



UNIVERZITET U NOVOM SADU
FILOZOFSKI FAKULTET
ODSEK ZA PSIHOLOGIJU

ZNAČAJ CRTA LIČNOSTI I STRUKTURE
RADNE MOTIVACIJE ZA NIVO
ZADOVOLJSTVA KARIJEROM

Doktorska disertacija

Mentor:

Prof. dr Nebojša Majstorović

Kandidat:

mr. sci Dušan Vuković,
Specijalista medicinske psihologije

Novi Sad, 2016. godine

UNIVERZITET U NOVOM SADU
FILOZOFSKI FAKULTET

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl., mag., dokt.): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Dušan Vuković
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Prof. dr Nebojša Majstorović, vanredni profesor. Odsek za psihologiju u Novom Sadu
Naslov rada: NR	Značaj crta ličnosti i strukture radne motivacije za nivo zadovoljstva karijerom
Jezik publikacije: JP	Srpski jezik
Jezik izvoda: JI	srp. / eng.
Zemlja publikovanja: ZP	Republika Srbija
Uže geografsko područje: UGP	Autonomna pokrajina Vojvodina
Godina: GO	2016.
Izdavač: IZ	autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Dr Zorana Đinđića 2, 21000 Novi Sad, Republika Srbija
Fizički opis rada: FO	4 poglavlja, 165 stranica, 5 slika, 46 tabele, 294 referenci, 6 priloga
Naučna oblast: NO	Psihologija
Naučna disciplina: ND	Industrijska i organizacijska psihologija, psihologija ličnosti, savetovanje u karijeri
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Crte ličnosti, struktura radne motivacije za nivo zadovoljstva karijerom
UDK	

Čuva se: ČU	Biblioteka Filozofskog fakulteta, Univerzitet u Novom Sadu
Važna napomena: VN	Nema
<p data-bbox="264 342 342 390">Izvod: IZ</p> <p data-bbox="264 399 1360 762">Nivo zadovoljstva karijerom predstavlja fenomen kojem se u poslednje vreme prišlo sa ozbiljnijim interesovanjem. Utvrđivanje odnosa crta ličnosti, strukture radne motivacije za zadovoljstvo karijerom, uspešnih ljudi predstavlja plodno tle za polje savetovanja u karijeri. Danas je fokus istraživača pomenen i zadržan na intrinzičkim kriterijumima uspeha u karijeri, gde se pored crta ličnosti, strukture radne motivacije sa posebnom pažnjom ispituju i uticaji organizacije ali i ravnoteže između porodičnih i radnih uloga na ukupno zadovoljstvo karijerom. U cilju što boljeg razumevanja strukture ličnosti u organizacijskim u konceptu zadovoljstva karijerom, pored osnovnih, aktuelno je prisutan i koncept „dodatnih“ crta ličnosti. Pregled savremene literature ukazuje na nedovoljnu proučenost međusobnog odnosa navedenih fenomena, pogotovo primene teorije samodeterminacije u ovakvom istraživačkom konceptu.</p> <p data-bbox="264 770 1360 1367">Da bismo detaljnije ispitali značaj crta ličnosti i strukture radne motivacije za zadovoljstvo karijerom, pristupili smo ispitivanju crta ličnosti, strukture radne motivacije u odnosu na nivo zadovoljstva karijerom i to kod uspešnih ljudi. Zadovoljstvo karijerom je definisano kao evaluacija ličnog napretka u odnosu na lične ciljeve u karijeri. Povodom ovog rada, konstruisan je utpik namenjen ispitivanju zadovoljstva karijerom, ZAK i koji je na pilot uzorku dao prihvatljive metrijske karakteristike. Uzorak ispitanika je sastavljen od ukupno 110 osoba sa vrlo uspešnom karijerom u oblasti obrazovanja, bankarstva i biznisa u Republici Srbiji. Njihova karijera je ocenjena kao uspešna na osnovu sledećih kriterija: akademskog postignuća – status profesora univerziteta; rukovodeće pozicije u bankama i internacionalnim kompanijama; kao i vlasništvo kompanija koje su imale iznad deset zaposlenih i pozitivan bilans u prethodnim godinama poslovanja. Četrnaest ispitanika je bilo srednjeg obrazovnog nivoa, 22 sa višom stručnom spremom, a sa visokom ukupno 74, od toga sa VII/1 stepenom 37 i VII/2 i VIII stepenom takođe 37 ispitanika. Najmlađi ispitanik je imao 26 godina, najstariji 68, dok je prosečna starost bila 47 godina. Najduži radni staž je bio 44 godine, a prosečan 21 godinu. Primenjeni su sledeći instrumenti: LEKSI 70, namenjen ispitivanju crta ličnosti baziranih na konceptu „velikih pet“ plus dva; SRM-1, za ispitivanje strukture radne motivacije; kao i ZAK, upitnik koji ispituje nivo zadovoljstva karijerom.</p> <p data-bbox="264 1375 1360 1898">Nakon primene serije analiza utvrđeno je da su prediktori zadovoljstva karijerom kod vrlo uspešnih osoba osobina ličnosti pozitivna emocionalnost, stanje ispunjenosti karijerom, intrinzička motivacija i regulacija identifikacijom. Slično tome, pronađena je veza između crta savesnosti i otvorenosti sa regulacijom identifikacijom i intrinzičkom motivacijom i zadovoljstvom karijerom. Glavni prediktori zadovoljstva i ispunjenosti karijerom kod vrlo uspešnih osoba su izražena crta ličnosti otvorenost i sniženje crte negativna emocionalnost. Osoba sklona izbegavanju posla ima manje izraženu savesnost, povišenu negativnu emocionalnost, pokazuje sklonost ka introjektovanoj regulaciji. Pored toga, osoba sa izraženom negativnom emocionalnošću ima tendenciju ka promeni karijere. Dužina radnog staža sugerše zaključak da su osobe sa dužom uspešnom karijerom manje neprijatne i više savesne. Obrazovni nivo ispitanika je bio u vezi sa ispunjenošću karijerom, tako što su najobrazovaniji ispitanici bili zadovoljniji od manje obrazovanih. Ispitivanje značaja oblasti karijere na relacije osobina i strukture motivacije na zadovoljstvo pokazuje da se grupe međusobno razlikuju po tome što grupe menadžera i univerzitetskih profesora u odnosu na bankare pokazuju veći stepen zadovoljstva karijerom i imaju izraženije crte otvorenosti i pozitivna valenca, dok im je ekstrinzička radna motivacija niža u odnosu na grupu bankara.</p>	

Ustanovljeno je i da grupa bankara ima izraženiju introjektovanu regulaciju i intrinzičku motivaciju od grupe profesora i grupe menadžera.

Datum prihvatanja teme od strane NN veća: DP	15. maj 2009.
Datum odbrane: DO	
Članovi komisije: (ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status) KO	predsednik: član: član:

University of Novi Sad
Faculty of Philosophy

Key word documentation

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code: CC	PhD thesis
Author: AU	Dušan Vuković
Mentor: MN	Nebojša Majstorović, PhD, associate professor
Title: TI	Importance of Personality Traits and Work Motivation Structure for Career Satisfaction
Language of text: LT	Serbian Language
Language of abstract: LA	eng. / srp.
Country of publication: CP	Republic of Serbia
Locality of publication: LP	Autonomous Province of Vojvodina
Publication year: PY	2016
Publisher: PU	Author's reprint
Publication place: PP	Dr Zorana Đinđića 2, 21000 Novi Sad, Republic of Serbia
Physical description: PD	4 chapters, 165 pages, 5 figures, 46 tables, 294 references, 6 appendices
Scientific field SF	Psychology
Scientific discipline SD	Industrial/organizational psychology, personality psychology, career counseling
Subject, Key words SKW	Personality traits, work motivation, career satisfaction
UC	

Holding data: HD	Library of Faculty of Philosophy, University of Novi Sad
Note: N	None
<p data-bbox="266 329 375 359">Abstract:</p> <p data-bbox="266 361 310 390">AB</p> <p data-bbox="266 392 1360 888">The level of the satisfaction with the career is a phenomenon that has been lately analysed seriously and with attention. To determine the relationship between personality traits and structures of work motivation for career satisfaction with successful people is a good basis for the field of advising. Up to now it was only discussed in the context of objective, external criterion of satisfaction. Since the industrial-organizational psychology has become interested in the concepts of personality again by creating socio-cognitive approaches to motivation, this relation has occupied an important place in studies of organizational behavior. Today, the focus of researchers is shifted and held on the intrinsic criteria of the success in career and in addition to personality traits, structures of work motivation are examined with special attention in terms of organization and in terms of the influence of family/work balance on the level of satisfaction. Contemporary literature review indicates the insufficient study of the concepts mentioned above, especially the application of the theory of self-determination in this concept of research.</p> <p data-bbox="266 890 1360 1314">In order to examine the importance of personality traits and structure of work motivation we started examining personality traits and structure of work motivation in relation to the level of career satisfaction of successful people. Career satisfaction is defined as the evaluation of personal progress in relation to personal goals. The research included 110 people with very successful careers in fields of education, bankings and business in the Republic of Serbia. Their career was evaluated as successful on the following criteria: academic achievements – the status of the university professor, managing or senior positions in banks and international companies; entrepreneurs and company owners that have more than ten employees and the positive balance in previous years. Fourteen examinees had secondary school education, 22 with Bachelor’s degree, total of 74 with university degree of which 37 had Master’s degree and 37 of them PhD.</p> <p data-bbox="266 1354 1360 1892">The youngest <i>examinee</i> was 26, the oldest 68, while the average age was 47. The longest years of service was 44 years, and average 21 year. The following tests were applied: LEKSI 70, test designed for testing personal traits based on the ’’Big Five’’ plus two; SRM-1, for testing the structure of work motivation; and For the purpose of this paper, a questionnaire is made to investigate the level of career satisfaction, ZAK which as the pilot sample had given acceptable psychometric characteristics.. After the application of series of results, the following are the most important to mention: the connection between personality traits and positive emotionality, factors for career satisfaction, intrinsic motivation and regulation through identification with successful people. Similarly, the connection between career satisfaction and regulation through identification and intrinsic motivation has been found between openness and conscientiousness. In addition, the quality of openness showed negative correlation with external regulation and conscientiousness with the factor of avoiding work. Examinees who were more prone to regulation through identification showed more distinctive positive emotionality and conscientiousness, but at the same time</p>	

the higher level of unpleasantness/aggression. Years of service suggest that people with long and successful careers are less unpleasant and more conscientious. The relation between negative valence factors, psychosomatic symptoms, avoiding work and external control stands out as an important highlight. Examined group of managers and university professors in relation to bankers show the higher level of satisfaction with their careers, have more distinctive quality of openness and positive valence while at the same time their extrinsic motivation is lower than in the group of bankers. In addition, people with negative emotions had tendencies for a career change. The educational level connected to the career satisfaction showed that more educated people were more satisfied from less educated. In addition to basic personality traits and in order to understand better the structure of personality in organizational behavior, the concept of 'additional' personality traits is also important.

