja varijanse dimenzija razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa na osnovu tipova organizacione kulture iznosi 4%. Strukturu levog seta čine izražena kultura moći i nedostatak kulture zadatka, tako da je ovaj set nazvan *kultura moći*. Desni set značajno opisuje samo dimenzija održivosti radne snage koja je aspekt održivosti ljudskih resursa, te je ovaj set nazvan *niska održivost radne snage* (Tabela 30).

Tabela 30: Matrica strukture kanoničkih faktora drugog para levog i desnog seta varijabli

Levi set	Opterećenje	Desni set	Opterećenje
Kultura uloge	,22	Lična motivacija	,24
Kultura zadatka	-,92	Razvojne osobine	,15
Kultura moći	,40	Umrežavanje	,27
Kultura podrške	,14	Samoprofilisanje	,01
		Istraživanje posla	,16
		Planiranje karijere	-,01
		Napredak ciljeva u karijeri	-,04
		Profesionalne sposobnosti razvoja	-,16
		Brzina promocije	,06
		Rast zarade	,03
		Balans između privatnog i poslovnog života	-,29
		Blagostanje na poslu	,19
		Održivost radne snage	-,42
		Motivacija zaposlenih	-,28

Napomena: boldovana su značajna opterećenja ($> \pm,30$)

4.8. Diskusija rezultata

Povezanost između organizacione kulture, napretka u karijeri i održivosti ljudskih resursa bila je predmet istraživanja raznih studija. Darcy et al. (Darcy et al., 2012) su na primer u svom istraživanju proučili kako se programi usklađivanja privatnog i poslovnog života odražavaju na napredak u karijeri zaposlenih u različitim etapama karijere i životne dobi, a autori Duksburi et al. (Duxbury et al., 2016) objašnjavaju kulturu kao ključ uspeha praksi održivog razvoja i kao pokretač razvoja u društvima usmerenim na održivost ljudi. U ovoj disertaciji ispitana je međuzavisnost tipova organizacione kulture u odnosu na elemente razvoja karijere zaposlenih i to organizacioni rast, kao i karijerne sposobnosti. A zatim je ispitana međuzavisnost tipova organizacione kulture i elemenata održivosti ljudskih resursa. Weng i McElroy (Weng & McElroy, 2012) su u svom radu proučili povezanost organizacionog rasta karijere sa željom za napuštanjem organizacije i organizacionu posvećenost. U istraživanju su koristili upravo skalu organizacionog rasta sa dimenzijama: napredak ciljeva u karijeri, profesionalne sposobnosti razvoja, brzina promocije i rast zarade koje su korišćene u ovoj disertaciji i tom prilikom su izvršili ispitivanje primeljivosti 4-dimenzionalne skale organizacionog rasta. U disertaciji je ova četiridimenzionalna skala dovedena u vezu sa tipovima organizacione kulture, i elementima održivosti ljudskih resursa.

Rezultati istraživanja u disertaciji upućuju na povezanost ispitivanih varijabli: tipa organizacione kulture, organizacionog rasta karijere, karijernih sposobnosti i održivosti ljudskih resursa. Ovaj podatak doprinosi jasnijem sagledavanju međuzavisnosti između tipova organizacione kulture, organizacionog rasta, karijernih sposobnosti i održivosti ljudskih resursa, što se ogleda u potvrdi postavljenih opštih hipoteza.

Opšta hipoteza OH1 i pojedinačna hipoteza PH2 ispitale su povezanosti između organizacione kulture i elemenata razvoja karijere.

1. *Opšta hipoteza OH1 koja glasi: tipovi organizacione kulture će imati pozitivan efekat na činioce razvoja karijere je **delimično potvrđena**.* Kultura podrške je prema rezultatima dosledni pozitivni prediktor svih aspekata organizacionog rasta karijere.

Kada posmatramo karijerne sposobnosti, od svih tipova kulture, samo kultura uloge ostvaruje značajan i negativan doprinos na sve aspekte karijernih sposobnosti.

Madhani (Madhani, 2014) je proučio povezanost organizacione kulture sa bonus sistemom, nagrađivanjem i rastom zarade, i razradio tip nagrađivanja zavisno od tipa organizacione kulture (prema tipologiji Cameron & Quinn, 1999). Rast zarade je element organizacionog napretka u karijeri i u disertaciji povezujemo ovaj pokazatelj u odnosu na tipove organizacione kulture prema Hendiju (Handy, 1993), a rezultati su ukazali na to da na rast zarade pozitivno utiču kultura moći i kultura podrške.

Profesionalne sposobnosti razvoja ispitivala je autor Mihalcea (Mihalcea, 2017), sa naglaskom na uticaj kulture na usvajanje novih veština i znanja od strane zaposlenih. U disertaciji u vezu su dovedene profesionalne sposobnosti razvoja, a značajna veza se pokazala sa kulturom moći i kulturom podrške.

Anakwe et al. (Anakwe et al., 2000) svojim istraživanjem dali su doprinos prethodnim istraživanjima (Hall & Mirvis, 1996; Hall & Moss, 1998; Lancaster, 1996) jer su ukazali na jaku vezu odnosa samospoznaje, interpersonalnih veština i saznanja o okruženju sa efikasnim upravljanjem karijerama što je delom i predmet ove disertacije u domenu umrežavanja, istraživanja posla i planiranja karijere koji su prema rezultatima dovedeni u vezu sa kulturom uloge koja ima nepovoljan efekat na ove elemente napretka u karijeri odnosno karijernih sposobnosti.

Rezultati disertacije su pokazali da su svi elementi organizacionog rasta pojedinačno, kao i celokupan organizacioni rast pozitivno povezani sa kulturom moći i podrške, a sa kulturom uloge negativno. Kultura podrške se pokazala kao kategorija koja se pozitivno odražava na sve elemente organizacionog rasta karijere. Najveći doprinos kultura podrške ostvaruje u kategoriji napretka ciljeva u karijeri. Kultura moći prema dobijenim rezultatima ima takođe značajan pozitivan efekat na činioce organizacionog rasta u karijeri, mada nešto niži od kulture podrške. Kultura moći nema značajan efekat na brzinu promocije.

2. *Pojedinačna hipoteza PH2 koja glasi: Tipovi organizacione kulture su različito povezani sa činiocima rasta karijere: organizacionog rasta karijere (napretka ciljeva u karijeri, profesionalne sposobnosti razvoja, brzina promocije i rast zarade) i karijernih*

*sposobnosti (lična motivacija, razvojne osobine, umrežavanje, samoprofilisanje, istraživanje posla i planiranje karijere) je **potvrđena**.* Kultra moći i kultura podrške imaju značajnu pozitivnu vezu sa svim aspektima organizacionog rasta karijere i svim karijernim sposobnostima izuzev samoprofilisanja. Kultura uloge negativno korelira sa svim kategorijama organizacionog rasta karijere i svim karijernim sposobnostima.

Analizu umrežavanja, promocije i rasta zarade i njihov uticaj na napredak u karijeri ispitali su autori (Kammeier-Mueller & Judge, 2008; Seibert et al., 2001; Dunn M., 2019). Oni su se u svojim istraživanjima bavili uticajem društvenih procesa na napredak u karijeri, uticaj umrežavanja na promocije i povećanje zarada i dr. U disertaciji je umrežavanje analizirano kao dimenzija karijernih sposobnosti i dovedena u vezu sa tipovima organizacione kulture gde se pokazalo da kultura moći i podrške imaju pozitivan efekat na umrežavanje zaposlenih. Brzina promocije i rast zarade su u disertaciji analizirani kao dimenzije organizacionoj rasta i dovedeni u vezu sa tipovima organizacione kulture i pokazao se pozitivan uticaj kulture moći i kulture podrške na ove dimenzije.

Opšta hipoteza OH2 i pojedinačna hipoteza PH3 istražile su povezanosti organizacione kulture sa održivošću ljudskih resursa.

3. *Opšta hipoteza OH2 koja glasi - tipovi organizacione kulture će imati pozitivan efekat na činioce održivosti ljudskih resursa je **potvrđena**.* Održivost ljudskih resursa se može objasniti na osnovu dva tipa kulture – kulture uloge, u negativnom smeru, i kulture podrške, u pozitivnom smeru.
4. *Pojedinačna hipoteza PH3 koja glasi: Tipovi organizacione kulture su različito povezani sa činiocima održivosti ljudskih resursa: (1) balans između privatnog i poslovnog života, (2) blagostanje na poslu (3) održivost radne snage (4) motivacije zaposlenih je **potvrđena**.* Rezultati pokazuju vezu između tipova organizacione kulture i činilaca održivosti ljudskih resursa. Kultura zadatka ne ostvaruje značajnu vezu niti sa jednim činiocem održivosti ljudskih resursa. Kultura uloge sa svim činiocima održivosti ljudskih resursa ostvaruje negativnu vezu. Kultura moći i kultura podrške ostvaruju značajnu pozitivnu vezu sa svim aspektima održivosti ljudskih resursa.

Autori Ekles et al. (Eccles et al, 2012) su proučavali uticaj organizacione kulture orijentisane na održivost odnosno na izveštavanje stakeholdera o praksama održivosti koje se sprovode u organizacijama. Tom prilikom ispitali su 180 organizacija i analizirali koje od njih su prihvatile kulturu održivosti. Održivost su merili kroz set organizacionih politika koje se odnose na životnu sredinu, zaposlene, širu društvenu zajednicu, proizvode i kupce. Deo ovih politika bile su i politike korišćene u ovoj disertaciji, i odnose se na održivost ljudskih resursa, a bile su sadržane u oblastima balans između privatnog i poslovnog života, blagostanje na poslu, održivost radne snage i motivacija zaposlenih. Autor Serafeim George je čak dao saglasnost putem e-maila, koji će biti u prilogu disertacije, o korišćenju 12 pitanja iz njihovog rada koji se odnose na deo politika iz domena održivosti ljudskih resursa. Autori Ekles et.al. (Eccles et al, 2012) su organizacije koje su usvojile politike posvećene održivosti zaštite životne sredine i socijalne održivosti klasifikovale kao „Visoko održive“. S obzirom da autor disertacije ispitujući obimnu literaturu, nije pronašao identično istraživanje, odnosno vezu između tipova organizacione kulture i identičnih elemenata održivosti ljudskih resursa (blagostanje na poslu, balans između privatnog i poslovnog života, motivaciju zaposlenih i održivost radne snage) ne može se uraditi direktno poređenje rezultata sa prethodnim istraživanjima. Autori Ekles et al. (Eccles et al., 2012) su kao zaključak svog istraživanja savetovali budućim istraživačima da prouče razvoj kulture održivosti sa različitih aspekata, okolnosti pod kojima organizacije usvajaju kulturu održivosti jer se razvoj kulture razlikuje od organizacije do organizacije i zavisno od različitih okolnosti u kojima organizacije posluju. Iz tog razloga u ovoj disertaciji elementi održivosti dovedeni su u vezu sa tipovima organizacione kulture da bi se ustanovilo koji tip organizacione kulture će voditi ka većoj održivosti i pokazalo se da kultura podrške ostvaruje pozitivan efekat na održivost ljudskih resursa, dok kultura uloge ostvaruje negativan efekat. Ispitani su i pojedinačni efekti tipova organizacione kulture na svaki aspekt održivosti ljudskih resursa. Na balans između privatnog i poslovnog života pozitivno utiče kultura moći i kultura podrške. Na blagostanje na poslu značajno negativno utiče kultura uloge. Na održivost radne snage pozitivan efekat ima kultura podrške i negativan efekat ostvaruje kultura uloge. Takođe, na motivaciju zaposlenih kao element održivosti pozitivan efekat je imala kultura podrške, a negativan kultura uloge. U cilju dostizanja organizacione održivosti autori Linenluecke i Grifit (Linnenluecke & Griffiths, 2010) savetuju organizacijama usvajanje

organizacione kulture orijentisanje na održivost. Oni nisu koristili Hendijevu tipologiju kao što je slučaj u ovoj disertaciji već Kvinovu (Quinn & Kimberly 1984), ali je dovode u vezu sa elementima socijalne održivosti. Oni u svom radu analiziraju različite kulture i uticaj njihovih elemenata na održivost poslovanja. Takođe tvrde da uglavnom organizacije nemaju samo jednu kulturu koja je primarna već najmanje dve sa čime se slažu i drugi autori (Hofstede 1998; Schein 1996). Zaposleni koji pripadaju različitim tipovima kulture stavljaju naglasak na različite aspekte organizacione održivosti, rangirani od fokusa na interni razvoj zaposlenih, efikasnost resursa, zaštita životne sredine i posvećenost svim stejkholderima (Linnenluecke & Griffiths, 2010). U disertaciji se vidi sličan obrazac. Pripadnost različitim tipovima organizacione kulture: kulture moći, kulture uloge, kulture zadatka i kulture podrške ima različit efekat na elemente održivosti ljudskih resursa od čega najveći pozitivan efekat ostvaruje kultura podrške. To se upravo i poklapa sa definicijom kulture (Handy, 1993) podrške u kojoj se navodi da je organizacija koja je usvojila ovaj tip kulture usmerena na zaposlene i ostvarenje njihovih ličnih ciljeva i interesa, sa krajnjim ciljem upešnosti organizacije. Prema prezentovanim rezultatima u disertaciji vidi se da i kultura moći ima značajan pozitivan efekat na elemente održivosti, što dokazuje gore pomenuti stav autora da nije samo jedan tip kulture u organizaciji dominantan (Sackman, 1992) u postizanju održivosti ljudskih resursa. Pozitivan efekat kulture moći takođe ima objašnjenje u definiciji ovog tipa kulture (Handy, 1993), jer je upravo to kultura koja orijentisana ka lideru i njegovoj kompetentnosti, a njegovi sledbenici poslovanje vode ka uspešnosti zbog njegove harizme. Kultura je karakteristična za organizacije gde dominiraju visokoobrazovani ljudi i pogodna je za poslovanje u uslovima velikih promena. Kultura uloge je u rezultatima disertacije pokazala značajan, ali negativan uticaj na elemente održivosti i to: blagostanje na poslu, motivacija i održivost radne snage, što se takođe može dovesti u vezu sa definicijom ovog tipa kulture koja kaže da je ova kultura nespremna prilagođavanju promenama, nedostatku inicijative i veoma rigidna. U postizanju održivosti prilagođavanje brzim i velikim promenama je neophodno (Kramar, 2013; Sharma et al., 2016). Autori Brown et al. (Brown et al., 2021) su ispitali uticaj elemenata organizacione kulture na programe usklađenosti privatnog i poslovnog života žena. U isptivanju su koristili se oslonili na Hofstedovu tipologiju organizacione kulture (Hofstede, 2001). Njihovi rezultati ukazali su na to da kultura ispitanika teži kolektivizmu, gde vladaju tradicionalna i birokratska pravila i

procedure, a to se negativno odražava na profesionalnu sposobnost žena da iskoriste prednosti programa usklađenosti privatnog sa poslovnim životom. U disertaciji je ispitana veza između tipova organizacione kulture i usklađenosti poslovnog i privatnog života zaposlenih i rezultati su pokazali da su ispitanici koji pripadaju kulturi podrške pokazali najveću povezanost sa pozitivnim stavom o elementu održivosti koji se odnosi na balans poslovnog i privatnog života. Najveći značajan efekat na balans poslovnog i privatnog života imaju kultura moći i kultura podrške. Dakle, uloga lidera kao deo objašnjenja kulture moći i demokratija i usmerenost na pojedinca kao objašnjenje kulture podrške vodiće ka većoj usklađenosti privatnog i poslovnog života zaposlenih u posmatranim organizacijama.

Opšta hipoteza OH3 i pojedinačna hipoteza PH ispitale su povezanost između elemenata održivosti ljudskih resursa i elemenata razvoja karijere.

5. *Opšta hipoteza OH3 koja glasi: postoji veza između elemenata razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa je **potvrđena**.* Rezultati ukazuju na značajnu pozitivnu vezu između organizacionog rasta karijere i održivosti ljudskih resursa. Napredak ciljeva u karijeri, profesionalne sposobnosti razvoja, brzina promocije i rast zarade imaju pozitivnu značajnu vezu sa ukupnom odživošću ljudskih resursa. Dodatno sprovedena je i regresiona analiza i kada se ukupni skorovi na organizacionom rastu karijere i karijernim sposobnostima sagledaju kao prediktori ukupne održivosti ljudskih resursa, dobije se značajna predikcija, ali ono što je važnije, značajni doprinos ostvaruje samo organizacioni rast karijere, dok karijerne sposobnosti ne ostvaruju značajnu predikciju.

