

Katarina Suvajdžić¹
Dušana Šakan
Mirjana Franceško
Željka Bojanić

UDC 005.32:159.944
Originalni naučni rad
Primljen: 06. 02. 2020.
Prihvaćen: 26. 04. 2020.

KARIJERNA ADAPTABILNOST, OSOBINE LIČNOSTI I SOCIODEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE KAO PREDIKTORI PREDANOSTI ORGANIZACIJI²

ABSTRAKT: Cilj istraživanja je bio da se utvrde doprinosi karijerne adaptabilnosti, osobina ličnosti i sociodemografskih karakteristika u objašnjenju predanosti organizaciji kod zaposlenih. Istraživanje je realizovano na prigodnom uzorku od 390 ispitanika zaposlenih u državnim (34%) i privatnim (66%) preduzećima u Srbiji (42% muškog pola i 58% ženskog pola) prosečne starosti od 40 godina, od kojih je 46,2% ispitanika na rukovodećim pozicijama a 53,8% na izvršilačkim pozicijama. Kriterijumske varijable čine sumativni skorovi na dimenzijama predanosti organizaciji (afektivna, normativna i instrumentalna). Prediktorske varijable čine sociodemografske karakteristike (pol, pozicija u organizaciji, tip organizacije, ukupan radni staž, radni staž u organizaciji, starost i obrazovanje), sumativni skorovi izračunati na dimenzijama ličnosti operacionalizovanih na osnovu HEXACO modela ličnosti (poštenje, emocionalnost, ekstraverzija, prijatnost, savesnost i otvorenost) i sumativni skorovi izračunati na dimenzijama karijerne adaptabilnosti (zabrinutost, kontrola, radoznalost i poverenje). Putem hijerarhijskih

¹ Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Katedra za psihologiju, e-mail: katarina.suvajdzic@gmail.com

² Rad je nastao u okviru projekta „Interpersonalne veštine i digitalni mediji kao prediktori karijerne adaptabilnosti“ broj: 142-451-2265/2019 koji finansira Pokrajinski sekretarijat za visoko obrazovanje i naučnoistraživačku delatnost AP Vojvodine.

višestrukih regresionih analiza utvrđeno je da sociodemografske karakteristike, osobine ličnosti i aspekti karijerne adaptabilnosti objašnjavaju 29% varijanse afektivne predanosti, 18% normativne predanosti i 17% instrumentalne predanosti organizaciji. Prema značajnosti i veličinama, kao stabilni prediktori afektivne i normativne predanosti organizaciji izdvajaju se sociodemografske karakteristike zaposlenih, potom osobine ličnosti, a najmanji su doprinosi karijerne adaptabilnosti, dok u objašnjenju instrumentalne predanosti najveći doprinos imaju osobine ličnosti, potom sociodemografske karakteristike, a karijerna adaptabilnost gotovo da uopšte ne doprinosi objašnjenju instrumentalne organizacijske predanosti. Afektivna predanost organizaciji više je zastupljena kod zaposlenih na mestu rukovodioca, kod zaposlenih sa dužim radnim stažom u organizaciji, kod zaposlenih u privatnim preduzećima koji imaju više izraženu ekstraverziju, poštenje i prijatnost, a od aspekata karijerne adaptabilnosti kontrolu. Normativna organizacijska predanost u proseku je viša kod rukovodilaca, u organizacijama privatnog sektora, kod zaposlenih koji imaju manji ukupan radni staž, ali veći radni staž u samoj organizaciji, kod starijih zaposlenih i to kod onih koji imaju više izraženu ekstraverziju, prijatnost i manje izraženu otvorenost. Instrumentalna organizacijska predanost prosečno je viša kod zaposlenih sa dužim radnim stažom u organizaciji i kod starijih ispitanika, te kod onih koji imaju izraženu emocionalnost i poštenje, a manje izraženu ekstraverziju. Može se konstatovati da u objašnjenju predanosti organizaciji najviše učestvuju sociodemografske karakteristike, znatno manje osobine ličnosti, a karijerna adaptabilnost veoma malo i to ne u svim aspektima predanosti organizaciji. Dobijeni rezultati upućuju na značajne praktične implikacije koje mogu biti od koristi u budućem radu poslovnim psiholozima u kreiranju intervencija za povećanje organizacijske predanosti.

KLJUČNE REČI: karijerna adaptabilnost, osobine ličnosti, predanost organizaciji

1. Uvod

Rapidan razvoj informacionih tehnologija učinio je znanje pristupačnim svima koji su spremni da ga stiču. S porastom kompetencija zaposlenih rastu i njihove ambicije, kao i mogućnosti da biraju organizacije koje će im omogućiti maksimalnu aktualizaciju potencijala. Sve-sni ove činjenice, pojedinci biraju kompanije za koje procenjuju da u datom trenutku mogu da zadovolje njihove karijerne potrebe (Chang, 1999). Orijentacija na sopstvenu karijeru u velikoj je meri otežala kompanijama zadržavanje kvalitetnog kadra, jer njihovi karijerni planovi često prevazilaze mogućnosti koje kompanija može da im ponudi. Kompanije su se susrele s pitanjem šta u datim uslovima mogu da urade kako bi se zaposleni identifikovali s vrednostima i ciljevima organizacije, ali i osećali želju da ostanu u organizaciji, odnosno izgradili organizacijsku predanost (Mowday, Steers & Porter, 1979). Organizacijska predanost je ono što vezuje pojedinca za organizaciju (Meyer & Allen, 1997). Majer i Alenova (1997) ukazuju na tri komponente organizacijske predanosti: afektivnu, normativnu i instrumentalnu. Afektivna predanost podrazumeva identifikaciju zaposlenih sa organizacijom, kao i emocionalnu vezanost za nju. Ova vrsta predanosti izgrađuje se kroz pozitivna radna iskustva zaposlenog (Jaros, 2007). Zaposleni ostaju u organizaciji, jer *to žele* (Meyer & Allen, 1991). Normativna predanost odnosi se na osećaj obaveze da se ostane u organizaciji (Meyer & Allen, 1991). Ovoj percepciji zaposlenih mogu doprineti značajna ulaganja kompanije u njihove kompetencije. Zaposleni koji imaju visok nivo normativne predanosti osećaju da „*bi trebalo* da ostanu u organizaciji“ (Meyer & Allen, 1991, str. 67). Instrumentalna predanost zasniva se na proceni ekonomskih i socijalnih troškova ukoliko se donese odluka o napuštanju organizacije (Jaros, 2007). „Zaposleni čija je primarna povezanost sa organizacijom zasnovana na instrumentalnoj predanosti, ostaju zato što *moraju*“ (Meyer & Allen, 1991, str. 67). Ovi različiti izvori predanosti ne moraju biti međusobno isključivi; zaposleni može da postiže visoke skorove na jednom, dva ili sva tri izvora predanosti organizaciji (Dostanić, 2017). Istraživanja pokazuju da predani zaposleni pokazuju bolje poslovne performanse (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Mow-

day, Porter, & Dubin, 1974; Riketta, 2008), da su skloniji odgovornom organizacijskom ponašanju (Zeinabadi, 2010; Schappe, 2010) i da su zadovoljniji poslom (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).