Accepted on Scientific Board on: AS	May 15 th , 2009.
Defended: DE	
Thesis Defend Board: DB	<p>president:</p> <p>member:</p> <p>member:</p>

Rad koji je pred vama je izraz autentične potrebe autora da sazna koji psihološki fenomeni stoje u osnovi potrebe da stvaramo, da se razvijamo, da idemo napred. Nastao je nakon višegodišnjeg napornog istraživačkog rada. U ovom trenutku, pišući poslednje pasuse rada, sa radošću, osećam iskrenu potrebu da izrazim zahvalnost svima onima koji su doprineli njegovoj realizaciji.

Prvo koristim priliku da se zahvalim roditeljima i sestri na ljubavi, dugogodišnjoj podršci i bezpredmetnoj veri u mene.

Mentoru, profesoru Nebojši Majstoroviću dugujem zahvalnost na posvećenosti, datoj slobodi i iscrpljujućoj istrajnosti u stvaranju ovog rada.

Supruzi Dragani, starom članu naučne zajednice dugujem ogromnu zahvalnost na ljubavi i strpljenju, nesebičnom odricanju, razumevanju, pruženoj podršci i podsticanju na putu da uspem.

Od ključne pomoći tokom stvaranja rada su bile i docentkinja Jelena Simić, statističarka Tamara Kežić, kao i svi oni koji su svojim učešćem u istraživanju dali nesebičnu podršku.

Rad posvećujem mojim roditeljima, supruzi i sinovima Relji i Đorđu.

REZIME

Nivo zadovoljstva karijerom predstavlja fenomen kojem se u poslednje vreme prišlo sa ozbiljnijim interesovanjem. Do sada je isključivo razmatran u kontekstu objektivnih, spoljašnjih kriterijuma zadovoljstva. Povratkom koncepata ličnosti u interesovanja I/O psihologije, stvaranjem modernijih, socio-kognitivnih pristupa motivaciji, ispitivana relacija, zauzima značajno mesto u istraživanjima organizacijskog ponašanja. Danas je fokus istraživača pomeren i zadržan na intrinzičkim kriterijumima uspeha u karijeri, gde se pored crta ličnosti, strukture radne motivacije sa posebnom pažnjom ispituju i uticaji organizacije ali i balansa porodica/posao na zadovoljstvo karijerom. Pregled savremene literature ukazuje na nedovoljnu proučenost međusobnog odnosa navedenih koncepata, pogotovo primene teorije samodeterminacije u ovakvom istraživačkom konceptu.

Da bismo detaljnije ispitali značaj crta ličnosti i strukture radne motivacije pristupili smo ispitivanju crta ličnosti, strukture radne motivacije u odnosu na nivo zadovoljstva karijerom i to kod uspešnih ljudi. Zadovoljstvo karijerom je definisano kao evaluacija ličnog napretka u odnosu na lične ciljeve u karijeri. Uzorak ispitanika je sastavljen od ukupno 110 osoba sa vrlo uspešnom karijerom u oblasti obrazovanja, bankarstva i biznisa u Republici Srbiji. Njihova karijera je ocenjena kao uspešna na osnovu sledećih kriterija: akademskog postignuća – status profesora univerziteta; rukovodeće pozicije u bankama i internacionalnim kompanijama; kao i vlasništvo kompanija koje su imale iznad deset zaposlenih i pozitivan bilans u prethodnim godinama poslovanja. Četrnaest ispitanika je bilo srednjeg obrazovnog nivoa, 22 sa višom stručnom spremom, a sa visokom ukupno 74, od toga sa VII/1 stepenom 37 i VII/2 i VIII stepenom takođe 37 ispitanika. Najmlađi ispitanik je imao 26 godina, najstariji 68, dok je prosečna starost bila 47 godina. Najduži radni staž je bio 44 godine, a prosečan 21 godinu. Primenjeni su sledeći instrumenti: LEKSI 70, namenjen ispitivanju crta ličnosti baziranih na konceptu „velikih pet“ plus dva; SRM-1, za ispitivanje strukture radne motivacije; kao i ZAK, upitnik koji ispituje nivo zadovoljstva karijerom. Nakon primene serije analiza, kao najznačajniji se izdvajaju sledeći rezultati: pronađena je povezanost između crte ličnosti pozitivna emocionalnost, faktora ispunjenost karijerom, intrinzičkom motivacijom i regulacija identifikacijom kod uspešnih ljudi. Slično tome, veza između zadovoljstva karijerom i regulacijom identifikacijom i intrinzičkom motivacijom je pronađena i između crta otvorenost i savesnost. Pored toga, crta otvorenost je

pokazala izraženu negativnu korelaciju sa eksternom regulacijom, a savesnost sa faktorom izbegavanje posla. Ispitanici koji su bili skloniji regulaciji identifikacijom, pokazuju izraženiju pozitivnu emocionalnost i savesnost, ali i izraženiju crtu neprijatnost/agresivnost. Dužina radnog staža sugerise zaključak da su osobe sa dužom uspešnom karijerom manje neprijatne i savesne su. Kao značajna ističe se i relacija između crte negativna valenca, faktora psihosomatski simptomi, izbegavanje posla i eksterna regulacija. Ispitanici koji su bili skloniji regulaciji identifikacijom, pokazuju izraženiju pozitivnu emocionalnost i savesnost, ali i izraženiju crtu neprijatnost/agresivnost. Ispitivane grupe se međusobno razlikuju tako što grupe menadžera i univerzitetskih profesora u odnosu na bankare pokazuju veći stepen zadovoljstva karijerom i imaju izraženije crte otvorenost i pozitivna valenca, dok im je ekstrinzička radna motivacija niža u odnosu na grupu bankara.

Ključne reči: zadovoljstvo karijerom, crte ličnosti, struktura radne motivacije, teorija samodeterminacije,.

ABSTRACT

The level of the satisfaction with the career is a phenomenon that has been lately analysed seriously and with attention. To determine the relationship between personality traits and structures of work motivation for career satisfaction with successful people is a good basis for the field of advising. Up to now it was only discussed in the context of objective, external criterion of satisfaction. Since the industrial-organizational psychology has become interested in the concepts of personality again by creating socio-cognitive approaches to motivation, this relation has occupied an important place in studies of organizational behavior. Today, the focus of researchers is shifted and held on the intrinsic criteria of the success in career and in addition to personality traits, structures of work motivation are examined with special attention in terms of organization and in terms of the influence of family/work balance on the level of satisfaction. Contemporary literature review indicates the insufficient study of the concepts mentioned above, especially the application of the theory of self-determination in this concept of research.

In order to examine the importance of personality traits and structure of work motivation we started examining personality traits and structure of work motivation in relation to the level of career satisfaction of successful people. Career satisfaction is defined as the evaluation of personal progress in relation to personal goals. The research included 110 people with very successful careers in fields of education, bankings and business in the Republic of Serbia. Their career was evaluated as successful on the following criteria: academic achievements – the status of the university professor, managing or senior positions in banks and international companies; entrepreneurs and company owners that have more than ten employees and the positive balance in previous years. Fourteen examinees had secondary school education, 22 with Bachelor's degree, total of 74 with university degree of which 37 had Master's degree and 37 of them PhD. The youngest *examinee* was 26, the oldest 68, while the average age was 47. The longest years of service was 44 years, and average 21 year. The following tests were applied: LEKSI 70, test designed for testing personal traits based on the "Big Five" plus two; SRM-1, for testing the structure of work motivation; and For the purpose of this paper, a questionnaire is made to investigate the level of career satisfaction, ZAK which as the pilot sample had given acceptable psychometric characteristics. After the application of series of results, the following are the most important to mention: the connection between personality traits and positive emotionality, factors

for career satisfaction, intrinsic motivation and regulation through identification with successful people. Similarly, the connection between career satisfaction and regulation through identification and intrinsic motivation has been found between openness and conscientiousness. In addition, the quality of openness showed negative correlation with external regulation and conscientiousness with the factor of avoiding work. Examinees who were more prone to regulation through identification showed more distinctive positive emotionality and conscientiousness, but at the same time the higher level of unpleasantness/aggression. Years of service suggest that people with long and successful careers are less unpleasant and more conscientious. The relation between negative valence factors, psychosomatic symptoms, avoiding work and external control stands out as an important highlight. Examined group of managers and university professors in relation to bankers show the higher level of satisfaction with their careers, have more distinctive quality of openness and positive valence while at the same time their extrinsic motivation is lower than in the group of bankers. In addition, people with negative emotions had tendencies for a career change. The educational level connected to the career satisfaction showed that more educated people were more satisfied from less educated. In addition to basic personality traits and in order to understand better the structure of personality in organizational behavior, the concept of 'additional' personality traits is also important.

Key words: personality traits, structure of work motivation, selfdetermination theory, intrinsic career satisfaction

SADRŽAJ

1. Teorijski deo	1
1.1 Karijera	2
1.1.1 Karijera – uvod	3
1.1.2 Zadovoljstvo karijerom – određenje i pristupi	6
1.1.3 Zadovoljstvo karijerom i zadovoljstvo poslom	10
1.1.4 Karijera kao dinamičan fenomen	14
1.1.5 Razvoj karijere	16
1.1.6 Uspeh u karijeri i zadovoljstvo karijerom	20
1.2 Ličnost	26
1.2.1 Teorije ličnosti i njihov značaj u organizacijskoj psihologiji	27
1.2.2 Ličnost uposlenika i radni učinak	33
1.2.3 Značaj crta ličnosti za izbor zanimanja i karijere	39
1.2.4 Značaj crta ličnosti za zadovoljstvo karijerom	42
1.2.5 Teorija „velikih pet“ kao konceptualni okvir istraživanja	44
1.3 Motivacija	48
1.3.1 Teorije motivacije i njihov značaj u organizacijskoj psihologiji	49
1.3.2 Motivacija i zadovoljstvo karijerom	57
1.3.3 Teorija samodeterminacije kao konceptualni okvir istraživanja	60
1.3.4 Intrinzička nasuprot ekstrinzičkoj motivaciji	64
2. Empirijski deo	68
2.1 Problem i cilj istraživanja	69
2.2 Hipoteze istraživanja	72
2.3 Uzorak ispitanika	72
2.4 Uzorak varijabli	74
2.5 Instrumenti	74
2.6 Postupak prikupljanja podataka	77
2.7 Statistička obrada podataka	77
2.8 Rezultati istraživanja	79
2.8.1 Opis varijabli	79
2.8.2 Zadovoljstvo karijerom – analiza latentnog prostora merenja	80
2.8.3 Razlike u zadovoljstvu karijerom, radnoj motivaciji i crtama ličnosti a u zavisnosti od demografskih karakteristika ispitanika	84
2.8.4 Povezanost crta ličnosti, strukture radne motivacije i zadovoljstva karijerom	90
2.8.5 Predikcija zadovoljstva karijerom	93
2.8.6 Multiple regresione analize u kojima su kriterijumske varijable faktori radne motivacije	99
2.8.7 Moderatorski značaj oblasti karijere u predikciji zadovoljstva karijerom	103
2.9 Diskusija	107
2.10 Zaključak	125
2.11 Praktična dobit istraživanja	127
3. Literatura	128
4. Prilozi	153