U rezultatima disertacije se vidi da organizacioni rast karijere posmatran kao ukupan rezultat, ostvaruje pozitivan efekat na održivost ljudskih resursa. Posmatrano po dimenzijama organizacionog rasta: rast zarade pozitivno utiče na sve aspekte održivosti ljudskih resursa, a profesionalne sposobnosti razvoja i brzina promocije pozitivno utiču na održivost radne snage i na motivaciju kao elemente održivosti ljudskih resursa. Autori Dej i Alen (Day & Allen, 2004) su na primer u svom istražvanju ispitivali elemente napretka u karijeri i to samoeфикаsnosti u odnosu na subjektivni uspeh, napredovanje u hijerarhijskoj lestvici i povećanje plate kao elemente karijerne motivacije. U njihovoj studiji rezultat je

pokazao da je karijerna motivacija pozitivno povezana sa povećanjem zarade zaposlenih i subjektivnim karijernim uspehom, kao i učinkom. Ono što su njihovi rezultati pokazali jeste da karijerna motivacija nije značajno bila povezana sa promocijama. U disertaciji je proučena veza između napretka ciljeva u karijeri, profesionalnih sposobnosti razvoja, brzine promocije i rasta zarade kao elemenata organizacionog rasta karijere, u odnosu na tip organizacione kulture i u odnosu na elemente održivosti ljudskih resursa.

Pojedinci preuzimaju sve veću kontrolu nad svojim karijerama, razvijaju sami svoje veštine koje im omogućuju veću zapošljivost, a kao krajnji efekat autor ih vidi kao nekoga ko je predodređen na doživotno učenje i usavršavanje (Savickas, 2011). Iz tog razloga u disertaciji je proučen lični stav prema karijerama i definisan u kategoriji karijerne sposobnosti sa analizom lične motivacije, razvojnih osobina, umrežavanja, samoprofilisanja, istraživanja posla od strane zaposlenog i planiranje sopstvenih karijera. Ove kategorije proučene su u odnosu na činioce održivosti ljudskih resursa. Rezultati disertacije pokazuju da lična motivacija pozitivno utiče na sve elemente održivosti ljudskih resursa a najviše na balans između privatnog i poslovnog života, dok umrežavanje pozitivno utiče na blagostanje na poslu.

6. *Pojedinačna hipoteza PH4 koja glasi: Postoji veza između činilaca održivosti ljudskih resursa i činilaca organizacionog rasta karijere (napretka ciljeva u karijeri, profesionalne sposobnosti razvoja, brzina promocije i rast zarade), je **potvrđena**.* Korelacije između aspekata održivosti ljudskih resursa i aspekata organizacionog rasta karijere i karijernih sposobnosti ukazuju na umerenu do visoku pozitivnu povezanost varijabli.

Takođe, dimenzije brzina promocije i rast zarade su dovedene u vezu sa činiocima održivosti ljudskih resursa gde su rezultati (Kammeier-Mueller & Judge, 2008; Seibert et al., 2001; Dunn M., 2019) ukazali na to da je brzina promocije imala pozivan efekat na održivost radne snage i motivaciju zaposlenih, a rast zarade pozitivan uticaj na sva četiri činioca održivosti ljudskih resursa. Autor (Da Motta Veiga, 2015) analizira promociju i povećanje plate kao i umrežavanje i kako se ove stavke odražavaju na subjektivni stav o rastu karijere. On takođe uzima u obzir i stadijum u kojem se karijera nalazi što nas upućuje na održivost radne snage.

U uspehu napretka u karijeri autor se oslanja i na samoprocenu zaposlenog. Autor zaključuje da je samoprocena zaposlenog direktno povezana sa povećanjem zarade i skorim napretkom u hijerarhijskoj lestvici. Pokazalo se da su pojedinci koji se nalaze na sredini svoje karijere koristeći lične veze (umrežavanje) imali znatno veće zadovoljstvo poslom, dok su oni koji su kontaktirali direktno poslodavca imali brži rast zarade ili unapređenje na poslu (Da Motta Veiga, 2015). U mom slučaju (disertacija) umrežavanje se pokazalo kao varijabla koja ima značajnu povezanost sa održivošću ljudskih resursa.

7. *Pojedinačna hipoteza PH5 koja glasi: Postoji veza između elemenata razvoja karijere: (1) lična motivacija (2) razvojne osobine (3) networking/umrežavanje (4) samoprofilisanje, (5) istraživanje posla (6) planiranje karijere i održivosti ljudskih resursa je **potvrđena** i ukazuje na različite veze između ispitivanih varijabli.*

Rezultati istraživanja autora (Wang et al., 2014) na primer, ukazuju na činjenicu da je organizacioni rast karijere dobar prediktor za ponašanja pojedinaca u pravcu poboljšanih načina delovanja u okviru svog poslovanja, i da od tri analizirana elementa organizacionog napretka u karijeri najveći uticaj ima stavka napredak ciljeva u karijeri, dok i ostala dva elementa (profesionalna sposobnost razvoja i nagrada za rast karijere) imaju značajan uticaj na stav o napuštanju organizacije.

8. *Opšta hipoteza OH4 koja glasi : tip organizacione kulture, razvoj karijere i održivost ljudskih resursa će se razlikovati u zavisnosti od socio-demografskih karakteristika zaposlenih – godina starosti, radnog mesta, pola i stepena obrazovanja je **potvrđena**.*

U disertaciji su ispitane kategorije: tipovi organizacione kulture, organizacioni rast karijere i karijerne sposobnosti kao elementi razvoja karijere i održivost ljudskih resursa i njihova međuzavisnost od socio-demografskih karakteristika: pol, starost, radni staž, nivo obrazovanja, radna pozicija, materijalno stanje, bračni i porodični status. Step en obrazovanja je značajno pozitivno povezan sa kulturom uloge i kulturom moći što je zapravo u jezgru definicije ove dve kulture prema Hendiju (Handy, 1993), gde on navodi da je kultura moći

upravo kultura koju treba da usvoje male i mlade organizacije u kojima dominiraju visokoobrazovani ljudi, dok je kultura podrške usredsređena na pojedince i njihove interese.

Organizacioni napredak u karijeri i njegov uticaj zavisno od pola proučili su autori Wang et al. (Wang et al., 2014) ispitujući profesionalnu sposobnost razvoja zaposlenih i njenu povezanost sa elementima proaktivnog ponašanja (original voice behavior). Proaktivno ponašanje podrazumeva tri kategorije faktora i to: Lične faktore (osobine ličnosti, efikasnost, lični stavovi i zadovoljstvo poslom, osećaj sigurnosti na poslu, pol, etnička pripadnost, hijerarhijsku poziciju), kontekstualne faktore (koje autori objašnjavaju kroz posredstvo organizacione kulture, veličina i funkcionisanje grupe, uočena organizacijska podrška) i ponašanje supervizora odnosno direktno pretpostavljenog. Ovi autori kao elemente organizacionog rasta karijere vide napredak ciljeva u karijeri, profesionalna sposobnost razvoja i rast organizacionih nagrada što je upravo i deo istraživanja u disertaciji. Rezultati njihovog istraživanja ukazuju na to da je muškarcima važniji napredak u ciljeva u karijeri kao odrednica proaktivnog ponašanja, dok je kod žena profesionalna sposobnost razvoja značajnije izražena od napretka ciljeva u karijeri. Autori Wang et.al. (Wang et al., 2014) zaključuju da građenje organizacionog karijernog rasta vodi ka deljenju kreativnih ideja i podstiče konstruktivne promene u organizacijama.

Autori Okampo et.al.(Ocampo et al., 2018) su doveli u vezu napredak u karijeri sa održivošću time što su analizirali sredinu karijere zaposlenih. U disertaciji se analizira napredak u karijeri u odnosu na elemente održivosti, a uticaji starosti zaposlenih su analizirani u socio-demografskim karakteristikama gde se vidi negativna korelacija između starosti zaposlenih i brzine njihove promocije na radnom mestu, dok starost ostvaruje negativnu korelacionu vezu sa balansom između poslovnog i privatnog života kao elementa održivosti ljudskih resursa. 'Sredina karijere' ne treba da bude viđena kao nešto negativno, već treba da se posmatra kao period u kojem se stvaraju šanse za investiranje u sopstveni razvoj neophodan za nastavak profesionalnog rasta i razvoja, da bi se obezbedila dugoročna karijera za ceo radni vek zaposlenog (Ocampo et al., 2018).

Sve karijerne sposobnosti osim samoprofilisanja su u disertaciji značajno pozitivno povezane sa stepenom obrazovanja što kroz različite radove ispitali i autori (Akkermans et

al., 2013; Xanthopoulou, 2007) koji potvrđuju da karijerne sposobnosti mogu aktivno da budu razvijane od strane pojedinaca. Oni takođe tvrde da karijerne sposobnosti mogu da budu dobar stimulans za psihičko blagostanje zaposlenih što se u disertaciji vidi samo u slučaju lične motivacije kao jedne od karijernih sposobnosti, koja ostvaruje pozitivan uticaj na blagostanje na poslu. Starost u disertaciji negativno utiče na umrežavanje kao karijernu kompetenciju. Starost ispituju autori De Vos et al. (De Vos et al., 2017) kroz prizmu održivih karijera zaposlenih i njihovi rezultati pokazuju umereni efekat starosti u analizi održivosti karijera zaposlenih odnosno vidi se povezanost starosti sa percipiranom internom zapošljivosti i intenziteta traženja posla zaposlenih.

Organizacioni rast karijere je u disertaciji značajno pozitivno povezan sa stepenom obrazovanja zaposlenih u ispitivanim organizacijama, jedino rast zarade kao činilac organizacionog rasta karijere nije povezan sa stepenom obrazovanja, što može da se objasni činjenicom da plate ne prate uvek stepen obrazovanja u Srbiji (Reva, 2012). Stepem obrazovanja ispitanika u disertaciji pozitivno je povezan sa održivošću ljudskih resursa, što daje doprinos istraživanju autora (Bennett, 2018) koja podstiče novu inicijativu koja promoviše standarde životne plate kao elementa održivosti ljudskih resursa, odnosno zagovara pravičnost plata za održivi razvoj.

9. *Pojedinačna hipoteza PH1 koja glasi: proizvodne i IT industrije i zaposleni u njima će se razlikovati u odnosu na tip organizacione kulture, razvoj karijere i održivost ljudskih resursa je **potvrđena**.* Razlike u odnosu na tip industrije su sve značajne. U tipovima organizacione kulture postoje razlike u smeru u kojem su kultura uloge i zadatka izraženije kod zaposlenih u proizvodnji, dok su kultura moći i podrške izraženije kod zaposlenih u IT uslugama. Svi aspekti organizacionog rasta karijere, karijernih sposobnosti i održivosti ljudskih resursa su izraženiji od zaposlenih u IT uslugama, u odnosu na zaposlene u proizvodnji.

Ispitivanje tipa industrije u kontekstu izveštavanja o održivosti organizacije bilo je u fokusu istraživanja autora Nugrahani et.al. (Nugrahani et al., 2022). Oni su zaključili da tip industrije utiče na obelodanjivanje izveštaja o praksama održivosti koje sprovode organizacije. U disertaciji je ispitana veza između tipa industrije i svih varijabli, dakle organizacione kulture,

razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa. Kultura uloge i zadatka su izraženije u proizvodnim organizacijama, dok su kultura moći i podrške izraženije kod zaposlenih u IT industriji, a svi aspekti karijernih sposobnosti i organizacionog rasta izraženiji kod zaposlenih u IT organizacijama, nego u proizvodnim.

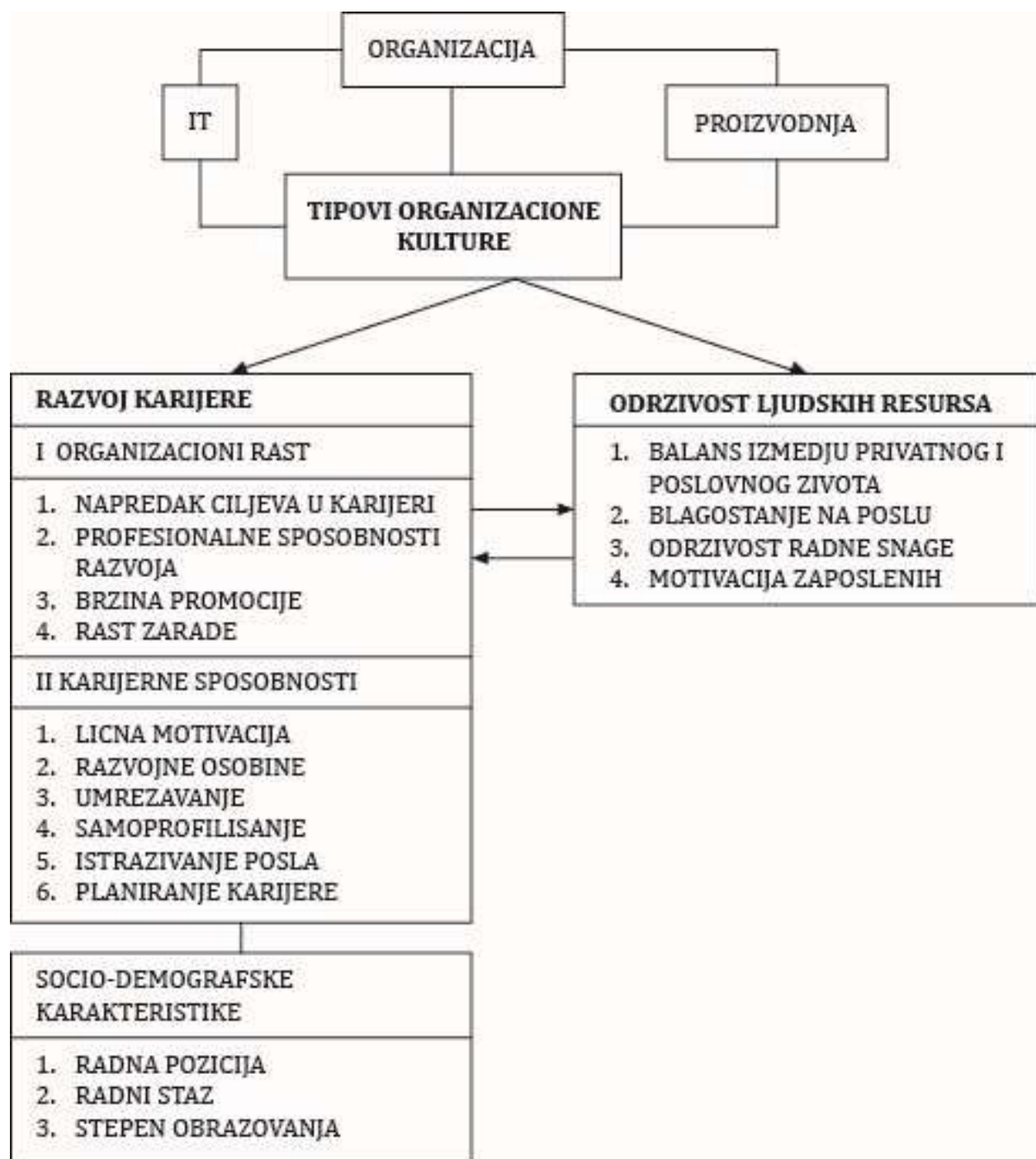
4.9. Model

Diskutujući rezultate dolazi se se do neophodnosti izrade modela da bi se iskazao značaj povezanosti posmatranih pojava, a sve u cilju postizanja kompetitivne prednosti za organizacije i postizanje konačnog poslovnog uspeha. Kao što autor Kramar (Kramar 2013) tvrdi organizaciona kultura je ta koja treba da doprinese razvoju održivog menadžmenta ljudskih resursa kroz podsticanje praksi napretka u karijeri (Whiston & Keller, 2004). Povezanost organizacione kulture, napretka u karijeri i održivosti ljudskih resursa opisuju autori Kosek i Malaterre (Kossek & Malaterre, 2020) objašnjavajući organizacionu kulturu kao vezivni faktor u organizacijama u kojima zaposleni, menadžeri i svi stejkholderi dele odgovornosti da ojačaju upravljanje kulturološkim očekivanja u cilju podrške programa održivosti ljudskih resursa. Oni daju primer neophodnosti upravljanja organizacijom na način koji će obezbediti održive karijere iz razloga što zaposleni teže smanjivanju opterećenja rada u korist zdravlja, sreće i produktivnosti na radnom mestu, dok istovremeno uklapaju privatne segmente života (briga o deci ili starijem članu porodice, školovanje, novi karijerni izazovi i dr.).