S obzirom na značaj koji predanost ima za zadržavanje zaposlenih i na njihove performanse i zadovoljstvo, značajno je utvrditi da li neke sociodemografske varijable i osobine ličnosti mogu doprineti da zaposleni lakše izgrađuju organizacijsku predanost. U većini istraživanja u kojima su se dovodile u vezu karakteristike ličnosti i predanost organizaciji osobine su se operacionalizovale preko petofaktorskih modela ličnosti (Erdheim, Wang & Zickar, 2006; Kell & Motowidlo, 2012). S obzirom na mali broj postojećih istraživanja i na sve veću popularnost šestofaktorskog rešenja bazičnih osobina ličnosti, u ovom istraživanju biće korišćen HEXACO model ličnosti.

HEXACO model osobina ličnosti nastao je na bazi leksičkih studija (Ashton & Lee, 2007). Ešton i saradnici izneli su empirijske nalaze u prilog šestofaktorskom modelu bazičnih osobina ličnosti koji se pokazao replikabilan, kao i model Velikih pet (Lee & Ashton, 2008). Naziv HEXACO nastao je kao akronim šest osobina koje čine ovaj model: poštenje (H – *Honesty/Humility*), emocionalnost (E – *Emotionality*), ekstraverzija (X – *eXtraversion*), prijatnost (A – *Agreeableness*), saveznost (C – *Conscientiousness*) i otvorenost (O – *Openess*) (Ashton & Lee, 2007). Ekstraverzija, savesnost i otvorenost ekvivalentne su osobinama iz modela Velikih pet, dok je prijatnost iz HEXACO modela u najvećoj meri podudarna sa neuroticizmom iz Petofaktorskog modela Koste i Mekrea (Ashton & Lee, 2007; McCrae & Costa, 2003). Ljudi sa visokim skorom na dimenziji prijatnosti iz HEXACO modela blagi su u proceni drugih ljudi, spremni na saradnju i kompromise i skloni praštanju, dok su oni koji postižu niske skorove na ovoj dimenziji kritični prema drugim ljudima, tvrdoglavi i skloni pokazivanju besa u situaciji kada procene da neko ima loš odnos prema njima (Ashton & Lee, 2007). Glavna razlika između emocionalnosti iz HEXACO modela i neuroticizma iz modela Velikih pet je u tome što emocionalnosti nedostaje komponenta besa i što je dominantno zasnovana na emociji straha (Dostanić, 2017). Najveći doprinos HEXACO modela u odnosu na petofaktorsko rešenje dala je dimenzija poštenje čiji sadržaji se ne poklapaju u potpunosti ni sa jednom osobinom iz modela Velikih pet (Ashton et al., 2004). Ova oso-

bina obuhvata karakteristike poput iskrenosti, skromnosti, odanosti i osećaja za *fer-plej*, dok suprotni pol ove dimenzije čine pohlepa, prevrtljivost, lukavost, licemernost i pretencioznost (Ashton, et al., 2004).

Prethodna istraživanja, koja su dovela u vezu osobine ličnosti iz modela Velikih pet i predanost organizaciji, upućuju da je afektivna vezanost u pozitivnoj korelaciji sa ekstraverzijom i savesnošću, dok je instrumentalna predanost u negativnoj korelaciji sa ekstraverzijom i otvorenošću, a u pozitivnoj sa neuroticizmom i savesnošću. Normativna predanost pozitivno je povezana sa ekstraverzijom i prijatnošću (Erdheim et al., 2006). Rezultati istraživanja Kela i Motovidla (Kell & Motowidlo, 2012) ukazali su na pozitivnu povezanost afektivne predanosti sa ekstraverzijom i prijatnošću, kao i pozitivnu povezanost neuroticizma sa instrumentalnom predanošću. Istraživanja rađena na uzorcima u Srbiji takođe upućuju na vezu između osobina ličnosti i predanosti organizaciji. Rezultati Todorovićeve istraživanja (2015) pokazuju nisku i pozitivnu korelaciju afektivne predanosti i svih osobina iz HEXACO modela, osim otvorenosti. Njegovo istraživanje pokazuje pozitivnu povezanost instrumentalne predanosti sa emocionalnošću, a negativnu sa saradljivošću i otvorenošću. Normativna predanost pokazuje negativnu korelaciju sa otvorenošću, a pozitivnu sa ostalih pet osobina. Istraživanje Dostanićeve (2017), takođe rađeno na domaćem uzorku, pokazuje pozitivnu povezanost afektivne predanosti sa ekstraverzijom, prijatnošću i savesnošću a normativne sa emocionalnošću i prijatnošću. U istom istraživanju instrumentalna predanost (malo alternativa) pozitivno je povezana sa emocionalnošću a negativno sa ekstraverzijom i savesnošću, dok je instrumentalna predanost (velika žrtva) pozitivno povezana sa emocionalnošću a negativno s poštenjem i ekstraverzijom.