1. TEORIJSKI DEO

1.1 KARIJERA

1.1.1 Karijera – uvod

Kada govorimo o karijeri mislimo na kompleksan, multifaktorski zasnovan fenomen. Uslovljena je edukacijom, veštinama, personološkim karakteristikama, motivacijom i sredinskim činiocima. Karijera predstavlja ukupnu sumu odnosa navedenih faktora. Danas se opšta definicija karijere svodi na „*zanimanje ili profesija koja zahteva posebno obrazovanje*“, „*uspeh u toj profesiji*“ i „*brzo napredovanje*“ (Greenhaus, Callanan, Godshalk, 2000, str. 48). Karijera podrazumeva *napredovanje*, progres, zatim *okupiranost* profesijom i konačno *stabilnost*, koja se često razmatra i kao njen osnovni preduslov. Hall (1976, str. 4) je predložio sledeću definiciju karijere: „*lično odabrana sekvenca stavova i ponašanja koji su povezani sa radnim iskustvom i aktivnostima, tokom celog života*“. Ovakav pristup definisanju karijere je mnogo širi i dozvoljava da gotovo svako ima karijeru, a ne samo nekolicina. Ovu definiciju je prihvatio veliki broj savremenih istraživača.

Kao što smo prethodno istakli, karijera je dinamična kategorija i ona se praktično menja kroz vreme. Dinamičnost je konstrukt karijere koji je čini specifičnim u odnosu na ostale koncepte organizacijske psihologije. Pored ličnih, na nju utiču i političke, ekonomske, kulturne i interpersonalne prilike – što razmatramo u domenu spoljašnjih činilaca. Promene u globalnoj ekonomiji, pojava Interneta, ubrzanje protoka informacija i slični fenomeni dramatično su se odrazili na strukturu radnih mesta i funkciju organizacija. Organizacijske izmene su svoj efekat prenele na organizacijske vrednosti, koje su potom promenile značaj same karijere, kao i njen razvoj i uspeh u njoj, i konačno, promenile su odnos posao–porodica (Arthur, Inkson & Pringle, 1999). Koncept karijere je izrazito složen, gde je iz današnje perspektive rezultirao velikim brojem organizacionih fenomena koji se proučavaju. Kao najznačajnije konstrukte karijere možemo da istaknemo, *izbor karijere, razvoj karijere, prilagođavanje karijeri, uspeh u karijeri, zadovoljstvo poslom*. Svaki od navedenih konstrukata karijere proučavan je u odnosu na varijable strukture ličnosti, motivacije, kognitivnih sposobnosti, polnih karakteristika, konteksta rasnih i socioekonomskih razlika i konačno kroz faktore spoljašnjeg okruženja, odnosno organizacija. Vremenom, veliki broj istraživanja I/O psihologije na ovu temu rezultirao je rađanjem nove profesije, a to je *savetovanje* u karijeri.

Teorijski okviri karijere su se kretali u skladu sa dostignućima aktuelnih saznanja organizacijske psihologije. Početna istraživanja karijere su se bavila izborom i prilagođavanjem, da bi s vremenom pažnja bila usmerena na razvoj karijere, mobilnost i u poslednje vreme uspeh i

zadovoljstvo karijerom. Paralelno sa razvojem teorija potreba, u okviru istraživanja motivacije razvila se i za koncept karijere važna *Minesota teorija prilagođavanja poslu* (Dawis & Lofquist, 1984, prema Brown & Lent, 2005). Teorija je nastala u eri tipologija ličnosti zasnovanih na individualnim razlikama. Pripada grupi koja karijeru objašnjava odnosom varijabli ličnosti i varijabli okruženja. Autori polaze od pretpostavki da će se svako živo biće tek sresti sa nekim potrebama – gde se veći deo njih nalazi u spoljašnjem okruženju; da ličnost ima kapacitete da zadovolji te potrebe; ponašanje bića je usmereno na interakciju sa okruženjem u cilju ostvarenja tih potreba. Autori smatraju da odrastao čovek većinu potreba može da ostvari na poslu. Ispunjenje potreba dovodi do zadovoljstva i kod ličnosti i u okruženju. Ne bi li opisali odnose između ličnosti i okruženja, autori koriste dva konstrukta, *poklapanje* i *interakciju*. Poklapanje, podrazumeva stepen slaganja između varijabli ličnosti i varijabli okruženja. Interakcija je odnos između ličnosti i okruženja. Postoji dva tipa interakcija – *akcija* i *reakcija* (Dawis, 1992). Teorija je dala procesne prediktivne modele, sa definisanim *stilovima* reagovanja i preciziranim varijablama ličnosti i okruženja. Pored faktora ličnosti, teorija uzima u razmatranje veštine i sposobnosti, stalnost zanimanja, zadovoljstvo zaposlenog, ali između ostalih i zadovoljstvo poslodavca – kao faktora okruženja. Prema autorima, mudar izbor karijere je prvi korak u njenom prilagođavanju, a od zaposlenog se očekuje da će izabrati onu karijeru u kojoj će biti zadovoljan i on i poslodavac. Izdvajaju i koncept tri koraka u implementiranju izbora karijere. Model proistekao iz teorije je izrazito precizan i primenljiv, a najveći značaj ima u osposobljavanju savetnika, koji bi svojim klijentima pomogli u postizanju većeg zadovoljstva, kako za njih same tako i za poslodavce, i doprineli boljem socijalnom funkcionisanju na poslu i van njega.

Dalje se kao značajna ističe i Hollandova teorija vokacijskih ličnosti u radnom okruženju – objašnjava odnos ličnosti i okruženja i kako ona rezultira u izboru i prilagođavanju karijeri (Holland, 1997). On smatra da većina ljudi tokom poznog adolescentnog doba počne da liči na kombinaciju vokacijskih tipova ličnosti – *realističan, istražujući, umetnički, socijalan, preduzimljiv i konvencionalan*. Osnova teorije je projekcija ličnosti na beneficije koja profesija i karijera nose. Teorija pretpostavlja da ličnost može da liči na više od jednog, ako ne i na sve tipove do određenog stepena. Smatra da *poklapanje* tipa ličnosti i radnog okruženja donosi zadovoljstvo poslom i karijerom. Sledeći teorijski indikator zadovoljstva je *doslednost* u karijeri koji određeni tip ostvaruje. Holland uvodi još dva koncepta, *različitost* i *identitet*. U prvom

slučaju je reč o distinkciji u odnosu na ostale profile, a u drugom o jasnoj „slici o sopstvenim ciljevima, interesovanjima i talentima“ (Holland, 1997, str. 5). Na svojim teorijskim postavkama Holland je razvio integrisan sistem procena ličnosti i radnog okruženja. Teorija je doživela veliki broj istraživačkih provera, po autorima najveći u domenu razvoja karijere, a koje su dale podržavajuće rezultate (Brown & Lent, 2005).

Kao što smo i više puta istakli, karijera predstavlja složen fenomen, u kome veliki broj faktora igra značajnu ulogu – genetske predispozicije, resursi i barijere okruženja, iskustva učenja, vrednosti, ličnost, ciljevi, izbori, zadovoljstvo, promena, tranzicije od škole do penzije. *Teorija socijalnih kognicija karijere* zasnovana je na Bandurinoj teoriji i naglašava kompleksan način na koji ljudi, njihovo ponašanje i sredina utiču jedni na druge. Lent je sa saradnicima pokušao da objedini nalaze prethodno navedenih teorija karijere; kako ljudi razvijaju interese, prave profesionalne izbore i postižu različite nivoe uspeha u karijeri? Iako ima neke zajedničke koncepte sa prethodne dve teorije, Lentov pristup karijeri za razliku od njih naglašava relativno dinamičan i situaciono specifičan aspekt, kako čoveka, tako i okruženja. Fokusravajući se na emocije, teorija nudi rešenja kako ljudi mogu da se unaprede, regulišu ponašanje u različitim situacijama. Prateći Bandurina stanovišta, teorija ističe međudnos tri varijable ličnosti koje omogućavaju simulaciju i uvežbavanje razvoja karijere – *uverenja samoeфикаsnosti, očekivanje ishoda i lični ciljevi* (Lent et al., 1994, prema Bandura, 1986). Uverenja samoeфикаsnosti su ljudske procene sopstvenih kapaciteta da se organizuju i izvrše aktivnost. Očekivanje ishoda odgovara uverenju o posledicama aktivnosti koja se izvodi. Lične ciljeve razmatra kao nameru da se uključi u određene aktivnosti, ne bi li došao do određenog ishoda. U Teoriji socijalne kognicije karijere, razvoj akademskih i karijernih *interesovanja*, formiranje edukativnih i strukovnih *izbora* i *rezultata* akademske sfere i sfere karijere zamišljeni su kao tri konceptualno distancirana i međusobno isključujuća modela (Lent et al., 1994). To su model *interesovanja* – kućno, vršnjačko i edukativno okruženje može da utiče na kasnije izbore karijere. Osećaj samoeфикаsnosti i pozitivno očekivanje ishoda mogu potom da uobličite iteresovanja. Model *izbora* je predvođen subprocesima kao što su razvoj samoeфикаsnosti, očekivanje ishoda, interesovanja i veštine u različitim domenima, a koji se održavaju tokom vremena i čine atraktivnim određene izbore. Model *izvođenja* objašnjava koliko je osoba stabilna i posvećena cilju. Stalnost može da se doživi i kao procena konzistentnosti izbora, ali i kao indikator koliko je osoba dobra u izabranom izboru – poslu, karijeri. Socijalno kognitivna teorija karijere daje širu

sliku varijabli kao što je samoefikasnost. Pojedincu je omogućeno unapređenje izabranih aktivnosti tokom razvoja karijere. Pored toga, razmatrano je na koji način ostali faktori ličnosti i okruženja utiču na karijeru. Danas je teorija proširena na razumevanje edukativnog zadovoljstva i zadovoljstva poslom.