Model zasnovan na rezultatima dobijenim u disertaciji prikazan je u nastavku. On ukazuje na to da organizacije usvajajući različite tipove organizacione kulture mogu manje ili više doprineti organizacionom rastu karijere i karijernim sposobnosti, kao i održivosti ljudskih resursa. Takođe uspešnost implementiranja praksi napretka ili održivosti ljudskih resursa, osim što se vezuju za tip organizacione kulture mogu značajno odstupati u zavisnosti od tipa industrije odnosno da li je industrija proizvodna ili pripada IT sektoru. Navedene socio-demografske karakteristike uvek treba da budu sagledane uz ključne varijable (organizacionu kulturu, organizacioni rast karijere, karijerne sposobnosti i održivost ljudskih

resursa) iz razloga što mogu u mnogome da doprinesu relacijama među posmatranim varijablama i utiču na krajnji rezultat rada. Denison (Denison, 1990) je tvrdio da ponašanja menadžmenta pojačavaju principe organizacione kulture, iz tog razloga neophodno je da menadžment organizacija razmotri predloženi model disertacije u cilju planiranja dugoročnog uspešnog poslovanja. Model treba da posluži kao smernica menadžerima ljudskih resursa, generalnim menadžerima ili liderima u organizacijama, za dizajniranje posla na način koji će na proaktivan način obezbediti profesionalni razvoj zaposlenih, putem dominantnog tipa organizacione kulture, a doprineti postizanju održivosti ljudskih resursa kroz podsticanje održivih praksi balansa između privatnog i poslovnog života zaposlenih, blagostanja na poslu, motivacije zaposlenih i održivosti same radne snage. Dvostruka je korist ovako kombinovanih činilaca uspeha poslovanja. Organizacija ostvaruje uspešnost iz razloga što je obezbedila postizanje održivosti karijera zaposlenih i održivost ljudskih resursa, a istovremeno predstavlja izvor za održivost karijera svojih zaposlenih obezbeđujući usklađenost interesa karijere zaposlenih sa organizacionim interesima (Chudzikowski et al., 2020). Dostizanje održivosti ljudskih resursa u organizacijama vodiće ka ostvarenju održivih karijera što će značiti da pojedinci kroz svoje radne pozicije, ostvarujući produktivnost zdravlje i sreću ostvaruju ukupno blagostanje tokom svog životnog veka (Heslin et al., 2020). Predloženi model kulturu predstavlja kao jezgro uspešnog poslovanja što je nadogradnja stava autora (Barney, 1986) koji je tvrdio da organizaciona kultura predstavlja izvor održive kompetitivne prednosti za organizacije.

Model - Tipovi organizacione kulture u funkciji razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa



Slika 3: MODEL: Tipovi organizacione kulture u funkciji razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

5.1. Zaključna razmatranja istraživanja

Usaglašavanje postojećih ljudskih resursa (znanja, sposobnosti i veština zaposlenih, obrazovanja i dr.) sa modernim i aktuelnim zahtevima radne karijere zaposlenih (uticaja porodice i ličnih problema pojedinaca organizacionim, turbulentim promenama u poslovnom okruženju, postojanja multikulturalnih organizacija, uticaja 4.0 industrijske revolucije na poslovanje i sl.) u cilju održivosti ljudskih resursa u organizacijama je jedan od ključnih zahteva poslovanja organizacija. Osnovna pretpostavka istraživanja ovog rada bila je da li je moguće da organizacije idu u pravcu održivosti ljudskih resursa i napretka u karijeri (organizacionog rasta karijere i razvoja karijernih kompetencija) posredstvom usvojene organizacione kulture. Organizaciona kultura posmatra se kao jezgro usaglašavanja organizacije sa eksternim i internim okruženjem, tako što njeni članovi usvajaju percepcije, mišljenja, jezik za komunikaciju, šablone razmišljanja i pravila ponašanja i interakcija (Schein, 1984). Zbog ovakve sveobuhvatnosti organizacione kulture, ona je u istraživanjima dovođena u vezu sa različitim aspektima poslovanja organizacija (npr. Wiseman et al., 2017; Dyck et al., 2019) od kojih je značajna veza sa napretkom u karijeri zaposlenih i održivošću ljudskih resursa.

Rezultati istraživanja su ukazali na povezanost ispitivanih varijabli: tipa organizacione kulture, organizacionog rasta karijere, karijernih sposobnosti i održivosti ljudskih resursa.

5.2. Teorijski i praktični značaj disertacije

Doprinos rada moguće je prikazati kroz nekoliko oblasti značaja:

1. Značaj tipologija organizacione kulture u upravljanju napretkom u karijeri

Autor Artur (Arthur, 2000) u svom radu obrazlaže značaj razvoja karijere na individualnom i organizacionom nivou i dovodi ih u vezu sa organizacionom kulturom. Iz tog razloga u disertaciji su proučene i organizacioni rast karijere i karijerne sposobnosti kao deo individualnog pristupa razvoju karijere u cilju ispitivanja napretka u karijeri zaposlenih. Organizaciona kultura dovodi se u vezu sa organizacionim rastom karijere i karijernim

sposobnostima iz razloga što prema rečima Denisona (Denison, 1996) kultura predstavlja značenje nerazdvojnih akcija, procedura i protokola organizacionog ponašanja koji dovode do uloge organizacionog karijernog rasta (Weng et al., 2010) zaposlenog. Drugi su autori, stavili naglasak na ličnu odgovornost za napredak u karijeri (Anakwe et al., 2000). Autori Wang (Wang et al., 2014) su u svom radu o napretku u karijeri dali doprinos na polju analize organizacionog rasta karijere i povezanosti sa profesionlanom sposobnošću razvoja i nagradama za rast karijere, dok su pre njih Weng i Hu (Weng & Hu, 2009) potvrdili uticaj profesionalne sposobnosti razvoja, kroz analizu elemenata organizacionog rasta karijere tvrdeći da lični trud rezultira organizacionim ponašanjem u pravcu ličnog napretka ciljeva u karijeri, rasta zarade i brzine promocije. Autor Artur (Arthur, 2005) se bavila temom organizacione kulture i njene povezanosti sa razvojem karijere tako što je definisala pojam kulturna kompetencija koja podrazumeva osposobljavanje ljudi za rad u različitom kulturnom okruženju. Autor disertacije nije pronašao identično istraživanje gde se povezuju tipovi organizacione kulture sa elementima organizacionog rasta karijere, kao i karijernim sposobnostima, stoga to predstavlja teorijski i praktični doprinos postojećoj i analiziranoj literaturi na polju organizacione kulture i razvoja karijere. Kultura uloge je ta koja ostvaruje negativan efekat na sve karijerne sposobnosti, dok su kultura moći i podrške tipovi kulture koji su ostvarili pozitivan efekat na sve kategorije organizacionog rasta karijere.

2. Značaj tipologija organizacione kulture u upravljanju održivošću ljudskim resursima

Autori Dik et.al. (Dyck et al, 2019) su u svom istraživanju 137 organizacija ispitali vezu između tipova organizacione kulture i elemenata održivosti i to socijalne sa aspektima blagostanja, ekološke i finansijske. Svoje istraživanje zasnovali su na modelu koji sadrži elemente Kvinove i Rohbauove (Quinn & Rohrbaugh, 1983) tipologije u kombinaciji sa tipologijom održivog organizovanja (Russell et al., 2007). Njihovo istraživanje je pokazalo da je klan kultura imala značajan efekat na socijalnu održivost, kultura tržišta imala značajan uticaj na ekonomsku održivost, a adhokratska kultura je bila značajno povezana sa holističkom održivošću. Oni ovim istraživanjem potvrđuju da je organizaciona kultura povezana na predvidiv način sa elementima održivosti, što je dokazano i u disertaciji gde vidimo da su različiti tipovi organizacione kulture povezani sa elementima održivosti i to kultura podrške na pozitivan način sa elementima održivosti, a kultura uloge negativno.

Ovome u prilog idu i istraživanja Linenluka i Grifita (Linnenluecke & Griffiths, 2010) koji su takođe koristili tipologije organizacionih kultura u cilju ispitivanja socijalne održivosti. Oni su koristili tipologiju Kvina i Kimberli (Quinn & Kimberly, 1984), i zaključuju da zaposleni koji pripadaju različitim tipovima organizacione kulture stavljaju naglasak na različite aspekte održivosti ljudskih resursa. Još jedna grupa autora bavila se temom organizacione kulture i održivosti (Brown et al., 2021), i oni su u svom istraživanju koristili Hofstedovu tipologiju kultura (Hofstede, 2001), gde su kolektivizam i tradicionalnu kulturu doveli u negativnu vezu sa korišćenjem programa usklađenosti privatnog i poslovnog života. Doprinos disertacije leži upravo u povezivanju tipova organizacione kulture prema Hendiju (Handy, 1993) elementima održivosti: balans između privatnog i poslovnog života, blagostanje na poslu, održivost radne snage i motivacija zaposlenih iz razloga što je neophodno uskladiti postojeće ljudske resurse sa akuelenim zahtevima poslovanja u cilju stvaranja održivosti ljudskih resursa u organizaciji, a to se postiže posredstvom usvojene organizacione kulture. U ovom slučaju kultura podrške je kultura koja vodi ka održivosti ljudskih resursa.

3. Značaj povezivanja napretka u karijeri sa održivošću ljudskih resursa

Značaj povezivanja napretka u karijeri sa održivošću ljudskih resursa ogleda se u nadogradnji prethodnih istraživanja na polju napretka u karijeri i održivosti ljudskih resursa. Autori Anakve et al. (Anakwe et al., 2000) su u svom radu naglasili značaj lične odgovornosti pojedinca na napredak u karijeri, međutim u disertaciji se vidi da karijerne sposobnosti nisu u potpunosti imale efekat na sve elemente održivosti, već je kao značajan prediktor ukupne održivosti ljudskih resursa viđena lična motivacija. Autori Vang et al. (Wang et al., 2014) su u svom istraživanju analizirali elemente organizacionog rasta karijere u odnosu na proaktivno ponašanje u pravcu promena (engl. voice behavior) i došli do zaključka da je veoma značajna usklađenost između ciljeva karijere zaposlenih i mogućnosti za njihov organizacioni razvoj. Takođe su analizirali elemente organizacionog rasta karijere i povezanost sa profesionalnom sposobnošću razvoja i nagradama za rast karijere. U disertaciji elementi organizacionog rasta karijere su dovedeni u korelaciju sa elementima održivosti ljudskih resursa, a ovom temom održivosti karijera u svojim radovima bavili su se autori (De Vos & Van der Heijden, 2017; 2016, Anseel, 2017; Veld et al, 2016; Kossek et al.,

2014) povezujući razvoj karijere sa politikama upravljanja ljudskim resursima, starenjem, motivacijom, mogućnošću zapošljavanja, balansa između privatnog i poslovnog života majki i drugo. Autori (Sharma et al, 2016) naglašavaju ulogu korišćenja informacija i uvećanje znanja koje predstavljaju značajan pokretač organizacionog rasta, napretka a time dalje i podsticanje održivog poslovanja. Dostizanje profesionalnih sposobnosti razvoja u organizaciji je takođe primer naprednog nivoa potrebe za zadovoljstvom (Weng et al., 2010). Autori (Dries et al, 2008) naglašavaju ulogu brzine promocije u karijernom uspehu pojedinca i definišu je kao tempo kojim se zaposleni penja na hijerarhijskoj lestvici za razliku od stagnacije na istoj poziciji tokom dužeg vremenskog perioda (Dries et al., 2008). Autori (Weer & Greenhouse, 2020) u cilju dostizanja održivosti ljudskih resursa analiziraju napredak u karijeri u postojećoj organizaciji u odnosu na šanse za napredak koji postoji izvan organizacije. Njihovo istraživanje je usmereno na postojeću poziciju u hijerarhijskoj lestvici, i kako se to odražava na napredak u karijerama zaposlenih.

Autori Veng i Mek Elroj (Weng & McElroy, 2012) su ispitali kako se organizacioni rast odražava na posvećenost organizaciji što upućuje na značaj organizacionog rasta kao faktora koji opredeljuje menadžment ljudskih resursa u pravcu održivosti ljudskih resursa. Autori (Boudreau & Ramstad, 2005) temu održivosti dopunjuju oblašću upravljanja ljudskim resursima i to na polju identifikovanja talenata koji predstavljaju kompetitivnu prednost koja vodi ka održivosti. Autori (Kitada & Harada, 2019) su na primer u istraživanju održivosti i napretka zaposlenih ispitali profesionalni razvoj žena u oblastima i društvima gde dominantnu ulogu igraju muškarci i dali predloge kako unaprediti održivost žena kroz profesionalno osnaživanje. Autori (Mariappanadar & Kramar, 2014) su proučili blagostanje na radnom mestu i njegov uticaj na organizacioni učinak zaposlenih. Akermans i Tims (Akkermants & Tims, 2017) zagovaraju proaktivan razvoj karijere koji će tokom radnog veka oblikovati ciljeve napretka u karijeri. Svi ovi autori bavili su se različitim povezanostima napretka u karijeri sa održivošću, a u disertaciji je dat pregled i organizacionog i individualnog napretka u karijeri i njihova povezanost sa četiri aspekta održivosti ljudskih resursa kao jedna sveobuhvatna analiza razvoja karijere i njenog uticaja na održivost ljudskih resursa u organizacijama.

4. Značaj povezivanja tipa industrije sa razvojem karijere i održivošću ljudskih resursa

Ispitivanje tipa industrije u kontekstu izveštavanja o održivosti organizacije bilo je u fokusu istraživanja autora Nugrahani et.al. (Nugrahani et al., 2022) gde su ispitali 164 različite organizacije i to kako tip industije utiče na izveštavanje o praksama održivosti. Oni su zaključili da tip industrije utiče na obelodanjivanje izveštaja o praksama održivosti koje sprovode organizacije. U disertaciji je ispitana veza između tipa industrije i svih varijabli, dakle organizacione kulture, razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa. Autori (Christensen & Gordon, 1999) su ispitali sedamdeset sedam organizacija kroz šest tipova industrije zavisno od organizacione kulture i potvrdili postojanje kulturnih praksi koje su specifične za tip industrije. U disertaciji tipovi organizacione kulture su se pokazali kao dominantni takođe zavisno od tipa industrije. Kultura uloge i zadatka su izraženije u proizvodnim organizacijama, dok su kultura moći i podrške izraženije kod zaposlenih u IT industriji. Ovo je upravo i saglasno sa opisnim karakteristikama tipova organizacione kulture (Handy, 1993). Autor (Whitley 2003) nakon svog istraživanja napretka u karijeri tvrdi da će tržišne ekonomije sa različitim kombinacijama institucionalnih karakteristika podstaći firme da dele autoritet i razvijaju organizacione karijere u različitim razmerama, i tako generišu različite vrste organizacionih sposobnosti koje će verovatno biti manje ili više efikasne u različitim vrstama industrija. U disertaciji se vidi da su svi aspekti karijernih sposobnosti i organizacionog rasta izraženiji kod zaposlenih u IT organizacijama, nego u proizvodnim.

5. Značaj analize starosti ispitanika sa održivošću ljudskih resursa

U disertaciji je ispitana veza aspekata održivosti ljudskih resursa sa starošću i rezultati su ukazali na to da starost ostvaruje vezu sa balansom između privatnog i poslovnog života. Autori (Kossek et.al., 2014) su ispitali održivost radne snage u kontekstu balansa između privatnog i poslovnog života i blagostanja tokom različitih faza života pojedinaca u cilju dugoročne održivosti radne snage. Zasnovano na svom istraživanju o starosti zaposlenih i vezi sa elementima održivosti radne snage autori Peters et.al. (Peters et.al., 2019) tvrde da starija grupa ispitanika ima niže nivoe ispitivanih dimenzija zapošljivosti (anticipaciju i optimizaciju, organizacioni smisao i balans) i da su percepcije jačih negativnih stereotipa u vezi sa starijim radnicima u organizaciji imale posredujući efekat na odnos između starosne grupe i četiri dimenzije zapošljivosti. Ovi autori zaključuju da prakse održivih ljudskih resursa treba da se usmere na smanjivanje negativnih stereotipa zasnovanih na starosti

utičući putem radne klime na pozitivne ambicije radnika za uspešnu karijeru tokom celog životnog ciklusa.

6. Značaj analize stepena obrazovanja u odnosu na napredak u karijeri i održivost ljudskih resursa

Autori Vasić et al. (Vasić et al., 2011) su u svom istraživanju o subjektivnom stavu o blagostanju u Srbiji doveli u vezu nivo obrazovanja, starost, finansijski status gde su obrazovanje i starost pokazali značajnu povezanost sa stavom o blagostanju. Blagostanje na poslu analizirano je u disertaciji kao činilac održivosti ljudskih resursa i rezultati su pokazali da stepen obrazovanja ima visoku povezanost sa svim aspektima održivosti osim sa motivacijom zaposlenih. Kada se posmatra organizacioni rast karijere, takođe se vidi pozitivna korelacija sa stepenom obrazovanja, izuzev kategorije rast zarade. Rast zarade ne prati uvek nivo obrazovanja zaposlenih iz različitih razloga koji dolaze iz okruženja - uticaja sindikata, nacionalne politike, stepena razvijenosti društva, nedostatka kvalifikovane radne snage i dr. (Blanchflower & Bryson, 2007). Svakako u industrijskom društvu, obrazovna dostignuća predstavljaju jedan od najznačajnijih faktora u određivanju nivoa prihoda kojima osoba može da teži (Glick & Miller, 1956). U američkom društvu se vidi trend neujednačenosti obrazovanja i napretka u karijeri sa visinom zarade koju zaposleni ostvaruju. (Holzer, 2015). Takođe pravi se razlika između profitnih i neprofitnih obrazovnih ustanova i njihove mogućnosti da odgovore obrazovnim i karijernim zahtevima tržišta rada odnosno organizacija. Dalje, rezultati disertacije su pokazali i značajnu povezanost stepena obrazovanja sa kulturom moći i podrške, a upravo su ove kulture te koje su usmerene na lidersko upravljanje i usmerenost na pojedinca (Handy, 1993).