S obzirom na popularnost konstrukta predanosti karijeri i njegovoj sve većoj dominaciji u literaturi iz organizacijske psihologije značajno je proveriti da li i u kojoj meri konstrukti vezani za karijeru doprinose vezanosti pojedinca za konkretnu organizaciju. Jedan od najzastupljenijih konstrukta u literaturi vezanog za karijerni razvoj je konstrukt karijerne adaptabilnosti. Koncept karijerne adaptabilnosti obuhvata skup specifičnih stavova, verovanja i kompetencija koje oblikuju strategije za rešavanje problema i ponašanja koja pojedinci koriste da uklope svoju profesionalnu sliku o sebi sa svojim radnim ulogama

(Ferreira, Coetzee & Masenge, 2013). Karijerna adaptabilnost je jedan od centralnih konstrukata *teorije izgradnje karijere* koja se bavi prona- laženjem odgovora na pitanje kako pojedinci prepoznaju i koriste svoje lične resurse za postizanje karijernih ciljeva (Savickas, 2002). Resursi koji pojedincu omogućavaju suočavanje sa izazovima u karijeri ne nala- ze se samo u pojedincu, već se oni razvijaju kroz interakciju pojedinaca s okruženjem (Savickas & Porfeli, 2012). Karijerna adaptabilnost obu- hvata usredsređenost na sopstvenu karijeru, osećaj kontrole nad profe- sionalnim ponašanjem, interesovanje za profesionalnu budućnost, kao i veru u ostvarenje profesionalnih težnji (Savickas, 2002). Konstrukt kari- jerne adaptabilnosti, koji su razvili Savickas i Porfeli (Savickas & Porfeli, 2012), sadrži četiri dimenzije: *briga, kontrola, radoznalost i poverenje*. *Briga* ukazuje na to koliko je osoba u stanju da se pripremi za buduće za- datke u vezi sa karijerom (Savickas & Porfeli, 2012). *Kontrola* se odnosi na percepciju stepena odgovornosti koji ljudi preuzimaju u oblikova- nju svoje buduće karijere, dok *radoznalost* ukazuje na tendenciju osobe da istražuje prilike i mogućnosti u vezi sa karijerom (Savickas & Porfeli, 2012). *Poverenje* podrazumeva stepen u kom osoba oseća da je u stanju da prevaziđe potencijalne barijere u vezi sa karijerom (Savickas & Por- feli, 2012). Iako je veoma malo istraživanja koja su dovela u vezu ka- rijernu adaptabilnost i predanost organizaciji, njihovi rezultati upućuju na značajnu pozitivnu povezanost ovih konstrukata (Ito & Brotheridge, 2005).

Što se tiče sociodemografskih karakteristika zaposlenih i njihovih relacija sa predanošću organizaciji, dosadašnja istraživanja utvrdila su da ne postoje polne razlike u predanosti organizaciji (Suki & Suki, 2011), potom da su stariji zaposleni, koji su blizu penzionisanja, skloniji in- strumentalnoj predanosti (Cheng & Stockdale, 2003), te da je predanost organizaciji viša kod zaposlenih u privatnom sektoru zbog fleksibilnosti same organizacije (Goulet & Frank, 2002; Lyons, Duxbury & Higgins, 2006). Kada je u pitanju pozicija u organizaciji, može se reći da oni koji su više uključeni u donošenje odluka u organizaciji, a to su najpre ruko- vodioci, imaju i više izraženu predanost organizaciji (Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Gillet & Vandenberghe, 2014).

Cilj ovog istraživanja je da se ispita da li i u kojoj meri sociode- mografske karakteristike, osobine ličnosti i karijerna adaptabilnost do-

prinose objašnjenju predanosti organizaciji. Pretpostavke su definisane na osnovu rezultata prethodnih istraživanja. Očekuje se da će afektivna predanost ostvariti pozitivne relacije sa svim osobinama iz HEXACO modela, osim otvorenosti; da će instrumentalna predanost organizaciji biti pozitivno povezana sa emocionalnošću, a negativno sa saradljivošću i otvorenošću, te da će normativna predanost ostvariti negativne korelacije sa otvorenošću, a pozitivnu sa ostalih pet osobina. Potom se očekuje pozitivna veza između predanosti organizaciji i karijerne adaptabilnosti. Takođe, očekuje se da su zaposleni u privatnim organizacijama, zaposleni s dužim radnim stažom na rukovodećim pozicijama više predani organizaciji, dok se polne razlike u predanosti ne očekuju.

2. Metod

2.1. Uzorak

Uzorak je činilo 390 ispitanika zaposlenih u državnim (34%) i privatnim (66%) preduzećima u Srbiji, među kojima 164 muškarca i 226 žena. Prosečna starost ispitanika je 40 godina (min = 21; max = 64). Od ukupnog uzorka, 42,8% ispitanika ima završenu srednju školu, 14,9% višu, 34,1% fakultetsko obrazovanje, 6,9% završene master studije, dok doktorat ima 1,3% ispitanika. Na poziciji rukovodioca zaposleno je 46,2% ispitanika, dok je na izvršilačkim pozicijama zaposleno 53,8% ispitanika. Prosečan ukupni radni staž ispitanika je 15,2 godine, dok je prosečan radni staž u organizaciji u kojoj su trenutno zaposleni 10,2 godine.

2.2. Varijable i instrumenti

Kriterijumska varijabla u ovom istraživanju je organizacijska predanost. Za merenje organizacijske predanosti korišćena je skala Majera, Alenove i Smita (Meyer, Allen, & Smith, 1993) koju čine 18 ajtema, po šest ajtema za svaku dimenziju predanosti: afektivnu (*Bio bih veoma srećan kada bih ostatak svoje karijere proveo u ovoj organizaciji*), normativnu (*Ova organizacija zaslužuje moju odanost*) i instrumentalnu (*To što trenutno radim u ovoj organizaciji je pitanje nužnosti koliko i želje*).

Prediktorske varijable u ovom istraživanju su osobine ličnosti. Osobine ličnosti operacionalizovane su preko HEXACO modela na bazi koga je napravljen inventar HEXACO-60 (Ashton & Lee, 2009) koji se sastoji od 60 ajtema. Ispitanici na skali od 1 do 5 ocenjuju u kojoj meri se dati ajtem odnosi na njih. Osobine koje sadrži ovaj model su: poštenje (*Nikada ne bih prihvatio mito, čak ni vrlo veliki*), emocionalnost (*Ponekad ne mogu da se suzdržim da ne brinem o sitnicama*), ekstraverzija (*Više volim poslove koji podrazumevaju kontakte s ljudima nego poslove gde bih radio sam*), prijatnost (*Uglavnom se ne ljutim na ljude, čak ni na one koji su me jako povredili*), savesnost (*Planiram unapred i organizujem se kako bih izbegao da završavam nešto u poslednjem trenutku*) i otvorenost (*Sviđaju mi se ljudi koji imaju nekonvencionalne (neobične) stavove*).