Razmatrajući koncept karijere u ovom poglavlju prvo smo istakli njenu složenost i multifaktorsku uslovljenost. Predstavljani teorijski modeli su nam dali pregled mehanizama i konstrukata koji stoje u različitim sferama karijere – od njenog izbora, prilagođavanja do zadovoljstva. Na osnovu navedenih modela je razvijen niz praktičnih mera koji se i danas veoma uspešno primenjuje u procesima savetovanja karijere. Pored toga, tokom vremena se fokus interesovanja pomerio sa izbora, prilagođenosti, opstojavanja, mobilnosti, na zadovoljstvo karijerom, jer, gledano po bihejviorističkim principima, ono se može doživeti kao ključni faktor u opstojavanju, odnosno doslednosti kao jednoj od ključnih odrednica same karijere.

1.1.2 Zadovoljstvo karijerom – određenje i pristupi

Kada govorim o karijeri uopšte, pored konstrukata koje smo do sada istakli, mislimo i na veliki broj ponašanja – proaktivnost, mentorstvo, socijalno umrežavanje, samonadgledanje (engl. *self-monitoring*), mobilnost karijere, pozitivan afektivitet i zadovoljstvo životom (Abele & Spurk, 2009, Verbuggen, 2012). Navedena ponašanja u direktnom su odnosu sa naporima koje pojedinac ostvaruje u stremljenju ka uspehu u karijeri. Većina ljudi želi da ima uspešnu karijeru. Do sada su stanovišta jasna u smislu podele kriterijuma uspeha u karijeri, a čiji je integrativni deo zadovoljstvo karijerom. Istorijski gledano, još uvek se karijera razmatra kroz objektivne i subjektivne kriterijume, gde se na zadovoljstvo karijerom tokom vremena gledalo kroz objektivne kriterijume – uspešniji i zadovoljniji je onaj koji ima veću platu i brže napreduje u karijeri.

Zadovoljstvo karijerom se danas najčešće definiše spram individuinih doživljaja i procena sopstvene karijere (Judge et al., 1995). Prema Hallu i saradnicima, *zadovoljstvo karijerom* je glavni indikator subjektivnog *uspeha u karijeri* (Hall & Chandler 2005). Danas postoji konsenzus među autorima da je zadovoljstvo karijerom sinonim za *subjektivni kriterijum uspeha* u karijeri, te da se pod ova dva imena isti fenomen obrađuje u literaturi. Hofmans i saradnici zadovoljstvo karijerom definišu kao individuinu evaluaciju ličnog napretka u odnosu na različite ciljeve u karijeri – platu, beneficije, razvoj karijere i opšte ciljeve u karijeri (Hofmans et al., 2008). Ako se objektivnim merama mogu definisati plata, pozicija, beneficije, status,

subjektivnim merama se može definisati ne samo osećaj uspeha u karijeri, već i napredak u ličnom razvoju i profesionalnim kompetencijama, smislenost, učenje, mentorstvo, budući prosperitet (Ng et al., 2005).

Odavno je prisutna rasprava, da li se konstrukt karijere može meriti *subjektivnim* ili *objektivnim* kriterijumima. Još je Hughes kritikovao objektivne kriterijume ističući njihovu uslovljenost društvenim standardima i društveno poželjnim merama – plata, pozicija, unapređenja (Hughes, 1958, prema Hall & Chandler, 2005). Međutim, ova dva tipa mera nisu međusobno isključiva – postoje ograničenja ukoliko se koristi samo jedan od kriterijuma. Metaanaliza Ng i saradnika pronalazi da plata, unapređenje, beneficije kao objektivne i zadovoljstvo karijerom kao subjektivna mera uspeha u karijeri predstavljaju udaljene i potpuno različite koncepte mera karijere (Ng et al., 2005). Tradicionalna gledišta zadovoljstva karijerom bila su više orijentisana na objektivne kriterijume i zbog njihove jasne usaglašenosti sa pozicijama u organizacijama usled manje kompleksnosti i zanimanja i organizacija. Za pojedinca, u ovim okolnostima je bilo olakšano planiranje, „navigiranje“ kroz karijeru. U sadašnjem organizacijskom okruženju individue su manje zavisne od organizacija i organizacijskih ugovora – karijere su više uslovljene tranzicijama usled promene posla, učenjem, prilagođavanjem, a odluke o daljoj karijeri su više na pojedincu, manje na organizacijama. Kao posledica navedenih promena, u današnjem poslovnom okruženju subjektivne mere zadovoljstva karijerom kao što su zadovoljstvo poslom, učenje i prilagodljivost značajnije su od organizacijskih (Hall, 2002).

S vremenom su se polemike i pažnja istraživača pomerili sa izbora kriterijuma na međusobni odnos i međuzavisnost subjektivnih i objektivnih mera zadovoljstva karijerom. Arthur (Arthur et al., 2005) je u svom metaanalitičkom istraživanju poredio zastupljenost subjektivnih – *zadovoljstvo karijerom* i objektivnih kriterijuma uspeha u poslu u tekućim istraživanjima. On dolazi do zaključka da je subjektivni osećaj u direktnoj funkciji objektivnih posledica – individuino zadovoljstvo je povezano sa pozicijom u organizaciji ili platom. Međutim, po nekim autorima, subjektivni aspekti karijere su sekundarni, posledični u odnosu na objektivne – pored toga što nastaju kao posledica objektivnih indikatora, kao što su bogatstvo i status, autori ih smatraju značajnijim i korisnijim merama (Nicholson & Waal-Andrews, 2005). Razmatrajući odnose između kriterijuma, nešto pre njih, Hall dolazi do zaključka da subjektivni osećaj zadovoljstva karijerom prethodi objektivnim ishodima. Prema njegovom modelu,

subjektivni koncepti i posledice su od najveće važnosti – subjektivne mere zadovoljstva karijerom najčešće mogu da prethode objektivnom uspehu u karijeri (Hall, 2002).

Trenutno se i u domenu istraživanja zadovoljstva karijerom fokus pomera sa izbora kriterijuma, preko međuodnosa subjektivnih i objektivnih mera, na ispitivanje uticaja spoljašnjeg okruženja na zadovoljstvo karijerom. U cilju procene environmentalnih efekata na zadovoljstvo karijereom, Spurk je sproveo istraživanje u kojem je pokušao da ujednači grupe ispitanika po pitanju strukture napredovanja u karijeri (Spurk et al., 2015). On je sa saradnicima ispitao grupe lekara, ekonomista, inženjera i nastavnika. Pošli su od poretpostavke da organizacijske vrednosti i profesionalna interesovanja u snažnoj meri utiču na organizacijski kontekst u kojem se karijera odvija (Holland, 1997). U skladu sa tim, autori smatraju da faktori zadovoljstva karijerom variraju od profesije do profesije – ovde je važno i napomenuti da se profesije među sobom razlikuju i spram objektivnih kriterijuma zadovoljstva karijerom (Abele & Spurk, 2009). Logično je očekivati da postoje profesije sa višim objektivnim kriterijumom uspeha – lekari, i profesije sa nižim objektivnim kriterijumom uspeha – nastavnici, a da su i jedni i drugi zadovoljni karijerom. Autori ističu da do danas nisu ispitane razlike u konceptu zadovoljstva karijerom duž različitih grupa profesija. U svom istraživanju Spurk i saradnici su pronašli da su mehanizmi koji stoje u osnovi konceptualizacije zadovoljstva karijerom mnogo više povezani sa sredinskim činiocima datog posla. Smatraju da organizacijski kontekst nudi profesionalne standarde koji mogu da se upotrebe prilikom merenja progresu individualne karijere. Interesantno je a i važno da u ovom istraživanju nisu pronađene razlike između profesija po nivou zadovoljstva karijerom.

Istraživanja polnih razlika u percepciji i doživljaju zadovoljstva karijerom, kao i istraživanja karijera žena nisu bila toliko konzistentna (Sullivan, 1999). U odbranu postojećih možemo da kažemo da su dosadašnji uzorci ispitanika mahom bili sačinjeni od muškaraca, kao i da su ispitivane karijere ljudi koji su malo puta menjali posao. Karijere žena su češće ometane i prekidane u razvoju. Tradicionalne teorije karijera nalažu da je posao primarna okupacija svakog čoveka. No, žene su veoma uspešne kada je u pitanju pomirenje zahteva posla i porodice, kako u ranom tako i u srednjem dobu razvoja karijere (Gallos, 1989). Iz tog razloga, moguće su i evidentirane razlike u opažanju i značenju uspeha u karijeri između muškaraca i žena. Istraživanje Sturges-a (1999) je pronašlo da mlade žene na početku karijere imaju nedostatak samopouzdanja, gde starije kolegice navode da im je samopouzdanje tokom vremena poraslo.

Autori sugerišu da mlade žene odmah ulaze u fazu eksperta (Sturges, 1999), gde početni nedostatak samopouzdanja vide kao posledicu socijalizacije kao žene, odnosno adaptaciju na dominaciju muškaraca. Posledično tome, potrebno im je da veruju da su ekstremno kompetentne ne bi li unapredile osećaj samopouzdanja – te zato vide uspeh i zadovoljstvo karijerom u terminima koji nisu uobičajeni za muškarce. Na ovaj način Marshall (1995) – da rad ubrzava sticanje samopouzdanja kod razvoja karijera žena, objašnjava razlike u doživljaju uspeha i zadovoljstva karijerom između mladih i starijih zaposlenih žena.

Kada su u pitanju *mladi ljudi*, potpuno je različita percepcija uspeha i zadovoljstva karijerom. Loughlin i Barling (2001) su zaključili da su mladi ljudi manje spremni da podnose žrtve zarad karijere kao i da im karijera ne predstavlja najvažniji aspekt života. U svom istraživanju na grupi mladih ljudi McDonald i saradnici (2008) su pošli od ideje provere uticaja radnog iskustva roditelja na percepciju posla mladih. Pronašli su da su mladi menadžeri orijentisani i ka objektivnim ali i subjektivnim merama uspeha, gde zaključuju da ni u ovoj fazi razvoja karijere nisu dovoljni ni samo subjektivni ali ni objektivni kriterijumi za zadovoljstvo karijerom. Takođe zaključuje da su mladi ljudi ipak svesni da postizanje uspeha i zadovoljstva u karijeri nije samo stvar dostizanja poslednje lestvice u organizaciji. Svakako, njihova vizija zadovoljstva karijerom se čini šira, individualna i samomotivisana u odnosu na prethodne generacije. Istraživanja Gibsona (2003) na starijim zaposlenima su pokazala da su oni zadovoljni svojim postignućima u karijeri. Rezultat korelira sa nalazima Greenberga i Barona (1994), gde nivo zadovoljstva karijerom raste sa godinama. Pored toga, Sturge (1999) nalazi da značaj materijalnih sredstava kao kriterijum uspeha sa godinama opada.