7. Značaj analize porodičnog i bračnog statusa ispitanika u odnosu na održivost ljudskih resursa

U disertaciji je sprovedena analiza bračnog i porodičnog statusa ispitanika u odnosu na elemente napretka u karijeri i elemente održivosti ljudskih resursa. Ovo je značajno iz razloga što održivost ljudskih resursa ispituje odnos privatnog i poslovnog života, iz razloga što se blagostanje na radnom mestu itetkako odražava na pojedinca i njegovo ponašanje kod

kuće, što je veoma značajna uloga bračnog partnera u odnosu na poslovni život pojedinca, te je sve navedeno značajna odrednica je održivosti ljudskih resursa (Ocampo et al., 2018). U disertaciji je vidljiv rezultat da zaposleni koji nemaju decu postižu više rezultate na aspektima održivosti ljudskih resursa što nam zapravo govori da bi menadžment ovim aspektom treba u budućnosti da se bavi kroz programe balansa između privatnog i poslovnog života i blagostanja na poslu i ulogom bračnog partnera, kao porodičnog statusa na poslovni organizacioni život pojedinca. Takođe, zaposleni koji nisu u braku ostvaruju veće rezultate u umrežavanju jer najverovatnije imaju više slobodnog vremena za kontakte sa ljudima od onih koji kod imaju kućne i bračne obaveze.

8. Značaj ispitivanja polnih razlika u odnosu na održivost ljudskih resursa i napredak u karijeri

Napredak u karijeri zaposlenih žena u industriji i društvu gde se tradicionalno žena posmatra kao majka, a ne zaposleni ili neko ko treba da gradi karijeru ispitali su autori (Kitada & Harada, 2019) i dali predloge kako da karijere žena postanu održive. Takođe pojavljuju se slična istraživanja na polju polnih razlika i vođenja biznisa, odnosno napretka u karijeri i održivosti ljudskih resursa (Tan, 2018; Stamarski & Hing, 2015; Cuberes & Teignier, 2014). Profesionalna sposobnost razvoja ne pomaže samo zaposlenima da dostignu nove veštine, već im daje širu bazu kompetencija iz koje proizilazi veća dostupnost informacijama, idejama i sugestijama, i to sve posebno u slučaju žena (Wang Q. et al., 2014). U disertaciji se nije pokazala značajna razlika između polova u pogledu bilo kojeg aspekta održivosti ljudskih resursa. Iz toga može da se zaključi ili da su se razlike između polova smanjile u određenim oblastima poslovanja i da su žene značajno uključnije u procese odlučivanja, upravljanja i uticaja na poslovanje, ili je struktura ispitanika u organizacijama takva da polne razlike nisu značajne. Svakako ovaj rezultat predstavlja značajnu novu informaciju o statusu polova na polju održivosti ljudskih resursa u organizacijama koje posluju u Srbiji. Ova tema može dublje da se ispita te predlog za buduća istraživanja može biti upravo da se ispita detaljnije polna razlika u odnosu na segmente održivosti ljudskih resursa ili napretka u karijeri u organizacijama u Srbiji.

9. Značaj analize radne pozicije u odnosu na organizacionu kulturu i napredak u karijeri

U analizi radne pozicije: rukovodeće odnosno nerukovodeće značajna vidljiva je razlika u odnosu na kulturu moći, odnosno kultura moći je izraženija na rukovodećim položajima, a to u teoriji pronalazi objašnjenje u samom opisu karakteristika kulture moći koja se vezuje sa ulogu lidera (Handy, 1993). Kada se govori o napretku u karijeri i organizacionoj podršci karijernim sposobnostima vidi se da više rezultate ostvaruju zaposleni na rukovodećim pozicijama doprinosi prethodnom izučavanju autora Vitli et al. (Whitely et al., 1991) koji su ispitali stope promocije na više nivoe zavisno od statusa i socioekonomske pozadine zaposlenih u odnosu one sa nižim statusom socioekonomske pozadine, kroz programe podrške i karijerno orijentisan mentoring.

5.3. Implikacije rada

Osim sprovedenog istraživanja disertacija obuhvata i detaljnu analizu literature iz oblasti organizacione kulture, napretka u karijeri i održivosti ljudskih resursa. U literaturi se pojavljuju radovi koji naglašavaju ulogu organizacione kulture u poslovanju organizacija. Takođe, napredak u karijeri ostvaruje prema mnogim autorima značajnu vezu sa održivošću ljudskih resursa, pa se stoga vidi značaj povezivanja svih ovih organizacionih fenomena.

Koncipiranje modela tipa organizacione kulture koji doprinose razvoju karijere i održivosti ljudskih resursa trebalo bi da predstavlja značajnu vodilju menadžmentu organizacija u pravcu uspešnog postizanja organizacionog rezultata. To potvrđuje i autor Golan (Gollan, 2005) koji tvrdi da će organizacije koje rado investiraju u svoje zaposlene pokazati pozitivne finansijske rezultate. Prema autoru Pelet (Pellet, 2013) kultura je kreirana iz četiri različita metoda u organizaciji koji uključuju akcije i ponašanje lidera, šta je fokus lidera, šta se nagrađuje i šta se kažnjava, alokacija i briga za resurse. Ovaj pogled je veoma značajan jer se u disertaciji kultura uloge pokazala kao dobra vodilja ka napretku u karijeri i održivosti ljudskih resursa, a upravo u ovoj kulturi dominantan je položaj lidera. Kultura podrške i kultura moći u radu su viđene kao tip kulture koji vodi ka održivosti ljudskih resursa, a za održivost ljudskih resursa značajni su adaptivnost, saradnja, posvećenost, efektivne komunikacije, fleksibilnost, visok moral, profesionalizam, poverenje i poštovanje, a to su upravo ključne vrednosti kulture u održivosti ljudskih resursa prema stavu autora Rogela

(Rogel, 2018). Disertacija ukazuje na vezu između napretka u karijeri i održivosti ljudskih resursa, što je doprinos prethodnim istraživanjima na tom polju. Na primer Valk (Valk et al., 2014) su proučili međunarodne karijere i uspeh u karijeri žena koje su ostvarile karijeru u inostranstvu. Ovde je nekoliko različitih segmenata povezano, upravo kao i u disertaciji, a to su analiza pola ispitanika u odnosu na održivost ljudskih resursa, uključivanje različitih kategorija zaposlenih (žene su u nekim zemljama još uvek u neravnopravnom položaju u odnosu na muškarce) i analiza njihovog napretka u karijeri. Kim et al. (Kim et al., 2015) smatraju da je neophodno procenjivati nivoe rasta u karijeri, i to kroz prakse međukulturalnog validiranja ovih procesa. Drugi su se autori (Kramar, 2013) bavili ulogom održivog menadžmenta ljudskih resursa i napretka u karijeri u kontekstu zdravlja i blagostanja na radnom mestu, veza potrebnih za zaposlenje, produktivnosti, kvaliteta veza na radnom mestu, prepoznatljivosti organizacije od potencijalnih kandidata za zaposlenje, zadovoljstvo poslom, motivacija zaposlenih na poslu, balansa između privatnog i poslovnog života zaposlenih, način upotrebe resursa ljudi, i ukazali na značaj povezanosti napretka u karijeri, i činilaca održivosti ljudskih resursa na organizacioni uspeh i obezbeđenje kompetitivne prednosti po osnovu ljudskog kapitala. Autor Arthur (Arthur, 2000) u svom radu obrazlaže značaj razvoja karijere na individualnom i organizacionom nivou i dovodi ih u vezu sa organizacionom kulturom. Politike i prakse efektivnog upravljanja organizacionim karijerama su te koje treba da dovedu do određenih stavova i ponašanja koje su elementi organizacione kulture a značajne su za organizacioni napredak i opstanak (Crant, 2000; Parker et al., 2006). Autori Veng et al (Weng et al., 2010) na primer, naglašavaju ulogu organizacionog rasta karijere zaposlnog i daju mu prednost u odnosu na individualni razvoj karijere, što je dokazano i u ovom radu. Organizacioni rast pokazao je veću značajnost u odnosu na dimenzije individualnog razvoja karijere. To je dobra smernica za rad menadžerima ljudskih resursa, da se pažnja obrati na sve ono što organizacija može da učini za svog zaposlenog u cilju ostvarenja njegovog profesionalnog napretka i na kraju održivosti ljudskih resursa u organizacijama. Ovo sve potvrđuje se i stavom autora Hall (Hall, 1983) koji je još pre pola veka smatrao da način na koji ljudi vide svet određuje njihove vrednosti i postavlja osnovni tempo i ritam života (Hall, 1983), a odnosi se i na organizacionu kulturu odnosno način na koji organizaciju i sebe u njoj vide zaposleni.

Menadžeri organizacija bi trebalo da upotrebe model tipova organizacione kulture i njihov uticaj na napredak u karijeri zaposlenih i održivosti ljudskih resursa iz razloga što je neophodno implementirati prakse visoke uključenosti menadžmenta (Golan, 2005) u upravljanje ljudskim resursima. Ovo se povezuje i sa karijernom motivacijom, gde su zaposleni svoje stavove i ponašanja zasnovali na svojim ličnim karijernim ciljevima, iz razloga što mogu povećati svoje napore i posvećenost postizanju organizacionih ciljeva, zato što osećaju da organizacija brine za njih i da mogu da iskoriste sve šanse za karijerni razvoj koje su im ponuđene (Kraimer et al., 2011). Značaj modela kulture, karijere i održivosti ogleda se i u činjenici da se karijere proučavaju u različitim kontekstualnim okruženjima, sa prevazilaženjem bilo kakvih kulturnih predrasuda (Hartung, 2002). Ponašanja zaposlenih u pravcu napretka u karijeri, posmatrano kroz plan kompenzacija zavisi od mnogih faktora, a najznačajnije su pravednost, odgovornost posla zaposlenog i kultura organizacije (Cameron & Quinn, 1999).

Kao što literatura pokazuje, veoma su ispreplitane teme organizacione kulture, razvoja karijere i održivosti ljudskih resursa. Upravo tu se ogleda doprinos rada, jer predstavlja sveobuhvatan model ove tri organizacione pojave i dovodi ih u vezu, obrazlažući njihov sinergijski efekat na poslovanje organizacija. Tome u prilog ide i stav autora (Bain & Company, 2007) koji tvrde da je kultura organizacije značajna koliko i strategija za uspeh poslovanja. Globalno istraživanje sprovedeno na 1200 senior menadžera je potvrdilo da organizacije mogu da imaju veoma dobro postavljenu strategiju, ali ako nemaju kulturu koja omogućava sistemu da uspešno implementira tu strategiju, uspeh će izostati. Kultura je ta koja treba da doprinese uvođenju praksi razvoja karijere koji će biti usmereni na napredak ciljeva u karijeri, profesionalne sposobnosti razvoja, brzine promocije na radnom mestu i rasta zarade, kao glavnih odrednica organizacionog rasta karijere (Weng & Hu, 2009). Prema ovim autorima kultura će dovesti do ličnih ponašanja i stavova koji će rezultirati progresom u elementima organizacionog rasta u karijeri. Pored ovoga značajna je uloga organizacione kulture na polju obuka zaposlenih o održivosti zaštite životne sredine na koju organizaciona kultura može imati značajan efekat (Kramar, 2013). Organizaciona kultura je ta koja treba da doprinese razvoju održivog menadžmenta ljudskih resursa tako što menadžeri ljudskih resursa koji teže razvoju karijere zaposlenih neće tražiti dodatna sredstva i stvoriti nove

troškove za razvoj, već će sami opravdati dodatnu vrednost smanjenem troškova kroz programe održivosti ljudskih resursa (usaglašenost poslovnog i privatnog života, programi blagostanja zaposlenih, korišćenje najkvalitetnije radne snage i dr.)(Kramar, 2013).

Organizaciona kultura je dakle, ključna komponeneta u postizanju organizacione misije i strategije, poboljšanje organizacione efektivnosti i menadžmenta promena. Organizaciona kultura može da radi za organizaciju da bi se poboljšao učinak, ili protiv, kreiranjem barijera koje sprečavaju postizanje ciljeva (Kefala, 2012). Organizaciona kultura treba da bude percipirana u organizaciji kao faktor u predviđanju održivosti ljudskih resursa (Wressell et al., 2018) da bi se ispunila očekivanja organizacija u pogledu visoko kvalifikovanih zaposlenih i zaposlenih sa različitim veštinama (Moroko & Uncles, 2008) koji mogu da odgovore na izazove poslovanja u uslovima 4.0 industrije, visokotehnološkog kapitala, promenljivog radnog okruženja, nedostatka radne snage i rastuće tražnje za specifičnim profilima zaposlenih. To će organizacijama doneti kompetitivnu prednost sa krajnjim ciljem pozitivnog organizacionog rezultata. Organizaciona kultura utiče na percepcije zaposlenih, kao i njihova ponašanja na radnom mestu, što može da rezultira uspehom ili neuspehom organizacije (Madhani, 2014). Organizaciona kultura, konačno, svojim uticajem na napredak u karijeri i održivost ljudskih resursa treba da bude u funkciji dobrobiti organizacija.

Kao što je navedeno u radu, u današnje vreme živi se i radi u specifičnim kulturnim okruženjima, stoga kultura može imati uticaj na stvarno ponašanje posebno na napredak u karijeri i aspekte održivosti ljudskih resursa koji postaju imperativ poslovanja organizacija. Organizaciona kultura je ta koja organizacijama treba da ukaže na pravila ponašanja, a ujedno treba da bude viđena i kao motivacija za postizanje održivosti ljudskih resursa od strane organizacija. Stavovi, vrednosti i norme su personalni pokazatelj spremnosti organizacije da se uhvati u koštac sa promenama koje zahteva poslovanje. Usvojena organizaciona kultura treba motivaciono da deluje na zaposlene i da obezbedi njihov napredak u karijeri, što će dalje voditi ka postizanju održivosti ljudskih resursa. Održivost ljudskih resursa povratno pozitivno deluje na održivu organizacionu kulturu odnosno način na koji zaposleni i stejkholderi vide organizaciju i sebe u njoj. To će organizaciji obezbediti pristup i zadržavanje najkvalitetnije radne snage, i pristup specifičnim kategorijama radne snage (za koju postoji deficit na tržištu rada). Ovo objašnjava organizacioni aspekt

posmatranih pojava i na koji način njihova povezanost može doprineti ukupnoj uspešnosti poslovanja. Napredak u karijeri je kategorija koja mora da bude podržana od strane organizacije, da podstiče zaposlene da napreduju i da nagrađuje njihov angažman na polju napretka, jer to opet predstavlja motivacioni faktor za radnu snagu, a istovremeno predstavlja i značajan resurs za organizaciju (njihova proširena znanja, veštine i sposobnosti). Zaposleni koji ostvare kontinuiran rast karijere zadovoljiće zahtev za održivošću što će dalje voditi ka organizacionom uspehu. Organizacijama je neophodno da usaglase stavove, vrednosti i očekivanja od zaposlenih kroz organizacionu kulturu, da bi obezbedile napredak u karijeri koji vodi ka održivosti, a sve u cilju dugoročnog opstanka u uslovima 4.0 industrije, rastuće tražnje za ljudskim kapitalom u specifičnim oblastima poslovanja i sve većih očekivanja na polju zaštite životne sredine.

Ovaj rad treba posmatrati kao predlog menadžerskih praksi u domenu upravljanja ljudskim resursima, koji teže da budu održivi, posredstvom organizacione kulture kao jedne od najznačajnijih pojava u funkcionisanju svakog organizacionog sistema prožet razvojem ljudi koji se posmatraju kao najvredniji resurs.