Karijerna adaptabilnost, koja takođe ima status prediktorske varijable, operacionalizovana je skalom Savikasa i Porfelia (Career Adapt-Abilities Scale - CAAS-2.0: Savickas & Porfeli, 2012). Skalu čine 24 ajtema i petostepena skala za odgovore. Zadatak ispitanika je da ocene u kojoj meri su razvili svaku od kompetencija vezanih za karijeru. Sumacioni skor na skali pokazuje meru karijerne adaptabilnosti. Pored ukupnog skora, karijerna adaptabilnost se može posmatrati i kroz četiri dimenzije: zabrinutost (*Planiram kako ću ostvariti svoje ciljeve*), kontrolu (*Samostalno donosim odluke*), radoznalost (*Istražujem prilike za lični rast i razvoj*) i poverenje (*Nastojim stvari obaviti kako treba*). Skala je prevedena i adaptirana na srpski jezik i pokazuje dobre psihometrijske karakteristike (Mirković, Suvajdžić & Dostanić, 2019).

Demografske varijable: pol (muško/žensko), pozicija u organizaciji (rukovodilac/izvršilac), tip organizacije (privatna/državna), ukupan radni staž, radni staž u organizaciji, starost i obrazovanje (srednja škola/viša škola/fakultet/master studije/doktorat).

2.3. Postupak istraživanja

Istraživanje je sprovedeno u okviru većeg projekta uz informisanu saglasnost ispitanika. Informisana saglasnost podrazumevala je davanje informacija o svrsi istraživanja, anonimnosti, načinu korišćenja podataka i dužini čuvanja podataka. Obučeni anketari su sprovodili anketiranje koje je trajalo oko 30 minuta.

2.4. Analize podataka

U proveri značajnosti korelata organizacijske predanosti obavljene su tri hijerarhijske višestruke regresione analize, po jedna za svaki aspekt organizacijske predanosti – afektivnu, normativnu i instrumentalnu. U prvom bloku prediktore su činile sociodemografske karakteristike (pol, pozicija u organizaciji, tip organizacije, ukupan radni staž, radni staž u organizaciji, starost i obrazovanje), u drugom bloku prediktore su činile osobine ličnosti operacionalizovane na osnovu HEXACO modela (poštenje, emocionalnost, ekstraverzija, prijatnost, savesnost i otvorenost), a u trećem bloku prediktore su činili aspekti karijerne adaptabilnosti (zabrinutost, kontrola, radoznalost i poverenje).

3. Rezultati

U Tabeli 1 prikazani su rezultati korelacione analize, rezultati deskriptivne statistike i koeficijenti pouzdanosti korišćenih skala.

Tabela 1. Korelacije između skala predanosti organizaciji, aspekata karijerne adaptabilnosti i osobina ličnosti; aritmetičke sredine i standardne devijacije na skalama; pouzdanosti skala.

| Skala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|-----------------------------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|
| 1. Afektivna predanost | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2. Normativna predanost | .63** | 1 | | | | | | | | | | | |
| 3. Instrumentalna predanost | .21** | .24** | 1 | | | | | | | | | | |
| 4. Zabrinutost | .80 | .05 | -.05 | 1 | | | | | | | | | |
| 5. Kontrola | .22** | .16** | -.05 | .49** | 1 | | | | | | | | |
| 6. Radoznalost | .11* | .11* | -.04 | .51** | .58** | 1 | | | | | | | |
| 7. Poverenje | .08 | .10* | -.09 | .49** | .60** | .68** | 1 | | | | | | |
| 8. Poštenje | .18** | .06 | -.15** | -.12* | .06 | -.08 | -.03 | 1 | | | | | |
| 9. Emocionalnost | -.03 | -.01 | .19** | .02 | -.08 | -.08 | -.10* | .16** | 1 | | | | |
| 10. Ekstraverzija | .27** | .18** | -.16** | .23** | .29** | .27** | .31** | -.02 | -.10* | 1 | | | |
| 11. Prijatnost | .18** | .13* | .00 | -.07 | .06 | -.03 | -.07 | .33** | -.00 | -.00 | 1 | | |
| 12. Savesnost | .14** | .09 | -.10* | .18** | .24** | .32** | .35** | .12* | -.11* | -.11* | -.06 | 1 | |
| 13. Otvorenost | -.02 | -.09 | -.08 | .19** | .18** | .25** | .20** | .13* | -.06 | -.06 | .05 | .21** | 1 |
| AS | 3.65 | 3.30 | 3.26 | 3.53 | 3.97 | 3.68 | 4.02 | 3.62 | 3.03 | 3.55 | 3.28 | 3.79 | 3.47 |
| SD | .92 | .98 | .71 | .75 | .65 | .72 | .66 | .68 | .61 | .52 | .54 | .54 | .71 |
| α | .85 | .85 | .55 | .82 | .82 | .85 | .85 | .71 | .66 | .62 | .60 | .69 | .74 |

Napomena: AS – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; α – Alfa koeficijent pouzdanosti tipa interne konzistencije * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$.

U Tabeli 2 prikazani su osnovni rezultati hijerarhijske višestruke regresione analize u kojoj su prediktori afektivne organizacijske preda-

nosti sociodemografske karakteristike, osobine ličnosti i dimenzije karijerne adaptabilnosti. Sva tri testirana modela statistički su značajna. Najveću ulogu u objašnjenju afektivne organizacijske predanosti imaju sociodemografske karakteristike, potom slede osobine ličnosti, a najmanju ulogu imaju dimenzije karijerne adaptabilnosti.

Tabela 2. Proporcije varijanse (R^2), njihova promena (DR^2) i statistička značajnost te promene (DF) u prvom istraživanju (zavisna varijabla: afektivna organizacijska predanost).

| <i>Modeli</i> | R^2 | DR^2 | DF |
|--|-------|--------|-------|
| 1. model (pol, pozicija u organizaciji, tip organizacije, ukupan radni staž, radni staž u organizaciji, starost i obrazovanje) | .18 | .17 | 12.17 |
| 2. model (pol, pozicija u organizaciji, tip organizacije, ukupan radni staž, radni staž u organizaciji, starost i obrazovanje, osobine ličnosti) | .26 | .23 | 6.89 |
| 3. model (pol, pozicija u organizaciji, tip organizacije, ukupan radni staž, radni staž u organizaciji, starost i obrazovanje, osobine ličnosti, dimenzije karijerne adaptabilnosti) | .29 | .25 | 2.79 |

NAPOMENA: Za sve modele, $p(DF) < .01$.