Iako se zadovoljstvo karijerom čini kao jednostavan i merljiv koncept, situacija je potpuno drugačija. Prvo, sam odnos objektivnih i subjektivnih kriterijuma zadovoljstva karijerom je kompleksan i nedovoljno jasan. Trenutni stav većine istraživača je da su u određenim okolnostima subjektivne mere zadovoljstva karijerom značajnije. Postoje zanimanja koja imaju takav organizacijski kontekst da zaposleni ne mogu da ostvare objektivne mere, već su vođeni nekim drugim mehanizmima. Primer imamo ukoliko uporedimo profesije iz sfere umetnosti i zaposlene u finansijskom sektoru. Takođe, u poslednje vreme se ističe značaj uticaja organizacijskog konteksta na koncept zadovoljstva karijerom. U prilog tome ide i istraživanje Ng i saradnika, koje između ostalog sugerišu da je učenje, koji sa sobom nosi osećaj ličnog rasta i profesionalne umešnosti, kao kriterijum zadovoljstva karijerom bio kod žena u znatno većoj

povezanosti sa uspehom u karijeri nego kod muškaraca (Ng et al., 2005). Dakle, pored organizacijskih, u koncepte zadovoljstva karijerom moramo uneti i sociodemografske varijable i varijable ličnosti.

1.1.3 Zadovoljstvo karijerom i zadovoljstvo poslom

Cilj narednog poglavlja je da se pojasni međusobni odnos koncepata zadovoljstva poslom i zadovoljstva karijerom. *Zadovoljstvo poslom* se uobičajeno definisalo kao nivo pozitivnog afektiviteta zaposlenog vezano za određeni posao ili aspekte radnog mesta. U skladu sa ovakvom postavkom je i definicija Lofquista i Dawisa (1969, str. 53) prema kojoj se zadovoljstvo poslom definiše kao „funkcija koja korespondira između sistema radnog okruženja i individualnih potreba”. Locke (1976, str. 1300) ga isto definiše kao „*prijatno ili emocionalno pozitivno stanje, koje je nastalo kao posledica nečijeg posla ili iskustva vezanog za posao*“. Lockovoj definiciji, možemo dodati *kognitivni i bihejvioralni* aspekt – što je u skladu sa načinom na koji socijalni psiholozi definišu stavove (Zanna & Rempel, 1988). Slično tome, Cranny i saradnici definišu zadovoljstvo poslom „*kao emocionalnu reakciju na posao, koja je rezultat poređenja realnih ishoda sa željenim*“ (Cranny, Smith, Stone, 1992, str. 1). Brief (1998) ističe da dosadašnje definicije u obzir uzimaju samo emocionalnu osnovu i smatra da stavovi o zadovoljstvu poslom imaju i kognitivnu komponentu. Iako većina definicija naglašava emocionalnu prirodu zadovoljstva poslom, danas većina mera ima pre kognitivnu nego afektivnu komponentu (Fisher, 2000).

Istraživanje Gallup Poll nalazi da je 90% Amerikanaca generalno zadovoljno poslom (2003). Zadovoljstvo poslom ima tendenciju da se povećava s godinama (Siu, Spector, Cooper & Donald, 2001), tj. novozaposleni i stariji zaposleni imaju najveći nivo zadovoljstva poslom. Istraživači su pronašli da su i muškarci i žene podjednako zadovoljni poslom (Witt & Nye, 1992).

Zadovoljstvo poslom merimo globalnim i specifičnim merama. Globalne su fokusirane na emocionalnu komponentu i služe predikciji ponašanja kao što su izostajanje sa posla i otkazi. Specifične mere su fokusirane na zadovoljstvo aspektima posla i koriste se da se prepoznaju prednosti ili slabosti organizacije i zaposlenih (Ironson et al., 1989). Uključuju *zadovoljstvo sa kolegama, beneficije, uslove, platu, odnos sa nadređenima i nivo mogućeg ličnog rasta* (Spector, 1997). Istraživanja *korelata* zadovoljstva poslom su kao bitne izdvojila sledeće komponente: *radni učinak, kontraproduktivna ponašanja, izbegavajuća ponašanja, životno zadovoljstvo i*

zdravlje (Judge et al., 2001). Ovaj autor pronalazi pozitivnu korelaciju zadovoljstva poslom sa *radnim učinkom*, gde se veza u zavisnosti od istraživanja kretala od 0,17 do 0,30 – jače veze su pronađene kod zaposlenih i zanimanja višeg edukacijskog nivoa – gde su zaposleni primali snažnije ekstrinzičke nagrade. *Nezadovoljstvo poslom* je u vezi sa kontraproduktivnim ponašanjima (Spector, 1997), radnik je izrazito nezadovoljan i ulazi u ponašanja kao što su agresivnost prema kolegama, sabotaza, oponencija, sklon je izbegavajućim ponašanjima – izostancima i bolovanjima. Matrunola (1996) objašnjenje ovakvog odnosa vidi u nelinearnoj povezanosti zadovoljstva poslom i čestim odsustvima. Zadovoljstvo poslom je najčešće povezano sa fluktuacijom zaposlenih (Bartol, 1983; Bartol & Martin, 1982). Veliki broj studija je potvrdio povezanost *životnog zadovoljstva* i zadovoljstva poslom – gde kao objašnjenje predlažu pretpostavku da zadovoljstvo jednim životnim domenom utiče na doživljaj zadovoljstva ukupnim životom. Slično zadovoljstvu životom, *zdravlje* je ovde razmatrano kao mera subjektivnog blagostanja, a koje je potencijalno kompromitovao stresom i nezadovoljstvom poslom. Isto tako, fizičko zdravlje je bilo povezano sa zadovoljstvom poslom (Kirckaldy et al., 2002). Većina dosadašnjih istraživanja je bila namenjena otkrivanju i operacionalnom definisanju konstrukta zadovoljstva poslom, kao i njegovih determinanti: opšte zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo izvođenja određenih radnih zadataka, zadovoljstvo platom, saradnicima, uslovima, organizacionim pravilima, procedurama i šansama za napredovanje.

Teorijski gledano, zadovoljstvo poslom je razmatrano kroz *proces kognitivnog odlučivanja*, odnosno, evaluacijom razlika između ličnih očekivanja i realnih ishoda (Thibaut & Kelley, 1967). Kognitivni aspekt zadovoljstva poslom predstavlja uverenje zaposlenog o njegovom poslu – kao interesantnom, stimulišućem, teškom, ili zahtevnom. Bihejvioralna komponenta reprezentuje tendenciju ka određenom, za posao vezanom ponašanju. Prilikom poređenja bihejvioralne i kognitivne komponente zadovoljstva poslom, manje podataka dobijamo iz bihejvioralne, jer čest je slučaj da ponašanje neke osobe nije u skladu sa njenim stavovima (Fishbein, 1979). Veliki broj istraživanja koncepta zadovoljstva poslom je namenjen razumevanju činilaca koji određuju različite *nivo*e zadovoljstva poslom. Ne bi li pružili odgovor na zadato pitanje, možemo da izdvojimo tri teorijska pristupa. Prvi se odnosi na *karakteristike posla* i pretpostavlja da je nivo zadovoljstva određen prevashodno prirodom posla ili karakteristikama organizacije. Prema ovom stanovištu, zaposleni na osnovu *kognitivne evaluacije* posla i organizacije donose zaključke o nivou zadovoljstva (Hulin, 1991). Međutim,

ovakav pristup je po Locku isuviše jednostavan, usled istovremenog prisustva potreba koje imaju različitu važnost za osobu. Da bi objasnio ove razlike, Lock (1976) je ponudio objašnjenje koje je postalo poznato kao *Teorija afektivnog ranga*. Ukoliko je zaposlenom plata važna, činjenica da je ona blizu njegovog očekivanja imaće veliki i pozitivan uticaj na zadovoljstvo poslom. Ovaj pristup u objašnjenju zadovoljstva poslom imao je snažan uticaj na organizacijsku psihologiju (Griffin, 1991; Hackman & Oldham, 1980), ali i snažnu empirijsku podršku ideji da se kao dobri prediktori zadovoljstva poslom koriste njegove karakteristike (Fried & Ferris, 1987).

Prema *Teoriji procesiranja socijalnih informacija* radna mesta su socijalni konstrukti koje zaposleni „zamišljaju“, gde karakteristike posla nisu objektivne mere zadovoljstva (Salanick & Pfeffer, 1977). Oni su kritikovali ideju o presudnom značaju karakteristika posla za zadovoljstvo zaposlenih. Prema autorima, zaposleni gradi svoj stav retrospektivno sagledavajući svoje ponašanje – „radim ovde već 20 godina, sigurno da sam zadovoljan!“. Prema drugom mehanizmu, stav o zadovoljstvu poslom se formira u komparaciji sa socijalnim okruženjem – novozaposleni, ukoliko je u interakciji sa nezadovoljnim zaposlenima, postaće nezadovoljan. Većina istraživanja je dala podršku teorijama procesiranja socijalnih informacija (Adler, Skov & Salvemini, 1985). Poslednji pristup među teorijama zadovoljstva poslom su nedavno nastale *Dispozicione teorije* (Judge et al, 2001). Osnovna premisa ovog pristupa zadovoljstvu poslom je da neki zaposleni imaju dispoziciju da budu zadovoljni ili nezadovoljni poslom spram prirode posla koji obavljaju ili organizacije u kojoj rade. Staw i Ross (1985) su u svom longitudinalnom istraživanju procenjivali stabilnost zadovoljstva poslom duž vremenski period i pronašli značajnu korelaciju između zadovoljstva poslom u određenom trenutku i sedam godina nakon toga. Istraživači su došli do zaključka da je zadovoljstvo poslom barem delimično određeno i dispozicijama individue. Jedna od glavnih zamerki ovoj teoriji je bilo to što autori nisu upućivali na određenu, specifičnu dispoziciju, koja je povezana sa zadovoljstvom poslom. Istraživanja dispozicija su u ranoj fazi, te bi u ovom trenutku najispravniji pristup bio eklektički, odnosno prihvatanje sva tri teorijska pravca (Fritzsche & Parrish, 2005).