5.4. Pravci budućih istraživanja

Buduća istraživanja organizacione kulture, napretka u karijeri i održivosti ljudskih resursa treba da se usmere na sledeće pitanje: da li su organizaciona kultura podrške i kultura moći tipovi kulture koji su u funkciji napretka u karijeri zaposlenih i održivosti ljudskih resursa? Kultura podrške, a odmah iza nje kultura moći su tipovi kulture koji su pokazali u istraživanju značajnu povezanost sa elementima organizacionog rasta karijere i karijernih sposobnosti, kao i činilaca održivosti ljudskih resursa. Iz godine u godinu literatura o organizacionoj kulturi se proširuje. Doprinos ovog rada jeste na polju tipova organizacione kulture prema definiciji autora Hendija (Handy, 1993). Iz razloga što je karakteristike tipova organizacione kulture autor opisao pre dosta godina, predlaže se dopunjavanje ove literature sa rezultatima dobijenih u ovom istraživanju. Tako bi kultura podrške i kultura moći mogle biti dodatno ispitane na još većem uzorku, van granica naše zemlje i uključujući još veći broj organizacija da bi se ispitalo da li postoji direktna povezanost ova dva tipa kulture u odnosu na elemente održivosti ljudskih resursa i razvoja karijere (organizacioni rast i razvoj karijernih sposobnosti). Takođe, ne treba zanemariti ni kulturu uloge koja

prema ovom istraživanju gradi negativnu vezu sa kategorijama napretka u karijeri i održivošću ljudskih resursa. Svakako predlog za buduća istraživanja je da uzorak bude veći ili da se instrument istraživanja proširi na još više segmenata održivosti ljudskih resursa da bi se ispitala predložena povezanost.

Sledeće pitanje koje se postavlja: Koja kategorija napretka u karijeri ima veći značaj u odnosu na održivost ljudskih resursa, da li je to organizacioni rast karijere ili je potrebno više se usmeriti na razvoj karijernih sposobnosti? Mnogi autori su se sporili oko činjenice šta je značajnije: organizacioni rast ili rast karijernih sposobnosti (Madhani, 2014; Weng & McElroy 2012; Wang et al, 2014; Kammeier-Mueller & Judge, 2008; Anakwe et al., 2000). Buduća istraživanja mogla bi u fokus istraživanja da stave upravo ove dve kategorije organizacioni rast karijere i razvoj karijernih sposobnosti u odnosu na održivost ljudskih resursa korišćenjem proširenog instrumenta za ispitivanje činilaca održivosti u odnosu na instrument korišćen u ovoj disertaciji. Takođe ispitivanje većeg broja organizacija i na široj geografskoj teritoriji bi učinilo veću validnost ovako dobijenih rezultata.

Uzimajući u obzir stav Daltona (Dalton, 1989, p.107) da organizacije često budu zasnovane na zastarelim modelima i ne uzmu u razmatranje ljudske potrebe, neophodno je u poslovanju razviti takve strategije koje će omogućiti razvoj zaposlenih, a organizacija treba da je ta koja će podstaći sposobnosti razvoja zaposlenih u pravcu tehnološkog razvoja, održivog razvoja i ličnog napretka, i pripremiti ih za budućnost. Ovo je veoma značajno jer napredna znanja (npr.digitalna pismenost) predstavljaju ključ u razumevanju održivosti ljudskih resursa i doprinose ukupnom održivom razvoju zaposlenih (Sharma et.al, 2016). Stoga, buduća istraživanja mogu da budu usmerena na prošireno ispitivanje pojma održivosti ljudskih resursa u pogledu napretka u karijeri, kao na primer dodavanje kategorije zelenog menadžementa u održivosti ljudskih resursa i osposobljavanja zaposlenih kojima će upravo rad na zaštiti sredine kroz poslovne prakse, obezbediti dugoročni opstanak (Kramar, 2013).

Organizacije moraju da nagrade i prepoznaju rezultate zaposlenih u pogledu njihovih karijera, a kultura je u funkciji usaglašavanja organizacije sa eksternim i internim okruženjem (Schein, 1984). Svaka organizacija današnjice treba da razmišlja o novopridošlim članovima, jer će oni doneti sa sobom nove ideje, ponašanja i interakcije kao

nadogradnju postojeće organizacione kulture sa već usvojenim percepcijama, vrednostima, načinima komunikacije i sl. U disertaciji se pokazalo da u tipovima organizacione kulture postoje razlike u smeru u kojem su kultura uloge i zadatka izraženije kod zaposlenih u proizvodnji, dok su kultura moći i podrške izraženije kod zaposlenih u IT uslugama. Svi aspekti organizacionog rasta karijere, karijernih sposobnosti i održivosti ljudskih resursa su izraženiji od zaposlenih u IT uslugama, u odnosu na zaposlene u proizvodnji. Ono što je predlog za buduća ispitivanja jeste detaljno istražiti da li su kultura podrške i kultura moći dominantne u IT industriji i da li upravo one doprinose postizanju održivosti ljudskih resursa i profesionalnog napretka zaposlenih. Takođe, značajno je ispitati da li će proizvodne organizacije, koje su se vezale za kulturu podrške i zadatka moći ispratiti trend održivosti ljudskih resursa ili će biti prinuđene da se prilagođavaju promenama u budućnosti (Olafsen et al., 2021).

Zaposleni doprinose razvoju organizacione kulture kroz svoje radno okruženje. Povratno organizaciona kultura utiče na članove, kroz razvijene norme, usvojena ponašanja i liderstvo. Članovi organizacije zajedno sa svojim liderima su ti koji kreiraju održavaju kulturu organizacije (Kefala, 2012). Kultura organizacije treba da pokaže zaposlenima da podržava programe održivosti ljudskih resursa kao što su balans privatnog i poslovnog života i blagostanje na poslu. U radu se vidi da kultura uloge negativno utiče na blagostanje na poslu. U budućim istraživanjima bi trebalo ispitati na većem uzorku i sa obuhvatnijim instrumentom ovu povezanost, kao i pozitivnu povezanost kulture podrške sa balansom između privatnog i poslovnog života. Takođe može da se ova kategorija poveže i sa polom da bi se ispitao uticaj elemenata organizacione kulture na programe usklađenosti privatnog i poslovnog života žena, čime su se bavili autori (Brown et al., 2019). U disertaciji se pokazalo da zaposleni koji nemaju decu postižu više rezultate na aspektima održivosti ljudskih resursa što nam zapravo govori da bi menadžment ovim aspektom trebao u budućnosti da se bavi kroz programe balansa između privatnog i poslovnog života i blagostanja na poslu i ulogom bračnog partnera, koji utiče na poslovni organizacioni život pojedinca. Ovo takođe može biti predlog za neka buduća istraživanja koja će se baviti usko ovom temom. Razlike između polova u disertaciji su pokazale da su se smanjile u određenim oblastima poslovanja i da su žene značajno uključnije u procese odlučivanja, upravljanja i uticaja na poslovanje, ili je

struktura ispitanika u organizacijama takva da polne razlike nisu značajne. Iz tog razloga predlog za buduća istraživanja jeste da se ispita detaljnije polna razlika u odnosu na segmente održivosti ljudskih resursa ili napretka u karijeri u organizacijama u Srbiji. Takođe i tip organizacione kulture u odnosu na održivost ljudskih resursa može biti detaljnije proučen u budućnosti zavisno od visine radne pozicije zaposlenih u organizacijama.

Dakle, autor disertacije predlaže da se u budućnosti sprovede isto istraživanje sa proširenim instrumentom za ispitivanje činilaca održivosti ljudskih resursa na većog geografskoj teritoriji i sa većim brojem organizacija da bi se dobila potpuna slika posmatranih međuzavisnosti, međuzavisnosti tipova organizacione kulture, napretka u karijeri zaposlenih i održivosti ljudskih resursa.

6. LITERATURA

1. Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the career competencies questionnaire. *Journal of Career Development, 40*(3), 245-267.
2. Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology, 66*(1), 168-195.
3. Alam, G. M. (2009). The role of science and technology education at network age population for sustainable development of Bangladesh through human resource advancement. *Sci. Res. Essays, 4*(11), 1260-1270.
4. Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N. I. M., & Ali, M. N. (2015). Influence of leadership styles in creating quality work culture. *Procedia Economics and Finance, 31*, 161-169.
5. Allen, T. D. (2007). Mentoring relationships from the perspective of the mentor. *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, 123-147.
6. Amundson, N. E., Mills, L. M., & Smith, B. A. (2014). Incorporating chaos and paradox into career development. *Australian Journal of Career Development, 23*(1), 13-21.
7. Anakwe, U. P., Hall, J. C., & Schor, S. M. (2000). Knowledge-related skills and effective career management. *International Journal of Manpower, 21*(7), 566-579.
8. Anseel, F. (2017). Agile learning strategies for sustainable careers: a review and integrated model of feedback-seeking behavior and reflection. *Current Opinion in Environmental Sustainability, 28*, 51-57.
9. App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue, 262-278*.
10. App, S., & Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?. *Employee Relations, 38*(5), 703-723.
11. Arredondo, P., Toporek, R., Brown, S. P., Jones, J., Locke, D. C., Sanchez, J., & Stadler, H. (1996). Operationalization of the multicultural counseling competencies. *Journal of Multicultural Counseling & Development, 24*, 4278.

12. Arthur, M. B. (2008). Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. *Human relations*, 61(2), 163-186.
13. Arthur, N., & McMahon, M. (2005). Multicultural career counseling: Theoretical applications of the systems theory framework. *The Career Development Quarterly*, 53(3), 208-222.
14. Arthur, N. (2005). Building from diversity to social justice competencies in international standards for career development practitioners. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5, 137-148.
15. Arthur, N. (2000). Career Competencies for Managing Cross-Cultural Transitions. *Canadian Journal of Counselling*, 34(3), 204-17.
16. Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, 295-306.
17. Bailey, S. F., Voyles, E. C., Finkelstein, L., & Matarazzo, K. (2016). Who is your ideal mentor? An exploratory study of mentor prototypes. *Career Development International*, 21(2), 160-175.
18. Bain & Company. (2007). Executives are taking a hard look at soft issues, according to global management study by Bain & Company [Press release]. Retrieved from <http://www.bain.com/about/press/press-releases/executives-aretaking-a-hard-look-at-soft-issues.aspx>
19. Baldrige, D. C., & Kulkarni, M. (2017). The shaping of sustainable careers post hearing loss: Toward greater understanding of adult onset disability, disability identity, and career transitions. *Human Relations*, 70(10), 1217-1236.
20. Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
21. Baskaran, V., Nachiappan, S., & Rahman, S. (2012). Indian textile suppliers' sustainability evaluation using the grey approach. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 647-658.
22. Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.

23. Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable development*, 17(2), 102-113.
24. Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: An economic approach. *Journal of political economy*, 76(2), 169-217.
25. Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285.
26. Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2006). Enabling change for corporate sustainability: An integrated perspective. *Australasian Journal of Environmental Management*, 13(3), 156-165.
27. Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2014). *Organizational change for corporate sustainability*. Routledge.
28. Bennett, E. A. (2018). Voluntary sustainability standards: a squandered opportunity to improve workers' wages. *Sustainable Development*, 26(1), 65-82.
29. Bennett, E. E. (2014). How an intranet provides opportunities for learning organizational culture: Implications for virtual HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 16(3), 296-319.
30. Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(5), 615-633.
31. Bhatnagar, D., & Bhandari, L. (1998). Organizational culture in the changing environment. *Vikalpa*, 23(1), 83-92.
32. Blanchflower, D. G., & Bryson, A. (2017). What effect do unions have on wages now and would Freeman and Medoff be surprised?. In *What Do Unions Do?* (pp. 79-113). Routledge.
33. Boisot, M. H. (1998). Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy. OUP Oxford.
34. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of*

Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 44(2), 129-136.

35. Brewer, P. E. (2015). Cultural Preparation for Virtual Teams.
36. Bright, J. E., & Pryor, R. G. (2005). The chaos theory of careers: A user's guide. *The career development quarterly*, 53(4), 291-305.
37. Brown, D. (2002). The role of work and cultural values in occupational choice, satisfaction, and success: A theoretical statement. *Journal of counseling & development*, 80(1), 48-56.
38. Brown, H., Kim, J. S., & Faerman, S. R. (2021). The influence of societal and organizational culture on the use of work-life balance programs: A comparative analysis of the United States and the Republic of Korea. *The Social Science Journal*, 58(1), 62-76.
39. Bryson, A., Forth, J., & Millward, N. (2002). All Change at Work?: British Employment Relations 1980-98, Portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey Series. Routledge.
40. Brundtland, G. (ed.) (1987), Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, Oxford: Oxford University Press.
41. Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
42. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
43. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison Wesley. Reprinted Hoboken, NJ: John Wiley, 2011.
44. Canter, D., Youngs, D., & Yaneva, M. (2017). Towards a measure of kindness: An exploration of a neglected interpersonal trait. *Personality and Individual Differences*, 106, 15-20.
45. Carlton, N. R. (2014). Digital culture and art therapy. *The Arts in Psychotherapy*, 41(1), 41-45.

46. Carvalho, C. R. S. P., Castro, M. A. R., Silva, L. P., & Carvalho, L. O. P. (2018). The relationship between organizational culture, organizational commitment and job satisfaction. *Revista Brasileira de Estrategia*, 11(2), 201.
47. Chan, P., & Greenwood, D. (2006). Towards a human resources management approach in supply chain management.
48. Cheng, B., Yu, X., Dong, Y., & Zhong, C. (2023). Promoting employee career growth: the benefits of sustainable human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
49. Chiang, C. F., & Jang, S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61.
50. Choi, M. (2016). A concept analysis of digital citizenship for democratic citizenship education in the internet age. *Theory & research in social education*, 44(4), 565-607.
51. Christensen, E. W., & Gordon, G. G. (1999). An exploration of industry, culture and revenue growth. *Organization studies*, 20(3), 397-422.
52. Chudzikowski, K., Gustafsson, S., & Tams, S. (2020). Constructing alignment for sustainable careers: Insights from the career narratives of management consultants. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103312.
53. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
54. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
55. Crawshaw, J. R., Van Dick, R., & Brodbeck, F. C. (2012). Opportunity, fair process and relationship value: career development as a driver of proactive work behaviour. *Human resource management journal*, 22(1), 4-20.
56. Crichton, R., & Shrivastava, P. (2017). Sustaining human resource via aesthetic practices. *Journal of Cleaner Production*, 153, 718-726.
57. Cronin, B. (2001). Knowledge management, organizational culture and Anglo-American higher education. *Journal of Information Science*, 27(3), 129-137.
58. Cuberes, D., & Teignier, M. (2014). Gender inequality and economic growth: A critical review. *Journal of International Development*, 26(2), 260-276.

59. Culot, G., Nassimbeni, G., Orzes, G., & Sartor, M. (2020). Behind the definition of Industry 4.0: Analysis and open questions. *International Journal of Production Economics*, 226, 107617.
60. Dafoulas, G., & Macaulay, L. (2002). Investigating cultural differences in virtual software teams. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 7(1), 1-14.
61. Dalton, G. W. (1989). Developmental views of careers in organizations. *Handbook of career theory*, 89, 109.
62. Da Motta Veiga, S. P. (2015). The role and types of job search strategies as career growth tool for mid-career professionals. *Journal of Career Development*, 42(4), 339-350.
63. Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., & Grady, G. (2012). Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), 111-120.
64. Dauber, D., Fink, G., & Yolles, M. (2012). SAGE Open.
65. Day, R., & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 72-91.
66. DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 307-324.
67. Degens, N., Hofstede, G. J., Beulens, A., Krumhuber, E., & Kappas, A. (2015). Don't be a stranger-designing a digital intercultural sensitivity training tool that is culture general. *IEEE Transactions on Learning Technologies*, 9(2), 120-132.
68. De Vos, A., Forrier, A., Van der Heijden, B., & De Cuyper, N. (2017). Keep the expert! Occupational expertise, perceived employability and job search: A study across age groups. *Career Development International*.
69. De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.
70. De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current opinion in environmental sustainability*, 28, 41-50.

71. Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. *New York: Wiley*
72. Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.
73. Desselle, S. P., Raja, L., Andrews, B., & Lui, J. (2018). Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in US colleges and schools of pharmacy. *Currents in pharmacy teaching and learning*, 10(4), 403-412.
74. Dinić, B. (2019). Principi psihološkog testiranja. *Novi Sad, RS: Filozofski fakultet u Novom Sadu*.
75. Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (2009). Organizational development for social sustainability in work systems. *Research in organizational change and development*, 77-144.
76. Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of managerial Psychology*, 23(8), 907-928.
77. Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Hazen, B., Giannakis, M., & Roubaud, D. (2017). Examining the effect of external pressures and organizational culture on shaping performance measurement systems (PMS) for sustainability benchmarking: Some empirical findings. *International Journal of Production Economics*, 193, 63-76.
78. Dumitrana, M., Dumitru, M., Jianu, I., Jinga, G., & Radu, G. (2009). Human Resources Role in Sustainable Development. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series*, 61(3).
79. Dunn, M. B. (2019). Early career developmental networks and professionals' knowledge creation. *Journal of Management*, 45(4), 1343-1371.
80. Dunphy, D., A. Griffiths and S. Benn. 2003. Organisational change for corporate sustainability, London: Routledge.
81. Dunst, C. J., Tivette, C. M., & Hamby, D. W. (1996). Measuring the helpgiving practices of human services program practitioners. *Human Relations*, 49(6), 815-835.