U sva tri modela stabilni i dosledni prediktori iz reda sociodemografskih karakteristika su pozicija u organizaciji (–) i radni staž u organizaciji (+) i tip organizacije (+) (Tabela 3). Ovakvi rezultati ukazuju da zaposleni na mestu rukovodioca, zaposleni sa dužim radnim stažom u organizaciji i oni u privatnim preduzećima imaju u proseku veću afektivnu organizacijsku predanost. Među prediktorima iz drugog modela u koji su uvedene osobine ličnosti značajni prediktori afektivne organizacijske predanosti su ekstraverzija (+), poštenje (+) i prijetnost (+). Otvorenost je značajan prediktor samo u trećem modelu, niskog iznosa i pozitivnog predznaka. Takvi nalazi upućuju da je afektivna organizacijska predanost viša kod onih zaposlenih koje karakterišu otvorenost prema ljudima, moralni aspekti, prijemčivost i u određenoj meri otvorenost prema novim iskustvima. Iz trećeg testiranog modela, među dimenzijama karijerne adaptabilnosti, kao značajan prediktor afektivne organizacijske predanosti izdvaja se jedino kontrola (+), što upućuje na

pozitivne relacije afektivne organizacijske predanosti i percepcije važnosti lične kontrole nad događajima.

Tabela 3. Parcijalni doprinosi sociodemografskih karakteristika, osobina ličnosti i mera karijerne adaptabilnosti po modelima (zavisna varijabla: afektivna organizacijska prednost).

| <i>Prediktori</i> | <i>Model 1</i> | <i>Model 2</i> | <i>Model 3</i> |
|---|----------------|----------------|----------------|
| <i>Sociodemografske karakteristike</i> | | | |
| Pol | .01 | -.03 | -.01 |
| Pozicija u organizaciji | -.27** | -.23** | -.22** |
| Tip organizacije | .12* | .10* | .11* |
| Ukupan radni staž | -.05 | -.05 | -.05 |
| Radni staž u organizaciji | .31** | .26** | .27** |
| Starost | -.01 | .02 | .04 |
| Obrazovanje | -.02 | -.01 | -.02 |
| <i>Osobine ličnosti</i> | | | |
| Poštenje (H) | | .11* | .12* |
| Emocionalnost (E) | | .04 | .02 |
| Ekstraverzija (X) | | .23** | .21** |
| Prijatnost (A) | | .11* | .09* |
| Savesnost (C) | | .01 | -.00 |
| Otvorenost (O) | | -.08 | -.09* |
| <i>Dimenzije karijerne adaptabilnosti</i> | | | |
| Zabrinutost | | | .08 |
| Kontrola | | | .12* |
| Radoznalost | | | .04 |
| Poverenje | | | -.12 |

NAPOMENA: * - $p < .05$, ** - $p < .01$

U Tabeli 4 prikazani su osnovni rezultati hijerarhijske višestruke regresione analize u kojoj su prediktori normativne organizacijske prednosti sociodemografske karakteristike, osobine ličnosti i dimenzije karijerne adaptabilnosti. Svi testirani modeli statistički su značajni, kao

i u predviđanju afektivne organizacijske predanosti, najveći procenat varijanse objašnjavaju sociodemografske karakteristike, manje osobine ličnosti, i najmanje dimenzije karijerne adaptabilnosti. U poređenju s rezultatima predviđanja afektivne organizacijske predanosti, testirani modeli objašnjavaju manji procenat varijanse normativne nego afektivne organizacijske predanosti.

Tabela 4. Proporcije varijanse (R^2), njihova promena (ΔR^2) i statistička značajnost te promene (DF) u prvom istraživanju (zavisna varijabla: normativna organizacijska predanost).

| <i>Modeli</i> | R^2 | ΔR^2 | ΔF |
|--|-------|--------------|------------|
| 1. model (pol, pozicija u organizaciji, tip organizacije, ukupan radni staž, radni staž u organizaciji, starost i obrazovanje) | .11 | .09 | 6.91 |
| 2. model (pol, pozicija u organizaciji, tip organizacije, ukupan radni staž, radni staž u organizaciji, starost i obrazovanje, osobine ličnosti) | .16 | .14 | 3.83 |
| 3. model (pol, pozicija u organizaciji, tip organizacije, ukupan radni staž, radni staž u organizaciji, starost i obrazovanje, osobine ličnosti, dimenzije karijerne adaptabilnosti) | .18 | .14 | 1.61 |

NAPOMENA: Za sve modele, $p(DF) < .01$.

Među sociodemografskim karakteristikama stabilni i značajni prediktori normativne organizacijske predanosti u sva tri modela su pozicija u organizaciji (-), tip organizacije (+), ukupan radni staž (-), radni staž u organizaciji (+), starost (+) (Tabela 5). Takvi rezultati upućuju da je normativna organizacijska predanost u proseku viša kod rukovodilaca, u organizacijama privatnog sektora, kod zaposlenih koji imaju manji ukupan radni staž, ali veći radni staž u samoj organizaciji i kod starijih zaposlenih. U drugom modelu, od osobina ličnosti u predviđanju normativne organizacijske predanosti izdvajaju se ekstraverzija (+), prijatnost (+) i otvorenost (-). Takvi nalazi upućuju da je normativna organizacijska predanost viša kod zaposlenih koji su otvoreni prema ljudima, koji su prijatni u komunikaciji sa drugima, ali koji nisu u tolikoj meri otvoreni za nova iskustva. Iz trećeg testiranog modela nijedna dimenzija karijerne adaptabilnosti nije dostigla statističku značajnost.