Do sada smo razmatrali *zadovoljstvo karijerom* i *zadovoljstvo poslom* kao o različite, ali i međuzavisne fenomene, koji predstavljaju značajne odrednice organizacijske psihologije. Zadovoljstvo poslom je u vezi sa trenutnim zaposlenjem i može se razmatrati kao komponenta zadovoljstva karijerom (Erdogan & Bauer, 2005). Značaj subjektivnih mera uspeha u karijeri izraženih kroz zadovoljstvo karijerom videli smo u pregledima dosadašnjih stanovišta (Judge et

al., 1995; Ng et al., 2005). Međutim, u modernoj literaturi nailazimo na koncept subjektivnog ili *intrinzičkog uspeha u karijeri* (engl. *intrinsic career success*), koji je široko definisan kao „reakcije na iskustva koja se odvijaju u karijeri“ (Heslin, 2005, str. 114, prema Hughes, 1958). Intrinzički uspeh u karijeri sastavljen je od dveju komponenti: *zadovoljstva poslom* i *zadovoljstva karijerom*. Intrinzički uspeh u karijeri je u istraživanjima operacionalno definisan kao zadovoljstvo poslom ili zadovoljstvo karijerom. Suprotstavljajući se ovom konceptu, Judge i saradnici tvrde da individue koje su nezadovoljne mnogim aspektima svog posla, teško da će smatrati da je njihova karijera uspešna. Po njima je zadovoljstvo poslom najistaknutija mera zadovoljstva karijerom (Judge et al., 1999). Veliki broj istraživača je potom koristio zadovoljstvo poslom kao zamenu za zadovoljstvo karijerom (Boudreau et al., 2001; Judge et al., 1995). Postoje i ograničenja ovog koncepta, naime, ima zaposlenih koji su zadovoljni karijerom a nisu poslom, kao i obrnuto, zadovoljni su poslom a ne i karijerom. Pored toga, postoje zaposleni koji imaju izraženo zadovoljstvo poslom, ali sa ograničenom karijerom koja može dati minimalni osećaj zadovoljstva. Postoje osobe koje mogu da budu izrazito nezadovoljne trenutnim zanimanjem, ali istovremeno i zadovoljne karijerom, s obzirom na prosperitet koji im ona u budućnosti donosi (Heslin, 2003). Intrinzički uspeh u karijeri uključuje reakcije na aktuelna i predviđena postignuća u karijeri, što podrazumeva širi vremenski okvir u odnosu na trenutno zadovoljstvo poslom, ali i širi opseg ishoda kao što su osećaj identiteta, svrhe i balansa posao—privatni život (Finegold & Mohrman, 2001).

Zaključujući poglavlje, možemo da kažemo da je koncept *intrinzičkog uspeha u karijeri* danas prihvatio veliki broj istraživača ovog polja (Greenhaus, 2003; Hall, 2002) i da je podjednako značajan bilo da je operacionalizovan kao zadovoljstvo poslom bilo zadovoljstvo karijerom. Sa druge strane, čini se da je zadovoljstvo karijerom koncept koji je u poslednje vreme pao u drugi plan, odnosno da je konstrukt *intrinzičkog uspeha u karijeri* zadovoljio potrebe modernih istraživača, bilo da je zadovoljstvo bilo uspeh u karijeri u pitanju. Ovakvo stanovište i orijentaciju u razumevanju pojma zadovoljstva karijerom smo i mi prihvatili. Pored toga, možemo da zaključimo da autori sugerišu i da je potrebno koncept intrinzičkog uspeha u karijeri prilagoditi tipu istraživanja u smislu operacionalnog definisanja mera, pogotovo onih koje se odnose na vremensku dimenziju i dinamičnost karijere sa svojim komponentama. Otuda nije iznenađujuća aktuelna zastupljenost ovog koncepta u ispitivanjima razvoja i prilagođavanja

karijeri, kao i odnosa varijabli ličnosti i karijere (Wille et al., 2013; Praskova 2014; Pachulicz, 2008).

1.1.4 Karijera kao dinamičan fenomen

Promene moderne ekonomije su mahom posledica tehnoloških promena koje zahtevaju stalna usavršavanja, menjaju radno okruženje, povećavaju efikasnost, intenziviraju kompeticiju na globalnom nivou a praćene su različitim oblicima adaptacije zaposlenih. Istraživanja pokazuju da je oko 43 miliona ljudi u Americi u periodu od 1979. do 1995. godine dobilo otkaze. Novozaposleni će promeniti 10 do 14 poslova u narednih 20 godina. Početkom 90-ih, došlo je do povećanja gubitka posla, gde je otprilike 3.2 miliona više ljudi izgubilo posao u ovom periodu, nego u periodu 80-ih, što je povećanje za oko 40% (Uchitelle & Kleinfeld, 1996). Danas je situacija još dramatičnija, turbulencije i nesigurnost moderne ekonomije su sve intenzivnije. Pored toga, struktura kompanija je izmenjena, za stalni radni odnos angažuje se mali broj radnika, a u cilju uštede ostale službe se nadopunjuju spoljašnjim izvorima radne snage. Upravljanje je preraspoređeno na manje, efikasnije timove, a povećano je partnerstvo sa spoljnim i unutrašnjim saradnicima. Dinamičnost karijere je vidljiva u svim fazama razvoja karijere, no, kao što ćemo i kasnije videti, njen karakter možemo u istraživanjima najbolje da vidimo i definišemo u *mobilnosti* karijere. Mobilnost podrazumeva promene unutar organizacije i između organizacija. Zaposleni koriste svoju mobilnost ne bi li doprineli uspehu u karijeri – usmeravani su objektivnim i subjektivnim kriterijumima zadovoljstva karijerom. Mobilnošću unapređuju znanje, veštine i sopstvenu perspektivu (Becker, 1964).

Veliki broj istraživanja uspeha u karijeri, pokazuje kako je subjektivno zadovoljstvo karijerom dinamičan i socijalni konstrukt, pre nego statični koncept i objektivizirana realnost (Savickas, 2005). Kao što smo videli, postoji konsenzus oko mera objektivnog uspeha u karijeri, što nije slučaj sa subjektivnim. Noviji članci podržavaju ideju da subjektivni nivo zadovoljstva karijerom ne razmatra samo posao nego i život van posla. Prema ovom stanovištu, zadovoljavajući odnos posao – privatni život konstituše važan indikator koji osoba koristi u proceni zadovoljstva karijerom (Ballout, 2008). Intrinzičko zadovoljstvo karijerom potvrđeno je i činjenicom da nove generacije zaposlenih sve više aktivno traže poslove sa dobrim balansom između karijera i privatnog života (Twenge et al., 2010). Ovde se dotičemo organizacijske mobilnosti kao kriterijuma za procenu uspeha i zadovoljstva karijerom. Odmah moramo da naglasimo da, prema Tremblayu i saradnicima, ovakvih istraživanja nema (Tremblay, 2014). Cilj

njihovog istraživanja je između ostalih bio i da predvide medijatorski uticaj objektivnih kriterijuma uspeha u karijeri na odnos između ovih prediktora i zadovoljstva karijerom i životom u dinamičnom okruženju mobilnih karijera. Našli su pozitivnu povezanost između prediktora sačinjenih od objektivnih mera uspeha i zadovoljstva poslom i karijerom, u okruženju mobilne organizacije. Karijera koja je zasnovana na velikom broju iskustava iz vertikalne i horizontalne interne mobilnosti čini se da nudi mnogo više šansi za odgovorne poslove, sadrži zanimljive zadatke i stimulatívne izazove. Takođe, istraživači su na ovom uzorku pronašli pozitivnu povezanost između zadovoljstva karijerom i zadovoljstva životom.

Navedene karakteristike globalne ekonomije su motivišuće po principu potreba za brzinom i fleksibilnošću odgovora na intenzivne i kompetitivne zahteve tržišta. U tom slučaju, prilagođavanje zaposlenih podrazumeva treninge, edukaciju – što stvara atmosferu za razvoj osećaja ličnog rasta i profesionalnog unapređenja (Arthur et al., 1999). Ukoliko prihvatimo ovakvo stanovište, možemo da kažemo da su poslovi vezani za karijeru nestali jer, po Cappeliju (1999), poslodavci su sve više okrenuti uključenju eksternih organizacija, učešću revizorskih kuća i decentralizovanju odgovornosti – što pod ovakvim okolnostima ne ostavlja puno prostora za razvoj karijere. Cappelli dalje tvrdi da tržište određuje kako organizacije biraju, obrazuju, nagrađuju i razvijaju sopstvenu radnu snagu. Ovakvu formu organizacija, Weick (1996) naziva *organizacijama bez granica*. Zaposleni se u njima kreću preko funkcionalnih, hijerarhijskih i nacionalnih granica, menjaju se između organizacija, između snabdevača i partnera. Arthur (1999) smatra da ovakve organizacije obezbeđuju *karijere bez granica*. Za karijeru pojedinog zaposlenog, *karijera bez granica* znači razvoj novih sposobnosti i nudi novu „arhitekturu“ karijere. Karijera bez granica je određena sa tri tipa fizičke mobilnosti, odnosno kroz prelaske organizacijskih, industrijskih i geografskih granica (Inkson et al., 2012).

U istraživanju Gerlija i saradnika, potvrđena je veza između zadovoljstva karijerom – subjektivnih pokazatelja uspeha – i karijere bez granica (Gerli et al., 2015). Pronašli su vezu između *emocionalne kompetencije* i mobilnosti u karijeri. Fleksibilnost, samokontrola i savesnost su korelati emocionalne kompetencije koji su bili u vezi sa karijerom bez granica. Prihvatanje zahteva karijere bez granica podrazumeva prilagođavanje novom okruženju, organizacijama i zemljama, modifikaciju ponašanja uz sposobnost suočavanja sa stresom (O'connell et al., 2008). Takođe su u istraživanju pronašli i povezanost između uspeha u karijeri i socijalnih kompetencija

kao što su empatija, umrežavanje i samopoštovanje. Interesantno je da nisu pronašli povezanost između pola, nivoa obrazovanja i karijere bez granica.

Ukoliko u kontekst karijere kao dinamične kategorije uvedemo i zadovoljstvo karijerom, nailazimo na brojne dokaze veze: zadovoljstvo karijerom – karijera kao dinamična kategorija – razvoj karijere – prilagođavanje karijeri. Ovi fenomeni su toliko međusobno povezani, bilo longitudinalno bilo poprečno, da ih je gotovo nemoguće potpuno razumeti izolovano. Dinamičnost i prilagođavanje u karijeri su integrativni delovi razvoja karijere, gde svaki od njih ima svoj odnos sa zadovoljstvom karijerom. Naime, već smo pokazali da su kao subjektivni kriterijumi uspeha odnosno zadovoljstva karijerom bili povezani sa uzrastom i radnim iskustvom (Judge & Bertz, 1994; Seibert & Kraimer, 2001). Pored toga, aktivnosti koje su namenjene stručnim usavršavanjima zaposlenih bile su u vezi sa zadovoljstvom karijerom – nivo, tip i kvalitet edukacije (Boudreau, Boswell & Judge, 2001). Učešće u treninzima i razvojnim programima (Tharenou et al., 1994), profesionalna kompetentnost (Aryee, Chay & Tan, 1994) i šanse za učenjem na poslu su takođe bile povezane sa visokim nivoom zadovoljstva karijerom. Podsećamo da ulaganje u ljudski kapital vodi boljem radnom učinku (Tharenou, 1997). Sve mere koje smo naveli predstavljaju deo koncepta dinamičnosti odnosno mobilnosti karijere, kao šireg konstrukta razvoja karijere, a o čemu će više biti reči u sledećem poglavlju.