82. Duxbury, N., Hosagrahar, J., & Pascal, J. (2016). *Why must culture be at the heart of sustainable urban development?*. United cities and local governments (UCLG).
83. Dyck, B., Walker, K., & Caza, A. (2019). Antecedents of sustainable organizing: A look at the relationship between organizational culture and the triple bottom line. *Journal of cleaner production*, 231, 1235-1247.
84. Dyer, W. G. (1982). *Patterns and Assumptions: The Key to Understanding Organizational Cultures* (p. 0064). Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
85. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). *The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance* (Vol. 17950, No. 1). Cambridge, MA, USA: National Bureau of Economic Research.
86. Ehnert, I. (2009), *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis From a Paradox Perspective*, Berlin: Physica-Verlag
87. Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue*, 221-238.
88. Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
89. Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.
90. Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management journal*, 49(2), 395-406.
91. Freeman, R. (2001). Upping the stakes. *People Management*, 7(3), 24-9.
92. Fourie, C., & Van Vuuren, L. J. (2002). Rejoinder to article by De Bruin and Lew: construct validity of the Career Resilience Questionnaire (CRQ). *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(1), 70-72.

93. Geertz, C. (2012). A interpretação das culturas prema Machado, D. D. P. N., & Carvalho, C. E. (2008). Cultural typologies and organizational environment: a conceptual analysis. *Latin American Business Review*, 9(1), 1-32.
94. Geertz, C. (1989). El impacto del concepto de cultura en el concepto de hombre. *La interpretación de las culturas*, 43-59.
95. Glick, P. C., & Miller, H. Educational Level and Potential Income. *American Sociological Review*, XXI (June, 1956).
96. Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18-33.
97. Gollan, P. J., & Davis, E. (1998). The implementation of HRM best practice: Beyond rhetoric.
98. Gould, S., & Penley, L. E. (1984). Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 244-265.
99. Greenhaus, J. & Callanan, G.A. (1994), Career Management, The Dryden Press, Orlando, FL
100. Griffiths, A. B., Dunphy, D. C., & Benn, S. H. (2005). Corporate sustainability: Integrating human and ecological sustainability approaches. *New Horizons in Research on Sustainable Organisations-Emerging Ideas, Approaches and Tools for Practitioners and Researchers*.
101. Griffiths, A., Dunphy, D., & Benn, S. (2003). Building corporate sustainability. *Training and Development in Australia*, 30(2), 20-22.
102. Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational dynamics*, 26(3), 22-37.
103. Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1996). The new protean career: Psychological success and the path with a heart. *The career is dead: Long live the career*, 23, 15-45.
104. Hall, E. T. (1983). The dance of life. New York: Anchor.
105. Handy, C. B. (1995). Gods of management: The changing work of organizations. Oxford University Press, USA.
106. Handy, C. B. (1994). *The age of paradox*. Harvard Business Press.

107. Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. New York.
108. Handy, C.B. (1978), *The Gods of Management*, Penguin, London.
109. Harrison, R. (1972). *Understanding Your Organisations Culture*. *Harvard Business Review*
110. Hartung, P. J. (2002). Cultural context in career theory and practice: Role salience and values. *The Career Development Quarterly*, 51(1), 12-25.
111. Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), 449-476.
112. Herman, C., & Lewis, S. (2012). Entitled to a sustainable career? Motherhood in science, engineering, and technology. *Journal of Social Issues*, 68(4), 767-789.
113. Heslin, P. A., Keating, L. A., & Ashford, S. J. (2020). How being in learning mode may enable a sustainable career across the lifespan. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103324.
114. Heslin, P. A., Keating, L. A., & Minbashian, A. (2019). How situational cues and mindset dynamics shape personality effects on career outcomes. *Journal of Management*, 45(5), 2101-2131.
115. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). New York: Mcgraw-hill.
116. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
117. Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of management studies*, 35(1), 1-12.
118. Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94.
119. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* (london and new york, McGraw hill). House, RJ, Hanges, PJ, Javidan, M., Dorfman, PW, & Gupta, V.(Eds. 2004), *Airaksinen*, 1, 25.

120. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, (Sage; Newbury Park, CA).
121. Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, 4, 390-405.
122. Holzer, H. (2015). Higher education and workforce policy: Creating more skilled workers (and jobs for them to fill). *Washingt. DC Brookings Inst.*
123. Houtman, G., & Zeitlyn, D. (1996). Information technology and anthropology. *Anthropology today*, 12(3), 1-3.
124. Imperatives, S. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future. *Accessed Feb, 10*, 1-300.
125. International Institute for Sustainable Development (IISD), Deloitte&Touche, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). 1992. *Business Strategy for the 90s*. IISD: Manitoba.
126. Ionescu, M. A., & Bratosin, Ș. (2009). Desirable typologies of organizational culture in quality management implementation. Communicatonal findings. *Management & Marketing*, 4(3).
127. Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154.
128. Jans, N. A. (1989). Organizational commitment, career factors and career/life stage. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 247-266.
129. Jans, N. A. (1989). Organizational commitment, career factors and career/life stage. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 247-266 prema Spagnoli, P., & Weng, Q. (2019). Factorial validity, cross-cultural equivalence, and latent means examination of the organizational career growth scale in Italy and China. *The international journal of human resource management*, 30(21), 2951-2970.
130. Jiang, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 85-97.
131. Joyce, K. E. (2003). Lessons for employers from Fortune's' 100 best'. *Business Horizons*, 46(2), 77-77.

132. Kammeyer-Mueller, J. D., & Judge, T. A. (2008). A quantitative review of mentoring research: Test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 269-283.
133. Karavardar, G. (2014). Organizational career growth and turnover intention: an application in audit firms in Turkey. *International business research*, 7(9), 67.
134. Katić, I., Berber, N., Slavić, A., & Ivanišević, A. (2020). The relations between investment in employees' development and organizational productivity and service quality. *Tehnički vjesnik*, 27(4), 1077-1083.
135. Katić, I., Knežević, T., Berber, N., Ivanišević, A., & Leber, M. (2019). The impact of stress on life, working, and management styles: how to make an organization healthier?. *Sustainability*, 11(15), 4026.
136. Kefela, G. T. (2012). Organizational culture in leadership and management. *PM World Today*, 14(1), 1-12.
137. Kim, B., Rhee, E., Ha, G., Jung, S. H., Cho, D., Lee, H. K., & Lee, S. M. (2016). Cross-cultural validation of the career growth scale for Korean employees. *Journal of career development*, 43(1), 26-36.
138. Kimberly, J. R., & Quinn, R. E. (1984). *Managing organizational transitions*. McGraw-Hill/Irwin.
139. King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 112-133.
140. Kitada, M., & Harada, J. (2019). Progress or regress on gender equality: The case study of selected transport STEM careers and their vocational education and training in Japan. *Transportation research interdisciplinary perspectives*, 1, 100009.
141. Kossek, E. E., & Ollier-Malaterre, A. (2020). Desperately seeking sustainable careers: Redesigning professional jobs for the collaborative crafting of reduced-load work. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103315.
142. Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). Organizational strategies for promoting work-life balance and wellbeing. *Work and wellbeing*, 3, 295-319.
143. Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, NY.

144. Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *Journal of applied psychology*, 96(3), 485.
145. Kram, K. E. (1985). Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life. *Glenview, IL: Scott Foresman*.
146. Kramar, R. (2013). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.
147. Küçükoğlu, M. T., & Pinar, R. İ. (2016). The mediating role of green organizational culture between sustainability and green Innovation: A research in Turkish companies.
148. Kuijpers, M. A. C. T. (2004). Loopbaanontwikkeling: Onderzoek naar 'competenties'.
149. Lancaster, H. (1996). Managing your career: how to learn your job's potential, skills you'll need". *Wall Street Journal B*, 1.
150. Lawrence, B. S., Hall, D. T., & Arthur, M. B. (2015). 28 Sustainable careers then and now1. *Handbook of research on sustainable careers*, 432.
151. Laybats, C., & Chapman, D. (2016). Career management and development, where to go when you have reached the top. *Business Information Review*, 33(4), 228-231.
152. Leong, F. T., & Brown, M. T. (1995). Theoretical issues in cross-cultural career development: Cultural validity and cultural specificity.
153. Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016). e-Leadership through strategic alignment: An empirical study of small-and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31, 185-206.
154. Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.
155. Liu, Y., Liu, J., & Wu, L. (2010). Are you willing and able? Roles of motivation, power, and politics in career growth. *Journal of Management*, 36(6), 1432-1460.
156. Liu, H. H., Peng, F., Zeng, X. H., Zhao, J. B., & Zhang, X. Y. (2019). Authoritarian personality and subjective well-being in Chinese college students: The moderation

effect of the organizational culture context. *Personality and Individual Differences*, 138, 79-83.

157. Lo, K. D., Waters, R. D., & Christensen, N. (2017). Assessing the applicability of Hofstede's cultural dimensions for Global 500 corporations' Facebook profiles and content. *Journal of Communication Management*, 21(1), 51-67.
158. Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*.
159. Lopez, A. (2012). The media ecosystem: What ecology can teach us about responsible media practice (Vol. 3). North Atlantic Books.
160. Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2016). Perusing of organizational culture effects on e-mail communication. *Procedia Technology*, 22, 1076-1083.
161. Madhani, P. M. (2014). Aligning compensation systems with organization culture. *Compensation & Benefits Review*, 46(2), 103-115.
162. Majeed, S. (2011). The impact of competitive advantage on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 191-196.
163. Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
164. Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906-923.
165. Marnisah, L., Kore, J. R. R., & Ora, F. H. (2022). Employee Performance Based on Competency, Career Development, And Organizational Culture. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 632-650.
166. McLuhan, M. (1966). The Gutenberg galaxy. Canada: The University of Toronto Press
167. McMahon, M. (2004). Scoping Paper--Shaping a Career Development Culture: Quality Standards, Quality Practice, Quality Outcomes. *Australian Government Department of Education, Science and Training*.

168. Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public relations review*, 45(3), 101764.
169. Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management journal*, 36(6), 1175-1195.
170. Mitchell, K. E., Al Levin, S., & Krumboltz, J. D. (1999). Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities. *Journal of counseling & Development*, 77(2), 115-124.
171. Millward, N., Bryson, A., & Forth, J. (2000). *All change at work?: British employment relations 1980-1998, portrayed by the workplace industrial relations survey series*. Routledge.
172. Mihalcea, A. (2017). Employer branding and talent management in the digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306.
173. Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 365-380.
174. Moon H.K., (2009) Mediating effect of Organizational Identification on the Relationships between Organizational culture, *Job satisfaction and Job conflict*. 6-15.
175. Moon, H., Quigley, N. R., & Marr, J. C. (2012). How interpersonal motives explain the influence of organizational culture on organizational productivity, creativity, and adaptation: The ambidextrous interpersonal motives (AIM) model of organizational culture. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 109-128.
176. Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of brand management*, 16, 160-175.
177. Müller-Christ, G., & Remer, A. (1999). Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert: Aspekte, Aufgaben, Perspektiven*, 69-87.
178. Murray, W. C., & Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Sustainability*, 13(6), 3163.
179. Needle, D. (2004). Business in context: An introduction to business and its environment by David Needle.

180. Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel psychology*, 41(3), 457-479.
181. Nord, W. R. (1972). Man for his greatest victory, the conquest of himself. *Concepts and Controversy in Organizational Behavior*, 178.
182. Nove, A. (2003). The economics of feasible socialism revisited. Routledge.
183. Nugrahani, T. S., Atiqoh, K. I., & Pertiwi, I. F. P. (2022). The Effect Of Industry Type, Government Pressure, And Company Size To Disclosure Of Sustainability Report. *Journal of Business and Management Review*, 3(1), 045-056.
184. Ocampo, A. C. G., Restubog, S. L. D., Liwag, M. E., Wang, L., & Petelczyc, C. (2018). My spouse is my strength: Interactive effects of perceived organizational and spousal support in predicting career adaptability and career outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 165-177.
185. Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Senadjki, A., Gaskin, J., & Kaivo-oja, J. (2020). Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118703.
186. Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2014). Organizational Cultural Perpetuation: A Case Study of an English Premier League Football Club. *British Journal of Management*, 25(4), 667-686.
187. Olafsen, A. H., Nilsen, E. R., Smedsrud, S., & Kamaric, D. (2021). Sustainable development through commitment to organizational change: The implications of organizational culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 180-196.
188. Olphert, W., Damodaran, L., Balatsoukas, P., & Parkinson, C. (2009). Process requirements for building sustainable digital assistive technology for older people. *Journal of Assistive Technologies*, 3(3), 4-13.
189. Onn, C. W., & Sorooshian, S. (2013). Mini literature analysis on information technology definition. In *Information and Knowledge Management* (Vol. 3, No. 2, pp. 139-140).

190. O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.
191. Papakota, A. (2016). Career counselling development: A case study of an innovative career counselling tool. *Industry and Higher Education*, 30(5), 327-333.
192. Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
193. Pellet, L. (2013). How leaders can impact organizational cultures with their actions and behaviors.
194. Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). *Impact of people management practices on business performance* (Vol. 22). London: Institute of Personnel and Development.
195. Peters, P., Van der Heijden, B. I., Spurk, D., De Vos, A., & Klaassen, R. (2019). Please don't look at me that way. An empirical study into the effects of age-based (meta-) stereotyping on employability enhancement among older supermarket workers. *Frontiers in psychology*, 10, 249.
196. Pinzone, M., Albè, F., Orlandelli, D., Barletta, I., Berlin, C., Johansson, B., & Taisch, M. (2020). A framework for operative and social sustainability functionalities in Human-Centric Cyber-Physical Production Systems. *Computers & industrial engineering*, 139, 105132.
197. Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapova, S. N., Jansen, P. G., & Bakker, A. B. (2016). Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being. *Career Development International*, 21(6), 587-602.
198. Pulsford, L. (2019). Kindness in career development interventions. *Australian Journal of Career Development*, 28(1), 14-20.
199. Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. In J. R. Kimberly & R. E. Quinn (Eds.), *Managing organizational translations* (pp. 295-313). Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
200. Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The Transformation of organizational cultures: a competing values perspective.

201. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
202. Randev, K. K., & Jha, J. K. (2019). Sustainable human resource management: A literature-based introduction. *NHRD Network Journal*, 12(3), 241-252.
203. Reva, A. (2012). Gender inequality in the labor market in Serbia. *World Bank Policy Research Working Paper*, (6008).
204. Robertson, P. J., & Egdell, V. (2018). A capability approach to career development: An introduction and implications for practice. *Australian Journal of Career Development*, 27(3), 119-126.
205. Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749.
206. Rogel, R. S. (2018). The Role of Organizational Culture on Employee Attraction, Productivity and Retention. *Ascendens Asia Journal of Multidisciplinary Research Abstracts*, 2(1).
207. Russell, S., Haigh, N., & Griffiths, A. (2007). Understanding corporate sustainability. *Corporate governance and sustainability*, 36-56.
208. Sackmann, S. A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative science quarterly*, 140-161.
209. Santos, N. M. (1992). "Impacto da Cultura Organizacional no Desempenho das Empresas, Conforme Mensurado por indicadores Contábeis—Um Estudo Interdisciplinar." São Paulo: FEA=USP. (Tese de Doutorado em Contabilidade).
210. Savickas, M. L. (2011). Constructing careers: Actor, agent, and author. *Journal of Employment Counseling*, 48(4), 179-181.
211. Schein, E. H. (2010). *Organisation culture and leadership* 4 th. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
212. Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 229-240.

213. Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
214. Schienstock, G. (2000). Towards a Reflexive Organisation in the Global Information Economy. Towards the Learning Society: Innovation and Competence Building with Social Cohesion for Europe.
215. Schneider, W. E. (1996). Uma alternativa à reengenharia: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar. Record.
216. Schreibman, S., Siemans, R., & Unsworth, J. (2008) A Companion to Digital Humanities. London: Wiley-Blackwell
217. Schrodtt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication studies*, 53(2), 189-202.
218. Schuler, R.S., & MacMillan, I.C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human 'Resource Management*, 23 3), 241-25
219. Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of management journal*, 44(2), 219-237.
220. Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
221. Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gilley, K. M., & Luk, D. M. (2001). Struggling for balance amid turbulence on international assignments: Work-family conflict, support and commitment. *Journal of management*, 27(1), 99-121.
222. Sharma, R., Fantin, A. R., Prabhu, N., Guan, C., & Dattakumar, A. (2016). Digital literacy and knowledge societies: A grounded theory investigation of sustainable development. *Telecommunications Policy*, 40(7), 628-643.
223. Sokolović, B., Šidānin, I., Duđak, L., & Kokotović, S. (2023). Professional Training of Employees in Media Organizations in Serbia and Its Implications on Career Development. *Sustainability*, 15(5), 4105.
224. Sokolović, B., Katić, I., Nešić, L. G., Ivanišević, A., & Pavlović, A. (2022). The specific role of the transformational leadership in the organizational culture of service organizations. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 58(47), 131-145.