Tabela 5. Parcijalni doprinosi sociodemografskih karakteristika, osobine ličnosti i mera karijerne adaptabilnosti po modelima (zavisna varijabla: normativna organizacijska predanost).

| <i>Prediktori</i> | <i>Model 1</i> | <i>Model 2</i> | <i>Model 3</i> |
|---|----------------|----------------|----------------|
| <i>Sociodemografske karakteristike</i> | | | |
| Pol | -.04 | -.08 | -.08 |
| Pozicija u organizaciji | -.17** | -.15* | -.13* |
| Tip organizacije | .21** | .21** | .21** |
| Ukupan radni staž | -.37** | -.37** | -.42** |
| Radni staž u organizaciji | .29** | .26** | .27** |
| Starost | .23* | .24* | .29* |
| Obrazovanje | .00 | .03 | .04 |
| <i>Osobine ličnosti</i> | | | |
| Poštenje (H) | | .01 | .01 |
| Emocionalnost (E) | | .08 | .08 |
| Ekstraverzija (X) | | .14* | .12* |
| Prijatnost (A) | | .12* | .10* |
| Savesnost (C) | | .03 | .01 |
| Otvorenost (O) | | -.13* | -.15* |
| <i>Dimenzije karijerne adaptabilnosti</i> | | | |
| Zabrinutost | | | -.01 |
| Kontrola | | | .12 |
| Radoznalost | | | -.01 |
| Poverenje | | | .04 |

NAPOMENA: * - $p < .05$, ** - $p < .01$

U Tabeli 6 prikazani su osnovni rezultati hijerarhijske višestruke regresione analize u kojoj su prediktori instrumentalne organizacijske predanosti sociodemografske karakteristike, osobine ličnosti i dimenzije karijerne adaptabilnosti. Sva tri modela statistički su značajna, s tim što je najveći udeo objašnjene varijanse pripao drugom modelu u koji su, pored sociodemografskih karakteristika, uključene i osobine ličnosti, dok same sociodemografske karakteristike beleže znatno manji udeo u

odnosu na prethodne testirane dimenzije organizacijske predanosti, a karijerna adaptabilnost gotovo da uopšte ne doprinosi objašnjenju instrumentalne organizacijske predanosti.

Tabela 6. Proporcije varijanse (R^2), njihova promena (DR^2) i statistička značajnost te promene (DF) u prvom istraživanju (zavisna varijabla: instrumentalna organizacijska predanost).

| <i>Modeli</i> | R^2 | DR^2 | DF |
|---|-------|--------|------|
| 1. <i>model</i> (pol, pozicija u organizaciji, tip organizacije, ukupan radni staž, radni staž u organizaciji, starost i obrazovanje) | .06 | .05 | 3.73 |
| 2. <i>model</i> (pol, pozicija u organizaciji, tip organizacije, ukupan radni staž, radni staž u organizaciji, starost i obrazovanje, osobine ličnosti) | .17 | .14 | 7.68 |
| 3. <i>model</i> (pol, pozicija u organizaciji, tip organizacije, ukupan radni staž, radni staž u organizaciji, starost i obrazovanje, osobine ličnosti, dimenzije karijerne adaptabilnosti) | .17 | .13 | .29 |

NAPOMENA: Za sve modele, $p(DF) < .01$.

Od sociodemografskih karakteristika, stabilne značajne parcijalne doprinose imaju radni staž u organizaciji (+) i starost (+), dok je pol značajan samo u prvom modelu (+), ali se njegova značajnost gubi s uvođenjem drugih prediktora iz reda osobina ličnosti (Tabela 7). Takvi rezultati upućuju da je instrumentalna organizacijska predanost prosečno viša kod zaposlenih sa dužim radnim stažom u organizaciji i kod starijih ispitanika. Od osobina ličnosti, u predviđanju instrumentalne organizacijske predanosti najviše učestvuju emocionalnost (+) i poštenje (-), a nešto manje ekstraverzija (-). Dimenzije karijerne adaptabilnosti nisu statistički značajne.

Tabela 7. Parcijalni doprinosi sociodemografskih karakteristika, osobina ličnosti i mera karijerne adaptabilnosti po modelima (zavisna varijabla: instrumentalna organizacijska predanost).

| <i>Prediktori</i> | <i>Model 1</i> | <i>Model 2</i> | <i>Model 3</i> |
|---|----------------|----------------|----------------|
| <i>Sociodemografske karakteristike</i> | | | |
| Pol | .13* | .06 | .07 |
| Pozicija u organizaciji | -.02 | -.08 | -.07 |
| Tip organizacije | .06 | .09 | .09 |
| Ukupan radni staž | -.21 | -.20 | -.19 |
| Radni staž u organizaciji | .18* | .24** | .24** |
| Starost | .27* | .21* | .22* |
| Obrazovanje | .02 | .05 | .05 |
| <i>Osobine ličnosti</i> | | | |
| Poštenje (H) | | -.22** | -.22** |
| Emocionalnost (E) | | .21** | .20** |
| Ekstraverzija (X) | | -.15* | -.15* |
| Prijatnost (A) | | .04 | .03 |
| Savesnost (C) | | -.06 | -.06 |
| Otvorenost (O) | | -.03 | -.04 |
| <i>Dimenzije karijerne adaptabilnosti</i> | | | |
| Zabrinutost | | | .01 |
| Kontrola | | | .04 |
| Radoznalost | | | .04 |
| Poverenje | | | -.03 |

NAPOMENA: * - $p < .05$, ** - $p < .01$

4. Diskusija

Cilj ovog istraživanja bio je da se utvrde korelati predanosti organizaciji – iz domena sociodemografskih karakteristika, iz domena osobina ličnosti i iz domena karijerne adaptabilnosti. Rezultati ukazuju da objašnjenju afektivne organizacijske predanosti najviše doprinose soci-

odemografske varijable pozicija u organizaciji, tip organizacije i radni staž. Zaposleni na rukovodećim pozicijama lakše izgrađuju afektivnu predanost. S obzirom da njihova uloga podrazumeva i određivanje organizacijskih ciljeva, oni se više i lakše identifikuju s njima od izvršilaca koji nemaju priliku da učestvuju u donošenju strateški važnih odluka za organizaciju. Zaposleni u privatnim organizacijama skloniji su afektivnoj predanosti s obzirom da su privatna preduzeća fleksibilnija od državnih, te imaju mogućnost da više uzimaju u obzir predloge zaposlenih, kao i da ih uključuju u procese odlučivanja, što doprinosi identifikaciji zaposlenog sa organizacijskim vrednostima i ciljevima. Takođe, zaposleni sa dužim radnim stažom najčešće su toliko dugo i ostajali u organizaciji upravo zbog emocionalne vezanosti za nju, odnosno dužina radnog staža često podrazumeva i veći broj pozitivnih iskustava koje pojedinac stiče unutar organizacije, što povećava njegovu afektivnu predanost organizaciji.