Možemo da kažemo da je karijera svoju unutrašnju organizaciju promenila gotovo u poslednjih dvadeset godina – a mi smo aktuelno u poziciji da osvedočimo promene koje se dešavaju u realnom vremenu. Nove generacije, koje su odrastale u eri tehnoloških promena su znatno pokretljivije, spremnije i adaptibilnije na novonastale zahteve karijere. Istakli bismo da je sa promenama arhitekture organizacije karijere došlo i do evolucije ukupnih kriterijuma zadovoljstva karijerom. Uslovno rečeno, tehnološka uslovljenost kriterijuma zadovoljstva karijerom, izražena kroz dinamičnost i mobilnost, insistira na adaptibilnosti, emocionalnoj pomirljivosti, otvorenosti za nove sadržaje, što upućuje na značaj dijade zadovoljstvo karijerom – ličnost. U skladu s tim navedena istraživanja autora nalažu modifikaciju procesa selekcije i treninga u svetlu emocionalnih i socijalnih kompetencija.

1.1.5 Razvoj karijere

Istorijski gledano, najuticajnije teorije razvoja karijere su one koje su razvile modele *stadijuma* u razvoju karijere a koji su tesno povezani sa godinama života. Super (1957; 1980) je predložio *pet stadijuma* u razvoju karijere – *rast, istraživanje, uređenost, podrška i skretanja*.

Stadijumi obuhvataju profesionalni razvoj pojedinca, od detinjstva, školovanja, zaposlenja, pa sve do kraja radnog veka (Shema 1). Miller i Form (1951) i Hall i Nougaim (1968) su takođe pronašli pet, a Schein (1978) je predložio devet stadijuma razvoja karijere. Za sve modele je karakteristična raspodela uzrasnih rangova spram datih stadijuma u karijeri. Većina pretpostavlja linearan rast i razvoj u jednoj profesiji, u eventualno jednoj ili dve organizacije. Modeli su imali izrazit uticaj jer su istraživali „pakete“ iskustva koji su karakteristični za određenu uzrasnu kategoriju. Iako su teorije stadijuma u karijeri elegantno rešenje, teorijska podrška je izostala. Glavne zamerke su se, upravo zbog velikog broja profesija, javile u konceptualizaciji i merenju stadijuma u karijeri (Sullivan, 1999).



Shema 1. Pet stadijuma u razvoju karijere po Superu (1980)

Danas među autorima postoji saglasnost da stadijumi ili *krugovi* u nečijoj karijeri mnogo kraće traju i periodično se ponavljaju tokom trajanja radnog veka. Stadijumi su sažeti zbog čestih i dramatičnih tranzicija povezanih sa konceptom *karijera bez granica* (Arthur et al., 1999). Po njemu, multiple tranzicije uzrokuju javljanje više krugova u karijeri, od kojih svaki podrazumeva period: „*pripreme, saznanja, prilagođavanja, stabilizacije i ponovne pripreme*“ (Arthur, Rousseau, 1996, p. 33). Autori *krugove* doživljavaju kao šansu za sticanje novih veština i znanja. Karijeru opisuju kroz promene više različitih krugova.



Shema 2. Krugovi karijere po Arthuru i saradnicima (1999)

Arthur je sa saradnicima (1999) predložio tri kruga ili modela karijere: 1) *krug sveže energije/entuzijazma* – reč je o početku i ulasku u karijeru, 2) *period zasnovan na iskustvu* i 3)

sezonski angažmani. Ova tri kruga u stvari odgovaraju Superovim fazama *istraživanja, uređenosti i podrške* (Super 1980). Arthur je pretpostavio da je, s obzirom na godine, *faza sveže energije* karakteristična za mlađe godine i početak karijere, druga za sredinu karijere, kada već ovladavamo većim, stabilnim setom znanja i veština, dok *faza sezonskog angažmana* pripada kasnoj karijeri, tj. primeni svega onog što je tokom karijere naučeno, gde preovladava iskustvo a ne proceduralna znanja. Demonstrirao je kako zaposleni periodično, promenama poslova, prolaze kroz sve faze jednog kruga. Istraživanja su podržala Arthurove nalaze (Smart & Peterson, 1997). Pored navedenog, smatrao je da zaposleni ukoliko imaju *volju za istraživanjem* imaju i šansu za napredak i razvoj karijere. Razvoj i rast u karijeri zavise od tri tipa kompetencija zaposlenih: *znati kako, znati zašto i znati s kim* (Arthur, 1999).

Pregledom novije literature i istraživanja razvoja karijere najčešće se susrećemo sa Savickasovom *Teorijom konstrukcije karijere*. Ona je sistemska, razvojna, psihodinamički orijentisana teorija socijalnog učenja, u čijem je fokusu prilagođenost osoba–okruženje. Teorija razmatra *koje* osobine ličnosti ima osoba, *kako* se adaptira na promene izazvane interakcijom ličnost–okruženje i *zašto* se osoba ponaša na određeni način (Savickas, 2005). Teorija predlaže da izbor, prilagođavanje i razvoj karijere shvatimo kao fluidan proces traženja i stvaranja širih značenja u stvarima koje radimo, kako za sebe tako i za okruženje. Teorija predviđa četiri tipa izbornog ponašanja, koji obezbeđuju kontekst za razvoj *subjektivnog osećaja blagostanja – struktura, strategije, priče i lični stil*. Prvi, *struktura*, odnosi se na konstelaciju posla i drugih uloga koje oblikuju život. Ona prezentuje jedan od domena života u kojem osoba ostvaruje socijalne relacije, koje joj donose nivoe značajnosti i zadovoljstva. Drugi se odnosi na *strategije* suočavanja sa razvojnim zadacima, tranzicijama i promenama tokom trajanja karijere. I ovde osoba barata socijalnim očekivanjima, unapređuje samosvesnost, istražuje profesiju, donosi odluke, obezbeđuje stabilnost i posvećenost karijeri. Adaptibilnost karijere utiče na stavove, uverenja, kontrolne instance, radoznalost i poverenje u druge. Treći tip se odnosi na *priče* – iskustva drugih, koja utiču na motivaciju i životnu filozofiju. Životne teme i teme izvedene iz priča o karijeri unapređuju i motivišu osobu da dâ značenje i pravac profesionalnog ponašanja. Četvrti se odnosi na *lični stil*, a misli se na karakteristike ličnosti, sposobnosti i interesovanja. Lični stil predstavlja osnovu za uklapanje osobe u šire okruženje. Poklapaju se individualne razlike i struktura posla. Kao osnova za praktičare savetovanja u karijeri, teorija navodi klijente da konstruišu živote i karijere na način kojim bi povećali očekivanja od posla kao značajnog

konteksta za lični i društveni razvoj. Savetovanje ide u pravcu ostvarivanja značajnije uloge, koja donosi više zadovoljstva u karijeri; kako iskoristiti profesiju u cilju kompletiranja ličnosti (Savickas 2002). Istraživanje Gougha i McGregora (2007) ilustruje da kada su ljudi u harmoniji sa svojom prirodom kao rezultat imamo sreću i zadovoljstvo. Najviše nivoe sreće postižu oni koji su uspeli da sačuvaju lične ciljeve konzistentne sa svojim crtama ličnosti i tematski ih povezali sa svojim ličnim pričama. Najveći praktični značaj teorija pruža na polju savetovanja karijere.

Sturge (1999) je spram stadijuma karijere zaposlene podelio u četiri grupe. Mlade ljude – menadžere ispod 30 godina, vidi kao *penjače* kroz karijeru, koji su orijentisani na objektivne kriterijume zadovoljstva, platu i unapređenja. Nakon toga nalazi grupu *eksperata* koji uspeh i zadovoljstvo karijerom imaju pre u intrinzičkim kriterijumima uspeha kao što je postizanje visokog nivoa stručnosti. Takođe tvrdi da se zaposleni posle 40-te trude da postignu uticaj, često opisivani u terminima želje za ostavljanjem traga u organizaciji u kojoj rade. Pronalaze razliku da zaposleni ove grupe insistira na usavršavanju svoje ekspertize, pre nego što želi da postigne određenu poziciju u organizaciji. Zaposlene posle 40-te naziva *uticajnim*, orijentisanim na uticaj u organizacijama, a manje na objektivne kriterijume. I konačno, grupa *samorealizatori* (engl. *self-realizers*), koji uspeh i zadovoljstvo karijerom definišu ekstremno internim konceptima – ideji postignuća na veoma ličnom nivou, koja ne znači puno drugim ljudima.

Danas se istraživači bave parcijalno i selektivno temama koje su povezane sa određenom fazom karijere – bilo da na nju gledaju kao na fazu stadijuma bilo kruga. To su procesi *socijalizacije*, moguće reakcije na različite *tranzicije*, *mobilnost* u karijeri, kao i pokušaj razumevanja pravilnosti koje se javljaju u *karijerama žena*. Koncept *organizacijske socijalizacije* predstavlja „*proces uz pomoć kog osoba prihvata vrednosti, sposobnosti, očekivana ponašanja i socijalne osobine, esencijalne za igranje organizacijske uloge i postajanje člana organizacije*“ (Louis, 1980, str. 229). Indikatori uspešne socijalizacije uključuju efektivni radni učinak, zadovoljstvo u radu s kolegama, razumevanje strategija organizacije, kao i prihvatanje organizacijskih ciljeva, vrednosti i istorije. Organizacijsku socijalizaciju srećemo prilikom svake mobilizacije zaposlenih, bilo da je u pitanju napredovanje, promena radnog mesta, radnog zadatka, prvi posao ili promena posla. Bauer, Morrison i Callister (1998) navode tri ključna potprocesa socijalizacije. Reč je o: *veličini tranzicije* kao promene koju zahteva socijalizacija, *proaktivnosti zaposlenih* tokom socijalizacije i *uticaju mentora* tokom socijalizacije.

Istraživači koji su se bavili *mobilnošću* u toku karijera u početku su najvećim delom bili usmereni na reakcije, suočavanje sa gubitkom posla, iskustva nezaposlenih i uticaj gubitka posla na porodicu (Hanisch, 1999). Leana i saradnici su (1998) pronašli veliki broj činilaca ličnosti i situacionih faktora na osnovu kojih može da se da predikcija koji će mehanizam suočavanja biti upotrebljen. Druga istraživanja su pokazala da proces suočavanja ne prestaje ni onda kada osoba nađe novi posao (Kinicki et al., 2000). Pokazalo se da kvalitet suočavanja zavisi od novog posla, plate i dostupnosti odbrambenih resursa ličnosti (Hanisch, 1999). U poslednje vreme istraživači se bave ispitivanjem i drugih aspekata mobilnosti kao što su procesi adaptacije u novom okruženju, učenju, socijalnosti, emocionalne stabilnosti. Istraživači smatraju da karijera bez granica zahteva novi pristup razvoju karijere i stvaranje novih strategija. U skladu sa navedenim, Kim (2005) predlaže da organizacije treba da razviju intervencije u skladu sa orijentacijom karijera zaposlenih – predlaže 13 strategija kao što su planiranje porodice, profesionalno stabilizovanje, rotacije poslova, mentorstvo i savetovanje u karijeri...