225. Spagnoli, P., & Weng, Q. (2019). Factorial validity, cross-cultural equivalence, and latent means examination of the organizational career growth scale in Italy and China. *The international journal of human resource management*, 30(21), 2951-2970.
226. Spector, P. E. (2021). Industrial and organizational psychology: Research and practice. John Wiley & Sons.
227. Sriramesh, K., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (1996). Observation and measurement of two dimensions of organizational culture and their relationship to public relations. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 229-261.
228. Stamarski, C. S., & Son Hing, L. S. (2015). Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in psychology*, 6, 1400.
229. Straub, D. W. (1994). The Effect of Culture on IT Diffusion: E-Mail and FAX in Japan and the US. *Information systems research*, 5(1), 23-47.
230. Stumpf, S. A., Colarelli, S. M., & Hartman, K. (1983). Development of the career exploration survey (CES). *Journal of vocational behavior*, 22(2), 191-226.
231. Sun, L. T., O'Brien, J. C., & Jiang, Q. (2001). Human development and economic systems: a unitary approach. *International Journal of Social Economics*, 28(5/6/7), 526-561.
232. Tan, G. (2018). Mastercard index of women entrepreneurs (MIWE) 2018. *Mastercard Social Newsroom*.
233. Tang, M. (2003). Career counseling in the future: Constructing, collaborating, advocating. *The Career Development Quarterly*, 52(1), 61-69.
234. Tang, N., & Wang, Y. (2017). Cross-cultural teams. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*, 219-242.
235. Trompenaars, F. (1994). Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios. *São Paulo: Educator*, 13-28.
236. Tseng, M. L., Tan, K. H., Lim, M., Lin, R. J., & Geng, Y. (2014). Benchmarking eco-efficiency in green supply chain practices in uncertainty. *Production Planning & Control*, 25(13-14), 1079-1090.
237. Turnbull, P. (2013). Promoting the employment of women in the transport sector: Obstacles and policy options. International Labour Organization (ILO).

238. Upadhyay, S., & Upadhyay, N. (2017). Future directions and a roadmap in digital computational humanities for a data driven organization. *Procedia computer science*, 122, 1055-1060.
239. Valk, R., van Engen, M. L., & van der Velde, M. (2014). International careers and career success of Indian women in science and technology: The importance of career capital and organizational capital. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1(2), 175-205.
240. Van der Heijden, B. I. J. M., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. *Handbook of research on sustainable careers*, 1, 1-19.
241. Van Kleef, J. A., & Roome, N. J. (2007). Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. *Journal of cleaner production*, 15(1), 38-51.
242. Vasić, A., Šarčević, D., & Trogrlić, A. (2011). Zadovoljstvo životom u Srbiji. *Primenjena psihologija*, 4(2), 151-177.
243. Veld, M., Semeijn, J. H., & van Vuuren, T. (2016). Career control, career dialogue and managerial position: How do these matter for perceived employability?. *Career Development International*, 21(7), 697-712.
244. Wagner, M. (2013). 'Green'human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation?. *Journal of business ethics*, 114, 443-456.
245. Wang, Q., Weng, Q., McElroy, J. C., Ashkanasy, N. M., & Lievens, F. (2014). Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender. *Journal of vocational behavior*, 84(3), 431-441.
246. WCED. (1987). Our common future. Oxford: Oxford University Press. The World Commission on Environment and Development
247. Weer, C. H., & Greenhaus, J. H. (2020). Managers' assessments of employees' organizational career growth opportunities: The role of extra-role performance, work engagement, and perceived organizational commitment. *Journal of Career Development*, 47(3), 280-295.133.
248. Wehmeyer, M. L., Nota, L., Soresi, S., Shogren, K. A., Morningstar, M. E., Ferrari, L., ... & DiMaggio, I. (2019). A crisis in career development: Life designing and

implications for transition. *Career Development and Transition for Exceptional Individuals*, 42(3), 179-187.

249. Weng, Q., & Hu, B. (2009). The structure of career growth and its impact on employees' turnover intentions. *Industrial Engineering and Management*, (1), 97-104.
250. Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 77(3), 391-400.
251. Weng, Q., & Xi, Y. (2011). Career growth study: Scale development and validity test. *Management Review*, 23(10), 132-143.
252. Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265
253. Whelan, C. (2016). Organisational culture and cultural change: A network perspective. *Australian & New Zealand journal of criminology*, 49(4), 583-599.30.
254. Whiston, S. C., & Keller, B. K. (2004). The influences of the family of origin on career development: A review and analysis. *The counseling psychologist*, 32(4), 493-568.
255. Whitely, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of management journal*, 34(2), 331-350.
256. Whitley, R. (2003). The institutional structuring of organizational capabilities: The role of authority sharing and organizational careers. *Organization Studies*, 24(5), 667-695.
257. Wiseman, N., Ngirande, H., & Setati, S. T. (2017). Existing organizational culture typologies and organizational commitment at a selected higher education institution in South Africa. *Investment Management & Financial Innovations*, 14(2), 242.
258. Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492-1502.

259. World Health Organization. (1946). Preamble to the Constitution of the World Health Organization as adopted by the International Health Conference. *Official Records of the World Health Organization*, 2, 100.
260. World Health Organization. (1948). Preamble to the Constitution of the World Health Organization, as adopted by the International Health Conference, New York, pp. 19-22 (June 1946): signed on 22 July 1946 by the Representatives of 61 States,(Official Records of the World Health Organization, No. 2 p. 100) and Entered into Force on 7 April 1948. <http://www.who.int/about/who/en/definition.html>.
261. Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
262. Wressell, J. A., Rasmussen, B., & Driscoll, A. (2018). Exploring the workplace violence risk profile for remote area nurses and the impact of organisational culture and risk management strategy. *Collegian*, 25(6), 601-606.
263. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.
264. Xie, X., Zhu, Q., & Qi, G. (2020). How can green training promote employee career growth?. *Journal of cleaner production*, 259, 120818.
265. Yoo, S. J., & Huang, W. D. (2016). Can e-learning system enhance learning culture in the workplace? A comparison among companies in South Korea. *British journal of educational technology*, 47(4), 575-591.
266. Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 745.
267. Zakaria, N., Amelinckx, A., & Wilemon, D. (2004). Working together apart? Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams. *Creativity and innovation management*, 13(1), 15-29.
268. Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions.

Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und
des eidgenössischen Personalamtes.

269. <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>
accessed 11 October 2016.

7. PRILOZI:

Prilog broj 1. Instrument istraživanja - upitnik

UPITNIK

Poštovani, upitnik koji je pred Vama koristiće se isključivo u naučno-istraživačke svrhe odnosno za izradu doktorske disertacije. Molim Vas da sva pitanja pažljivo pročitate i da date iskren odgovor. Ne postoje tačni i netačni odgovori.

Upitnik je anonimn.

Unapred sam Vam zahvalna na izdvojenom vremenu.

1.POL:

- a) muški
- b) ženski

2.KOLIKO IMATE GODINA?

- a) do 20
- b) od 21 – 30
- c) od 31 – 40
- d) od 41 – 50
- e) od 51 – 60
- f) više od 60

3. KOLIKO GODINA RADITE U OVOJ ORGANIZACIJI?

- a) do 5 godina
- b) od 6 do 10 godina
- c) od 11 do 15 godina
- d) od 16 do 20 godina
- e) više od 20 godina

4. GODINE UKUPNOG RADNOG STAŽA

- a) do 2 godine
- b) od 2 do 5 godina
- c) od 5 do 10 godina
- d) od 10 do 15 godina
- e) od 15 do 20 godina
- f) više od 20 godina

5. ŠKOLSKA SPREMA

- a) osnovna škola
- b) srednja škola
- c) viša škola
- d) bečelor
- e) master
- f) doktorat

6. VAŠE RADNO MESTO JE:

- a) rukovodeće
- b) nerukovodeće

7. PROCENJUJEM DA JE MOJE MATERIJALNO STANJE:

- a) jako dobro
- b) dobro
- c) solidno
- d) loše

8. BRAČNI STATUS:

- a) neoženjen/neudata
- b) oženjen/udata
- c) razveden

9. DA LI IMATE DECU?

- a) Da
- b) Ne

Na sledeća pitanja odgovorite tako što ćete zaokružiti jedan od ponuđenih odgovora:

1. U našoj organizaciji se smatra da je dobar pretpostavljeni onaj koji je:

- a) jak, odlučan i čvrst, ali pošten. On štiti svoje podređene koji su lojalni i pažljiv je prema njima
- b) nepristrasan i korektan. Traži od podređenih samo ono što je propisano i ne koristi moć za svoju ličnu korist
- c) pravičan i prihvata savete u vezi sa poslom. Svoj autoritet koristi samo da obezbedi da se obavi posao
- d) vodi računa o potrebama i vrednostima drugih. Koristi svoju poziciju da bi obezbedio zadovoljenje potreba zaposlenih

2. U našoj organizaciji se smatra da je dobar podređeni onaj koji je:

- a) poslušan, vredan i lojalan svom nadređenom
- b) odgovoran i pouzdan, striktno izvršava svoje propisane obaveze
- c) uvek voljan da doprinese na najbolji način da se obavi zadatak i otvoren za ideje i sugestije
- d) veoma je zainteresovan za razvoj sopstvenih sposobnosti i za učenje novih stvari, poštuje potrebe drugih

3. U našoj organizaciji dobar zaposleni daje prioritet:
- a) zahtevima pretpostavljenih
 - b) propisanim dužnostima i obavezama koje podrazumeva njegovo radno mesto ili pozicija u hijerarhiji organizacije
 - c) zahtevima zadatka koji treba da se obavi
 - d) svojim i ličnim potrebama svojih kolega
4. Ljudi koji su uspešni u našoj organizaciji su:
- a) oštri i takmičarski orijentisani
 - b) svesni i odgovorni, sa jakim osećajem lojalnosti organizaciji
 - c) efikasni i kompetentni, posvećeni zadatku koji im je dat
 - d) kompetentni u međuljudskim odnosima, posvećeni zadovoljenju potreba ljudi oko sebe
5. Vreme i energija zaposlenih se u našoj organizaciji tretira kao nešto što:
- a) stoji na raspolaganju pretpostavljenima
 - b) je precizno propisano ugovorom
 - c) treba posvetiti isključivo rešavanju zadataka
 - d) treba prepustiti svakom pojedincu da slobodno raspolaže
6. Zaposleni u našoj organizaciji kontrolisani su uglavnom putem:
- a) nagrada i kazni
 - b) pravila, procedura i standarda u obavljanju posla
 - c) zahteva koje postavlja zadatak koji treba obaviti
 - d) unutrašnjeg zadovoljstva koje ljudi osećaju obavljanjem svoga posla
7. U našoj organizaciji osoba može da kontroliše drugu ako:
- a) se nalazi na višoj hijerarhijskoj poziciji i ima veći autoritet
 - b) je njegovo radno mesto takvo da on treba da kontroliše druge osobe
 - c) ima više znanja i sposobnosti da obavi posao
 - d) može da joj pomogne da zadovolji neke njene potrebe

8. U našoj organizaciji zadatke daje onaj ko:

- a) ima moć i autoritet da ga ljudi slušaju
- b) je podelom posla i odgovornosti u sistemu određen da daje zadatke
- c) ima sposobnost i znanja da obavi posao ili reši problem
- d) to želi i ima sklonosti ka naređivanju

9. Posao u našoj organizaciji se obavlja zbog:

- a) želje za nagradom ako se posao obavi ili straha od kazne ako se ne obavi
- b) poštovanja radnih obaveza preuzetih prilikom zapošljavanja i lojalnosti samoj organizaciji
- c) zadovoljstva kada se posao uspešno obavi
- d) zadovoljstvo samim radom

10. Ljudi u našoj organizaciji rade zajedno u timu kada:

- a) to od njih traže oni koji imaju viši autoritet
- b) je to propisano organizacionom strukturom i sistemom rada
- c) je to neophodno da bi se obavio posao
- d) je saradnja uzajamno stimulativna, izazovna i zabavna

11. Svrha konkurencije je:

- a) ostvariti ličnu moć i prestiž u organizaciji
- b) ostvariti napredovanje u organizaciji
- c) povećati sposobnosti i znanja za obavljanje posla
- d) skrenuti pažnju na sopstvene potrebe i želje

12. Konflikti u našoj organizaciji se:

- a) kontrolišu od strane menadžment tima
- b) onemogućavaju striktnim pridržavanjem pravila, procedura i odgovornosti
- c) rešavaju kroz diskusiju o zahtevima poslova i zadataka

- d) rešavaju kroz otvorenu i duboku diskusiju o interesima i potrebama zaposlenih

13. Odluke u našoj organizaciji donosi:

- a) osoba koja ima najviši uticaj u datoj situaciji
- b) osoba čija je formalna nadležnost da donosi odluke u datoj situaciji
- c) osoba sa najviše znanja i sposobnosti u datoj situaciji
- d) osoba koja je najviše zainteresovana i na koju će doneta odluka imati najveći uticaj

14. U strukturi rukovođenja u našoj organizaciji:

- a) zadaci se zadaju u organizacionoj strukturi odozgo na dole tako da svako ko se nalazi na višoj poziciji ima pravo da zadaje zadatke svima na nižim pozicijama
- b) zadaci se zadaju u organizacionoj strukturi odozgo na dole. Autoritet koji neko ima ograničen je njegovim poslom i pozicijom u organizaciji
- c) zadatke zadaje onaj ko je odgovoran da reši zadatak. Njegov autoritet se odnosi na sve koji mogu da doprinesu obavljanju zadatka bez obzira na formalnu poziciju
- d) dodeljivanje zadataka je podređeno individualnim potrebama i interesima

15. Tržište se u našoj organizaciji tretira kao:

- a) konkurentska arena u kojoj je svako protiv svakog i onaj ko ne eksploatiše drugog biva i sam eksploatisan
- b) uređen i racionalan sistem u kojem je konkurencija ograničena zakonima
- c) kompleksan i nesavršen sistem koji može biti unapređen aktivnošću organizacije
- d) kompleksan sistem potencijalnih šansi i opasnosti. Mesto koje organizacija može da iskoristi za zadovoljenje potreba svojih zaposlenih.