U objašnjenju, normativne predanosti sociodemografske varijable takođe su dale veliki doprinos. Rezultati istraživanja upućuju da je normativna organizacijska predanost u proseku viša kod rukovodilaca, starijih zaposlenih, u organizacijama privatnog sektora, kod zaposlenih koji imaju manji ukupan radni staž, ali veći radni staž u samoj organizaciji. Stariji zaposleni, zaposleni u privatnim sektorima i rukovodioci od organizacija uglavnom dobijaju više prilika za razvoj karijere i sticanje različitih kompetencija, što svakako doprinosi osećaju da zbog toga što je organizacija mnogo uložila u njih ne bi bilo fer s njihove strane da napuste organizaciju. Stariji zaposleni svedoci su brojnih promena, na koje su mogli da odgovore jedino ulaganjem u njihovo obučavanje. Organizacije koje su zaposlenima omogućile da ostanu konkurentni sa svojim znanjima mogle su da računaju na normativnu predanost svojih zaposlenih. Ulaganje u svoje zaposlene karakteristično je i za privatni sektor kome samo *radnici sa znanjem (knowledge worker)* mogu obezbediti održivost u različitim tržišnim uslovima. Pored samoodrživosti, ulaganjem u zaposlene, organizacije koje imaju privatnu vlasničku strukturu obezbedile su sebi i zaposlene koji su, zahvaljujući različitim benefitima koje su dobili od organizacije, izgradili normativnu predanost. Izgradnji normativne predanosti doprinose i rukovodeće uloge. Zaposleni koji su dobili prilike da napreduju na rukovodeće pozicije i stiču kompetencije

neophodne za tu ulogu više će razviti osećaj da ne bi bilo fer da tako lako odu iz organizacije koja im je mnogo pružila. Zaposleni koji imaju kraći radni staž izgrađivaće normativnu organizacijsku predanost upravo na činjenici da su prve karijerne prilike dobili baš u toj organizaciji. Pojedinci koji su veći deo radnog staža proveli u jednoj organizaciji više će biti normativno predani od onih koji su tokom svoje karijere menjali organizacije s obzirom da ne mogu da uporede da li bi to što su dobili u svojoj organizaciji možda dobili i u nekoj drugoj.

Kada je reč o prediktorima instrumentalne predanosti iz grupe sociodemografskih varijabli, kao značajni prediktori ove predanosti izdvojili su se radni staž u organizaciji i starost. Starije osobe, kao i one koje su veći deo radnog veka provele u istoj organizaciji, imaće veću instrumentalnu organizacijsku predanost, što nije iznenađujuće s obzirom da je u nekim poznijim godinama i sa jednoličnim radnim iskustvom teže i pronaći drugi posao.

Od osobina ličnosti, najveći doprinos objašnjenju afektivne predanosti dali su poštenje, ekstraverzija, prijatnost i otvorenost, s tim da se otvorenost pokazala kao negativan prediktor. Osobe koje na dimenziji poštenje postižu visoke skorove su iskrene, odane i važan im je *fer* odnos. Ovakve osobe biće spremnije da, ukoliko se s nečim ne slažu, to iznesu na korektan način i izbegnu nakupljanje nezadovoljstva. Poštenije osobe su sklonije lojalnosti, što je takođe jedan od faktora koji doprinosi izgradnji afektivne predanosti. Ekstraverzija i prijatnost su se potvrdili kao značajni prediktori afektivne predanosti i u ovom istraživanju, što se poklapa i sa prethodnim studijama (Todorović, 2015; Dostanić, 2017). Osobe otvorene za saradnju i za socijalne kontakte lakše će ostvariti pozitivnu socijalnu razmenu s kolegama i nadređenima, što može doprineti kreiranju pozitivnih asocijacija za organizaciju, samim tim i afektivnoj predanosti. Otvorenost se pokazala kao negativan prediktor afektivne predanosti, što nije iznenađujuće s obzirom da se ljudi koji su otvoreni za nova iskustva ne vezuju lako i da kod njih radoznalost često nadjača pozitivne asocijacije za jedno radno mesto.

Kao pozitivni prediktori normativne predanosti pokazali su se ekstraverzija i prijatnost, a kao negativan značajan prediktor izdvojila se otvorenost za iskustvo. Ekstravertne i prijatne osobe više će ulagati u socijalne odnose, a samim tim će i dobijati više prilika za razvoj

karijere unutar organizacije, što će im otežati donošenje odluke da je napuste čak i onda kada možda procenjuju da bi u drugoj organizaciji imali bolje uslove. Za razliku od njih, osobe otvorene za iskustvo češće će prednost dati prilikama koje se otvaraju na mestima koja su nova i nepoznata, nego što će se odlučiti da ostanu u organizaciji samo zbog osećaja *dužnosti*.

Poštenje i ekstravezija su se pokazali kao negativni prediktori instrumentalne organizacijske predanosti, dok je emocionalnost pozitivan prediktor. Osobe koje postižu niske skorove na dimenziji poštenje su pretenciozne, pohlepne i sklone da svoje interese uvek stave na prvo mesto. Ovakve osobe ostajace u organizacijama samo kada procene da im je to najbolja moguća opcija. Introvertni ljudi neće mnogo ulagati u izgradnju socijalnih mreža koje su veoma značajne u poslovnom svetu, što će im značajno smanjiti i broj poslovnih ponuda koje mogu dobiti, a samim tim i povećati instrumentalnu predanost organizaciji u kojoj rade.

Važno je napomenuti da doprinosi osobina ličnosti objašnjenju različitih dimenzija predanosti, iako su značajni, nisu veliki, te ih treba uzeti sa određenom rezervom. Ovi nalazi se nadovezuju i na druga istraživanja koja su osobine ličnosti dovodila u vezu sa različitim varijablama važnim za organizaciono ponašanje (Choi, Oh & Colbert, 2015; Judge & Bono, 2001; Dostanić & Suvajdžić, 2017).