Na sledeća pitanja odgovorite tako što ćete navesti u kojoj meri se slažete sa tvrdnjom:

- 1- Uopšte se ne slažem
- 2- Ne slažem se
- 3- Neodlučan/čna sam
- 4- Slažem se
- 5- U potpunosti se slažem

16. Znam šta mi se dopada na mom poslu

1 2 3 4 5

17. Znam šta je važno za moju karijeru

1 2 3 4 5

18. Svoja lična interesovanja mogu da iskažem na poslu koji obavljam

1 2 3 4 5

19. Znam koje mi lične sposobnosti predstavljaju jake strane na poslu

1 2 3 4 5

20. Upoznat sam sa svojim nedostacima na poslu

1 2 3 4 5

21. Svestan sam svojih talenata na poslu

1 2 3 4 5

22. Znam koje veštine za posao posedujem i znam koje mi nedostaju

1 2 3 4 5

23. Poznajem mnogo ljudi na svom poslu koji mi mogu pomoći u karijeri

1 2 3 4 5

24. Poznajem mnogo ljudi van svog posla koji mi mogu pomoći u karijeri

1 2 3 4 5

25. Znam kako da pitam za savet saradnike ili pretpostavljene u cilju napretka u karijeri

1 2 3 4 5

26. Sposoban sam da pristupim pravoj osobi koja može da mi pomogne u karijeri

1 2 3 4 5

27. Mogu jasno da pokažem ostalima šta su moje snage na poslu

1 2 3 4 5

28. Sposoban sam da pokažem ostalima šta želim da dostignem u svojoj karijeri

1 2 3 4 5

29. Mogu da pokažem ljudima oko sebe šta mi je značajno na poslu

1 2 3 4 5

30. Znam kako da pronađem opcije za dalje stručno usavršavanje

1 2 3 4 5

31. Znam kako da zatražim pomoć u svojoj oblasti rada u cilju sopstvenog poslovnog razvoja

1 2 3 4 5

32. Sposoban sam da istražim svoje mogućnosti na tržištu rada

1 2 3 4 5

33. Mogu da napravim jasne dugoročne planove karijere

1 2 3 4 5

34. Znam šta želim da postignem u karijeri u narednih godinu dana

1 2 3 4 5

35. Imam mogućnost da kreiram plan šta želim da dostignem u karijeri

1 2 3 4 5

36. Sposoban sam da postavim ciljeve koje želim da postignem u karijeri

1 2 3 4 5

37. Posao u mojoj organizaciji je koncipiran tako da me približava cilju karijere

1 2 3 4 5

38. Moj sadašnji posao u organizaciji je relevantan za moje ciljeve u karijeri i profesionalni rast

1 2 3 4 5

39. Posao u mojoj organizaciji mi omogućuje postavljanje temelja za realizaciju ciljeva u karijeri

1 2 3 4 5

40. Posao u mojoj organizaciji mi obezbeđuje dobre šanse da ostvarim svoje ciljeve u karijeri

1 2 3 4 5

41. Posao u mojoj organizaciji je takav da me podstiče na konstantno sticanje kako novih tako i vještina vezanih za postojeći posao

1 2 3 4 5

42. Posao u mojoj organizaciji je takav da me podstiče na konstantno sticanje novog i sa poslom vezanog znanja

1 2 3 4 5

43. Posao u mojoj organizaciji je takav da me podstiče da akumuliram bogatije radno iskustvo

1 2 3 4 5

44. Posao u mojoj organizaciji je koncipiran tako da mi neprekidno omogućava da poboljšavam svoje profesionalne sposobnosti

1 2 3 4 5

45. Tempo mog napredovanja na više pozicije u postojećoj organizaciji je brz

1 2 3 4 5

46. Verovatnoća napredovanja u postojećoj organizaciji je visoka

1 2 3 4 5

47. Poredeći sa prethodnim organizacijama i dostupnim poslovima, zadovoljan sam svojom pozicijom

1 2 3 4 5

48. U odnosu na moje kolege imam uslove za brže napredovanje u organizaciji

1 2 3 4 5

49. U organizaciji postoje uslovi za povećanje moje plate

1 2 3 4 5

50. U mojoj organizaciji zaposleni su plaćeni prema zasluži

1 2 3 4 5

51. Moja organizacija adekvatno sprovodi obezbeđen bonus plan za svoje zaposlene

1 2 3 4 5

52. U mojoj organizaciji se primenjuje politika različitosti i jednakih šansi za svakoga

1 2 3 4 5

53. U mojoj organizaciji se primenjuje politika usklađivanja poslovnog i privatnog života zaposlenih

1 2 3 4 5

54. U mojoj organizaciji se sprovodi politika konkurentnih benefita za zaposlene i obezbeđivanja dobrih odnosa među zaposlenima unutar lanca vrednosti

1 2 3 4 5

55. Moja organizacija sprovodi politiku za održavanje dugoročnog rasta i stabilnosti zapošljavanja

1 2 3 4 5

56. U mojoj organizaciji se obezbeđuju dodatne beneficije zaposlenima (privatni penzioni fond, privatno zdravstveno osiguranje i ostale vrste osiguranja zaposlenih)

1 2 3 4 5

57. Moja organizacija ima politiku za poboljšanje zdravlja i bezbednosti zaposlenih unutar kompanije

1 2 3 4 5

58. U mojoj organizaciji se primenjuju kriterijumi poštovanja ljudskih prava u celokupnom procesu selekcije i regrutacije kandidata

1 2 3 4 5

59. U mojoj organizaciji se sprovodi politika garantovanja građanskih prava u skladu sa
domaćom zakonskom regulativom

1 2 3 4 5

60. U mojoj organizaciji se daje prioritet napredovanju unutar organizacije

1 2 3 4 5

61. Organizacija obezbeđuje redovne i adekvatne obuke za zaposlene i menaždere u cilju
unapređenja njihovih veština

1 2 3 4 5

62. Organizacija ima politiku usavršavanja zaposlenih u cilju što kvalitetnijeg razvoja
karijere svojih zaposlenih i unapređenja njihovih poslovnih veština

1 2 3 4 5

63. Obuke koje organizacija obezbeđuje za moj posao odgovaraju zahtevima posla koji
obavljam

1 2 3 4 5

64. Postoji ravnoteža između zadataka koji su mi povereni na poslu i mog privatnog
života

1 2 3 4 5

65. Mislim da imam previše zadataka na mom poslu

1 2 3 4 5

66. Osećam se premoreno i smatram da su mi potrebne češće pauze na poslu

1 2 3 4 5

67. Volim što radim u ovoj organizaciji

1 2 3 4 5

68. Organizacija vodi računa o svojim zaposlenima

1 2 3 4 5

Prilog br.2 E-mail poslat autoru rada u svrhu dobijanja odobrenja za korišćenje njihovih pitanja

gserafeim@hbs.edu

1 of 5

Appeal for the author - questionnaire Inbox x



Bojana Drakula <drakula.bojana@gmail.com>
to gserafeim

Wed, Sep 9, 2020, 4:58 PM

Dear George,

I hope to find You well and in good health during this pandemic times.

My name is Bojana Drakula Sokolovic, I am PhD student on Faculty of Technical Sciences in Novi Sad, Serbia.

The topic of my paper and PhD thesis will be sustainability, organizational culture and career growth. I was wondering if You can provide me permission to use Your questionnaire from the attached document. I will use 12 questions from Your questionnaire and adapt to Serbian language.

Thanks in advance,

I am looking forward to hearing from You.

Best regards,

—

Bojana Drakula

One attachment • Scanned by Gmail



Serafeim, George <gserafeim@hbs.edu>
to me

Sep 9, 2020, 5:11 PM

Dear Bojana,

Yes feel free to use that for your research. Good luck with it!

George

Sent from my iPhone

4

On Sep 9, 2020, at 11:01 AM, Bojana Drakula <drakula.bojana@gmail.com> wrote:

Prilog br.3

Prilozi

Tabela 31: Polne razlike u aspektima održivosti ljudskih resursa

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	p	t	df	p
Balans između privatnog i poslovnog života	Equal variances assumed	.828	.363	.833	540	.405
	Equal variances not assumed			.832	535.038	.406
Blagostanje na poslu	Equal variances assumed	.266	.606	1.244	540	.214
	Equal variances not assumed			1.244	537.943	.214
Održivost radne snage	Equal variances assumed	2.254	.134	.786	540	.432
	Equal variances not assumed			.784	531.326	.433
Motivacija zaposlenih	Equal variances assumed	.822	.365	.137	540	.891
	Equal variances not assumed			.136	534.671	.892

Tabela 32: Razlike između zaposlenih koji su u braku i koji to nisu u odnosu na aspekte organizacionog rasta karijere i karijernih sposobnosti

			Levene's Test for Equality of Variances				
			F	p	t	df	p
Lična motivacija	Equal variances assumed		.001	.972	.903	504	.367
	Equal variances not assumed				.912	442.526	.362
Razvojne osobine	Equal variances assumed		1.583	.209	.176	504	.861
	Equal variances not assumed				.174	419.141	.862
Umrežavanje	Equal variances assumed		1.940	.164	3.100	504	.002
	Equal variances not assumed				3.166	457.581	.002
Samoprofilisanje	Equal variances assumed		.580	.446	1.025	504	.306
	Equal variances not assumed				1.047	457.645	.296
Istraživanje posla	Equal variances assumed		2.619	.106	1.620	504	.106
	Equal variances not assumed				1.662	463.113	.097
Planiranje karijere	Equal variances assumed		1.213	.271	1.154	504	.249
	Equal variances not assumed				1.176	455.240	.240
Napredak ciljeva u karijeri	Equal variances assumed		10.301	.001	-.218	504	.827
	Equal variances not assumed				-.211	376.629	.833

Profesionalne sposobnosti razvoja	Equal variances assumed	2.681	.102	.107	504	.915
	Equal variances not assumed			.104	394.958	.917
Brzina promocije	Equal variances assumed	.681	.410	-.112	504	.911
	Equal variances not assumed			-.111	411.414	.912
Rast zarade	Equal variances assumed	4.178	.041	1.174	504	.241
	Equal variances not assumed			1.151	399.658	.250

Tabela 33: Razlike između zaposlenih koji imaju i koji nemaju decu u odnosu na aspekte organizacionog rasta karijere i karijernih sposobnosti

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	p	t	df	p
Lična motivacija	Equal variances assumed	.049	.824	1.831	540	.068
	Equal variances not assumed			1.845	504.585	.066
Razvojne osobine	Equal variances assumed	.956	.329	.333	540	.739
	Equal variances not assumed			.333	487.180	.740
Umrežavanje	Equal variances assumed	1.370	.242	3.361	540	.001
	Equal variances not assumed			3.393	507.729	.001
Samoprofilisanje	Equal variances assumed	.039	.844	.897	540	.370
	Equal variances not assumed			.906	507.781	.365
Istraživanje posla	Equal variances assumed	.112	.738	2.444	540	.015
	Equal variances not assumed			2.450	495.867	.015
Planiranje karijere	Equal variances assumed	.095	.758	1.329	540	.184
	Equal variances not assumed			1.325	485.148	.186
Napredak ciljeva karijeri	Equal variances assumed	6.758	.010	1.245	540	.214

	Equal variances not assumed			1.216	444.843	.225
Profesionalne sposobnosti razvoja	Equal variances assumed	6.263	.013	.703	540	.482
	Equal variances not assumed			.687	445.513	.493
Brzina promocije	Equal variances assumed	.614	.434	.764	540	.445
	Equal variances not assumed			.759	477.801	.448
Rast zarade	Equal variances assumed	4.859	.028	1.570	540	.117
	Equal variances not assumed			1.548	464.935	.122

Овај Образац чини саставни део докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта који се брани на Универзитету у Новом Саду. Попуњен Образац укоричити иза текста докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта.

План третмана података

Назив пројекта/истраживања
Организациона култура у функцији развоја каријере запослених и одрживости људских ресурса
Назив институције/институција у оквиру којих се спроводи истраживање
а) Факултет техничких наука, Нови Сад, Универзитет у Новом Саду б) в)
Назив програма у оквиру ког се реализује истраживање
Истраживање је извршено у оквиру израде докторске дисертације са темом: Организациона култура у функцији развоја каријере запослених и одрживости људских ресурса, на департману индустријско инжењерство и менаџмент, одсек: људски ресурси
1. Опис података
1.1 Врста студије <i>Укратко описати тип студије у оквиру које се подаци прикупљају</i> Студија је испитивала ставове запослених у производним организацијама, као и организацијама које се баве информационим технологијама на територији Републике Србије. Испитивање ставова запослених односило се на област организационе културе, организационог раста каријере, каријерних компетенција и одрживости људских ресурса које припадају области управљања људским ресурсима. 1.2 Врсте података а) квантитативни б) квалитативни 1.3. Начин прикупљања података а) анкете, упитници, тестови б) клиничке процене, медицински записи, електронски здравствени записи в) генотипови: навести врсту _____ г) административни подаци: навести врсту _____ д) узорци ткива: навести врсту _____

- ђ) снимци, фотографије: навести врсту _____
е) текст, навести врсту _____
ж) мапа, навести врсту _____
з) остало: описати _____

1.3 Формат података, употребљене скале, количина података

1.3.1 Употребљени софтвер и формат датотеке:

- а) **Excel фајл**, датотека _____
б) **SPSS фајл**, датотека _____
с) PDF фајл, датотека _____
д) Текст фајл, датотека _____
е) JPG фајл, датотека _____
ф) Остало, датотека _____

1.3.2. Број записа (код квантитативних података)

- а) број варијабли 5
б) број мерења (испитаника, процена, снимака и сл.) 542

1.3.3. Поновљена мерења

- а) да
б) не

Уколико је одговор да, одговорити на следећа питања:

- а) временски размак између поновљених мера је _____
б) варијабле које се више пута мере односе се на _____
в) нове верзије фајлова који садрже поновљена мерења су именоване као _____

Напомене: _____

Да ли формати и софтвер омогућавају дељење и дугорочну валидност података?

- а) **Да**
б) **Не**

Ако је одговор не, образложити _____

2. Прикупљање података

2.1 Методологија за прикупљање/генерисање података

2.1.1. У оквиру ког истраживачког нацрта су подаци прикупљени?

- а) **експеримент**, попуњавање упитника од стране учесника
б) **корелационо истраживање**, рачунање коефицијената корелације, Пирсонови продукт момент коефицијенти корелације, каноничка корелациона анализа

ц) анализа текста, навести тип _____
д) **остало**, вишеструке линеарне регресионе анализе, анализа података методама дескриптивне статистике

2.1.2 Навести врсте мерних инструмената или стандарде података специфичних за одређену научну дисциплину (ако постоје).

Методологија прикупљања података је креирана према добрим праксама – на основу прегледа литературе креиран је мерни инструмент (упитник), који је испитаницима дистрибуиран електронским путем и у штампаној форми преко непосредних руководиоца.

2.2 Квалитет података и стандарди

2.2.1. Третман недостајућих података

а) Да ли матрица садржи недостајуће податке? Да **Не**

Ако је одговор да, одговорити на следећа питања:

- а) Колики је број недостајућих података? _____
- б) Да ли се кориснику матрице препоручује замена недостајућих података? Да **Не**
- в) Ако је одговор да, навести сугестије за третман замене недостајућих података

2.2.2. На који начин је контролисан квалитет података? Описати

Примарни подаци су третирали у складу са препорукама за анкетно истраживање и анализирали су за: податке који недостају сумњиве обрасце одговора, нетипичне тачке и дистрибуцију података. Одговори који су били непотпуни нису задржани.

2.2.3. На који начин је извршена контрола уноса података у матрицу?

Софтвер који је коришћен за део података који су унети онлајн, аутоматски генерише матрицу података приликом увоза основне базе података у коју су аутоматски депоновани одговори испитаника при попуњавању упитника. Упитници који су попуњени на одштампаним упитницима унети су ручно у excel табелу.

3. Третман података и пратећа документација

3.1. Третман и чување података

3.1.1. Подаци ће бити депоновани у Репозиторијуму докторских дисертација Универзитета у Новом Саду.

3.1.2. URL адреса **<https://www.cris.uns.ac.rs/searchDissertations.jsf>**

3.1.3. DOI _____

3.1.4. Да ли ће подаци бити у отвореном приступу?

- а) **Да**
- б) Да, али после ембарга који ће трајати до _____
- в) **Не**

Ако је одговор не, навести разлог _____

3.1.5. Подаци неће бити депоновани у репозиторијум, али ће бити чувани.

Образложење

3.2 Метаподаци и документација података

3.2.1. Који стандард за метаподатке ће бити примењен? **Стандард који примењује Репозиторијум Универзитета у Новом Саду**

3.2.1. Навести метаподатке на основу којих су подаци депоновани у репозиторијум.

Бојана Соколовић, Организациона култура у функцији развоја каријере запослених и одрживости људских ресурса

Ако је потребно, навести методе које се користе за преузимање података, аналитичке и процедуралне информације, њихово кодирање, детаљне описе варијабли, записа итд.

3.3 Стратегија и стандарди за чување података

3.3.1. До ког периода ће подаци бити чувани у репозиторијуму? **Неограничено**

3.3.2. Да ли ће подаци бити депоновани под шифром? Да **Не**

3.3.3. Да ли ће шифра бити доступна одређеном кругу истраживача? Да **Не**

3.3.4. Да ли се подаци морају уклонити из отвореног приступа после извесног времена?

Да **Не**

Образложити

4. Безбедност података и заштита поверљивих информација

Овај одељак МОРА бити попуњен ако ваши подаци укључују личне податке који се односе на учеснике у истраживању. За друга истраживања треба такође размотрити заштиту и сигурност података.

4.1 Формални стандарди за сигурност информација/података

Истраживачи који спроводе испитивања с људима морају да се придржавају Закона о заштити података о личности (https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zastiti_podataka_o_licnosti.html) и одговарајућег институционалног кодекса о академском интегритету.

4.1.2. Да ли је истраживање одобрено од стране етичке комисије? Да **Не**

Ако је одговор Да, навести датум и назив етичке комисије која је одобрила истраживање

4.1.2. Да ли подаци укључују личне податке учесника у истраживању? Да **Не**

Ако је одговор да, наведите на који начин сте осигурали поверљивост и сигурност информација везаних за испитанике:

- а) Подаци нису у отвореном приступу
 - б) Подаци су анонимизирани
 - ц) Остало, навести шта
-
-

5. Доступност података

5.1. Подаци ће бити

а) **јавно доступни**

б) доступни само уском кругу истраживача у одређеној научној области

ц) затворени

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести под којим условима могу да их користе:

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести на који начин могу приступити подацима:

5.4. Навести лиценцу под којом ће прикупљени подаци бити архивирани.

Ауторство – некомерцијално - без прераде

6. Улоге и одговорност

6.1. Навести име и презиме и мејл адресу власника (аутора) података

sokolovic.di20.2016@uns.ac.rs

6.2. Навести име и презиме и мејл адресу особе која одржава матрицу с подацима

sokolovic.di20.2016@uns.ac.rs

6.3. Навести име и презиме и мејл адресу особе која омогућује приступ подацима другим истраживачима