Iako malobrojna prethodna istraživanja pokazuju značajnu vezu između karijerne adaptabilnosti i predanosti (Ito & Brotheridge, 2005), u ovom istraživanju karijerna adaptabilnost nije dala značajan doprinos objašnjenju različitih dimenzija predanosti. Jedino se dimenzija kontrole pokazala kao značajan prediktor afektivne predanosti. Ljudi koji su skloni da preuzmu odgovornost za svoju karijeru, za propuštene šanse i neuspehe neće krivca tražiti u organizaciji, što može doprineti osećaju vezanosti za nju. U narednim istraživanjima bilo bi značajno ispitati da li karijerna adaptabilnost ima značajnu ulogu u objašnjenju predanosti karijeri koja se pokazala kao zaseban konstrukt u odnosu na organizacijsku predanost.

5. Organičenja istraživanja

Osnovni nedostatak ovog istraživanja, koji treba imati u vidu pri tumačenju rezultata istraživanja, jeste dosta niska pouzdanost subskale instrumentalne predanosti u odnosu na druge dimenzije. Niske pouzdanosti ove dimenzije idu u prilog kritici modela Majera i Alenove, koja dovodi u pitanje konstruktnu valjanost ove dimenzije, ali i njenu jednodimenzionalnost (Klein, Cooper, Molloy & Swanson, 2014; Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012). Klajn i saradnici (Klein, et al., 2014; Klein, et al., 2012) kritikuju ovako konceptualizovanu dimenziju predanosti, dovodeći u pitanje da li je opravdano reći da je predan neko ko u organizaciji ostaje, jer nema alternativu. Preporuka je da se u narednim istraživanjima instrumentalna predanost operacionalizuje preko dve dimenzije koje su dobijene u pojedinim istraživanjima (McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen, & Gellatly, 1990).

6. Praktične implikacije

Rezultati istraživanja upućuju da sociodemografske varijable predstavljaju značajne prediktore za sve tri vrste organizacijske predanosti što upućuje da se one, pri kreiranju intervencija za povećanje organizacijske predanosti, moraju uzeti u obzir. Preporuka je da se za različite kategorije ispitanika definišu specifične intervencije za povećanje afektivne, normativne i instrumentalne predanosti.

Budući da se i osobine ličnosti potvrđuju kao značajni prediktori organizacijske predanosti i u ovom istraživanju je značajno, u kontekstu profesionalne selekcije, prepoznati te osobine.

Literatura

- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150-166. doi: 10.1177/1088868306294907.
- Ashton, M. C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., de Vries, R. E., Di Blas, L., Boies, K., & De Raad, B. (2004). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: solutions from psycholexical studies in seven languages. *Journal of personality and social psychology*, 86(2), 356 – 366. doi:10.1037.

- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52(10), 1257–1278. doi: 10.1023/A:1016908430206
- Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00063-5.
- Choi, D., Oh, I. S., & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology*, 100(5) 1542-1567. doi:10.1037/apl0000014.
- Dostanić, J. (2017). Karakteristike zaposlenih i opažene karakteristike radne sredine kao prediktori predanosti organizaciji. Doktorska disertacija. Filozofski fakultet, Univerziteta u Beogradu.
- Dostanić, J., Suvajdžić, K. (2017). Hexaco Traits and Career Adaptability as Predictors of Perceived Person – Organization Fit. In V. Hedrih (Ed.), *Subconference Work and Family Relations at the Beginning of the 21st Century* (pp. 281 – 299) Niš: Filozofski fakultet.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370 – 380. doi: 10.1037/0021-9010.79.3.370.
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347. doi: 10.1002/hrdq.21192.
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210. doi: 10.1177/009102600203100206.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970. doi:10.1016/j.paid.2006.04.005.
- Ferreira, N.R., Coetzee, M. & Masenge, A. (2013). Psychological Career Resources, Career Adaptability and Hardiness in Relation to Job Embeddedness and Organizational Commitment. *Journal of Psychology in Africa*, 23(1), 31–40. doi: 10.1080/14330237.2013.10820591
- Gaither, C. A., & Mason, J. L. (1992). A model of pharmacist's career commitment, organizational commitment and career and job withdrawal intentions. *Journal of Social and Administrative Pharmacy*, 9(2), 75-86.
- Ito, J.K. & Brotheridge, C.M. (2005). Does Supporting Employees' Career Adaptability Lead To Commitment, Turnover, Or Both? *Human Resource Management*, 44(1), 5–19. doi: 10.1002/hrm.20037
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.

- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 751 -765. doi:10.1037/0021-9010.85.5.751.
- Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(1), 213-251. doi: 10.1111/j.1559-1816.2011.00874.x
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology, 99*(2), 222 – 238. doi:10.1037/a0034751.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review, 37*(1), 130-151. doi: 10.5465/amr.2010.0018.
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2008). The HEXACO personality factors in the indigenous personality lexicons of English and 11 other languages. *Journal of personality, 76*(5), 1001-1054. doi: 10.1111/j.1467-6494.2008.00512.x
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review, 66*(4), 605-618. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00620.x.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. New York: Guilford Press.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology, 72*(4), 638 – 641. doi:10.1037/0021-9010.72.4.638.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology, 75*(6), 710 – 720. doi:10.1037/0021-9010.75.6.710.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538 – 551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842.
- Mirković, B., Suvajdžić, K. & Dostanić, J. (2020). Career Adaptability in Serbia: examining the CAAS model. *Psihologija*, 53(1), 21-41. doi: 10.2298/PSI190101012M
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(2), 231-248. doi:10.1016/0030-5073(74)90048-8.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603 – 609. doi:10.1037/h0037335.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472 – 481. doi:10.1037/0021-9010.93.2.472.
- Savickas, M.L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown & Associates (Eds.), *Career choice and development* (Vol. 4th, pp. 149–205). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Savickas, M.L., & Porfeli, E.J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construct validity, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.011.
- Schapp, S.P. (2010). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 132(3), 277-290. doi: 10.1080/00223989809599167
- Schappe, S. P. (2010). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 132(3), 277-290. doi: 10.1080/00223989809599167
- Suki, N.M. & Suki, N.M. (2011). Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Effect of Gender. *International Journal of Psychology Research*, 6(5), 1–15.
- Todorović, D. (2015). Osobine ličnosti, organizacione orijentacije i nesigurnost zaposlenja kao prediktori organizacione identifikacije, predanosti i opšte psihološke dobrobiti zaposlenih: integrativni pristup. Doktorska disertacija. Beograd: Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5, 998–1003. doi: 10.1016/j.sbspro.2010.07.225