Tokom prošlosti su se karijere generalno razmatrale iz perspektive organizacija (Herriot et al., 1994), a uspeh i zadovoljstvo karijerom merili eksternim, organizacijskim merama. Danas razvoj karijere mora da se razmatra u modifikovanom domenu karijera bez granica. Dosadašnja istraživanja pokazuju da definicija zadovoljstva karijerom zavisi i od razvojnog stadijuma; kriterijum zadovoljstva se pomera od spoljašnjih mera ka unutrašnjim, tako da u početnim fazama karijere dominiraju spoljašnje, a u kasnijim unutrašnje mere. Pored toga, sama definicija karijere zahteva novi pristup, sa potpunim razumevanjem balansa posao – privatni život. Praktičari karijera ne treba u toj meri da se oslanjaju na varijable ličnosti, vrednosti i uverenja. Takođe, budući da u modernom dobu imamo i fenomen kao što je karijera žena, razlike u kriterijumima su još izraženije.

1.1.6 Uspeh u karijeri i zadovoljstvo karijerom

Uspeh u karijeri je doživljaj profesionalnog iskustva. Čini ga procena prisustva poželjnih ishoda u bilo kom trenutku trajanja karijere (Arthur et al., 2005; Hennequin, 2007; Judge & Bretz, 1994). Pomenuto istraživanje Ng-a i saradnika (Ng, et al., 2005), dalo je i model prediktora uspeha u karijeri, koji je potom široko prihvaćen. Smatra da uspeh u karijeri može da predvidi pomoću četiri grupe faktora: 1) *ljudski kapital* – odnosi se na edukaciju, lično i profesionalno iskustvo, 2) *organizacijska sponzorstva* – spremnost organizacije na ulaganje u zaposlene, često u vidu treninga i edukacija, 3) *sociodemografski* – polni, sarosni i bračni status i

4) *individualne razlike* – odnose se na crte ličnosti. Nešto ranije, Friedman i Greenhaus (2000) su izolovali *pet dimenzija* uspeha u karijeri: *status, vreme za sebe, izazov, sigurnost i socijalno priznanje*. Novija istraživanja upućuju na drugačije gledište. Slično pomenutim nalazima McDonalda, istraživanje, koje je obuhvatilo studente iz celog sveta MBA (*Master of Business Administration*), pokazalo je da oko 44% studenata želi da balansira između karijere i privatnog života (Universum Inited, 1998; McDonald et al., 2008). Istraživanja koja su se bavila prediktorima uspeha izolovala su veći broj objektivnih i subjektivnih, neka su testirala podobnost pojedinačnih kriterijuma, dok su druga ispitivala kompozitne efekte više kriterijuma, što je bilo češće. Uprkos različitim interpretacijama dobijenih rezultata, terminološkim ili klasifikatornim poteškoćama, većina prediktora može da se svrsta u sedam kategorija varijabli: *ukupna lična profesionalna ulaganja, motivacioni činioci, interpersonalni odnosi, izbor karijere i strategije, karakteristike ličnosti, organizacijske karakteristike i porodični status* (Judge & Larsen, 2001).

U prilog povezanosti uspeha u karijeri i *ličnih ulaganja* ide veliki broj istraživanja, koja ukazuju na to da je starost, kao i godine radnog iskustva u konstantnoj vezi sa objektivnim kriterijumima uspeha u karijeri (Judge & Bretz, 1994; Siebert, Crant & Kraimer, 1999; Siebert & Craimer, 2001; Gibson, 2003). Aktivnosti, koje su namenjene unapređenju profesionalnih veština – obrazovni nivo, vrsta i kvalitet edukacije povezani su sa uspehom u karijeri (Bouderau, Boswell & Judge, 2001). Treninzi i edukacije tokom trajanja karijere, kompetitivnost, otvorenost za novo iskustvo pokazali su se kao dobri prediktori visokog subjektivnog uspeha i zadovoljstva karijerom (Scandura, 1992; Aryee, Chay & Tan, 1997). Broj radnih sati i psihološka prisutnost, izražena kroz posvećenost poslu, identifikacija s poslom, uključenost ega pokazuju pozitivnu povezanost sa uspehom u karijeri (Judge & Bretz, 1994; Schnner & Reitman, 1995). Takođe je pronađeno da su potreba za unapređenjem karijere, kao i ambicioznost u stabilno pozitivnom odnosu sa uspehom u karijeri (Judge et al., 1995). Međutim, iako navedene varijable imaju pozitivan odnos sa uspehom u karijeri, ispostavilo se da istovremeno imaju pozitivnu vezu sa nižim ličnim doživljajem uspeha (Aryee et al., 1994; Judge et al., 1995). Ovaj nalaz je interesantan jer nije u skladu sa očekivanjima da *motivacione varijable*, koje dobro predviđaju uspeh u karijeri, nisko koreliraju sa intrinzičkim doživljajem uspeha. Snažne socijalne veze, unutar i van organizacije, saglasnost sistema vrednosti, identifikacija organizacijskih ciljeva i zaposlenog, podrška i odnos sa mentorom jesu *interpersonalne varijable* čiji se efekat odražava na uspeh u karijeri (Tharenou, 1997; Aryee, et al., 1994.; Judge & Beertz, 1994). Ove varijable

bile su povezane i sa subjektivnim i objektivnim indikatorima uspeha u karijeri i zadovoljstva karijerom.

Podrška mentora se dugo razmatrala kao ključna za uspeh u karijeri (Roche, 1979). Mentor se definiše kao osoba koja ima veliko profesionalno iskustvo, koja je posvećena i koja obezbeđuje napredak i podršku u karijeri za svog štićenika (Kram, 1983). U prilog tome, Chao (1997) je pokazao da odnos sa mentorom doprinosi napretku u profesiji i zadovoljstvu karijerom. Takođe je pronađena veza sa zadovoljstvom poslom, posvećenosti poslu i organizaciji.

Strategije, od izbora, adaptacije, posvećenosti, mobilnosti, konstantno su bile u vezi sa visokim uspehom u karijeri. Međutim, druge strategije, kao što je često menjanje posla, bez obzira na nivo putanje – uzlazna ili silazna, pružale su nedosledne rezultate po pitanju povezanosti sa uspehom u karijeri (Tharenou, 1997). Neke od ovih nalaza možemo tumačiti pretpostavkom da je strategija intenzivne posvećenosti poslu u konstantnom i dinamičnom odnosu povezana sa uspehom u karijeri. Druge strategije, kao što su prihvatanje i dobar odnos sa nadređenim, nisu pokazale povezanost sa uspehom u karijeri.

Karakteristike organizacije su se pokazale kao uspešan prediktor uspeha u karijeri. Razvojne strategije organizacije i proces selekcije utiču na opštu atmosferu u kompaniji po pitanju karijere (Malos & Champion, 2000). Činioci kao što su tip organizacije, industrija ili region u kojem deluju utiču na subjektivan doživljaj uspešnosti i osećaj napredovanja – zadovoljstvo karijerom kao korelat uspeha (Spell & Bllum, 2000).

Bračni, roditeljski status, vreme posvećeno domu i porodici, psihološko prisustvo i uključenost u porodični život, kao i stavovi i ponašanje bračnog partnera, predstavljaju varijable čiji je efekat ispitivan u odnosu na različite korelate uspeha u karijeri. Međutim, do sada se naišlo na veliki broj kontradiktornih rezultata (Singh, Greenhouse & Parasuraman, 2002). Razumno je pretpostaviti da razvoj karijere interferira sa porodičnim životom, ali isto tako i da porodični život doprinosi razvoju karijere – oba koncepta nisu međusobno isključiva (Singh et al., 2002). Neka istraživanja pokazuju da porodične obaveze interferiraju sa karijerom, ali ne samo kada su u pitanju žene (Drobic, Blossfeld & Rohwer, 1999). Zaposleni koji su u braku, zarađuju više od onih koji nisu (Bretz & Judge, 1994), gde se ova veza ispostavila potpuno beznačajnom, ili negativnom kada su žene u pitanju (Friedman & Greenhaus, 2000). No, većina istraživača nije pronašla bitnu povezanost između bračnog statusa i uspeha u karijeri (Aryee et al., 1994; Friedman & Greenhaus, 2000). Istraživanja nisu pronašla nikakav efekat bračnog statusa na

subjektivno zadovoljstvo karijerom, zadovoljstvo poslom i opažen nivo uspeha u karijeri (Aryee et al., 1994; Bretz & Judge, 1994). Iako su ovi efekti primenljivi kako na žene tako i na muškarce, porodične obaveze se ipak više odražavaju na karijere žena – imale su manji broj radnih sati nedeljno (Friedman & Greenhaus, 2000). Iako neki istraživači nisu pronašli značajnu vezu između kvaliteta porodičnih odnosa i karijere (Aryee et al. 1994; Erickson, Nicholas & Ritter, 2000), postoje dokazi koji potvrđuju da je stres izazvan narušenim porodičnim odnosima povezan sa negativnim emocijama na poslu (Frone, Yardely & Markel, 1997).

U savremenoj literaturi se zadovoljstvo karijerom često definiše kao individuina evaluacija *ličnog napretka* u odnosu na različite ciljeve u karijeri (Hofmans, et al., 2008) a uspeh u karijeri kao *procena prisustva poželjnih ishoda* u bilo kom trenutku trajanja karijere (Arthur et al., 2005; Hennequin, 2007). Odnos između zadovoljstva karijerom i uspeha u karijeri prvo moramo da razmatramo iz razvojnog ugla. Drugo, videli smo da je *uspeh u karijeri* sinonim za objektivni uspeh u karijeri, a *zadovoljstvo karijerom* za subjektivni uspeh u karijeri (Hall & Chandler 2005; Heslin, 2005). Zadovoljstvo karijerom možemo da interpretiramo kao jedan od dva indikatora *intrinzičkog uspeha karijere*. Intrinzički uspeh u karijeri je definisan kao *reakcije na iskustva* koja se odvijaju u karijeri (Heslin, 2005). Koncept intrinzičkog uspeha u karijeri je sastavljen od *zadovoljstva poslom* i *zadovoljstva karijerom*. Oba su podjednako važna, a u istraživanjima se koriste ili jedan ili drugi. Kao što smo i videli iz do sada prikazanih istraživanja, sa zadovoljstvom karijerom su najčešće bile povezane varijable kao što su mogućnost napredovanja, treninzi, mentorstvo, značajnost, otvorenost za novo iskustvo. Sa druge strane sa objektivnim uspehom u karijeri su češće u vezi bili plata, pozicija, napredovanje i beneficije.

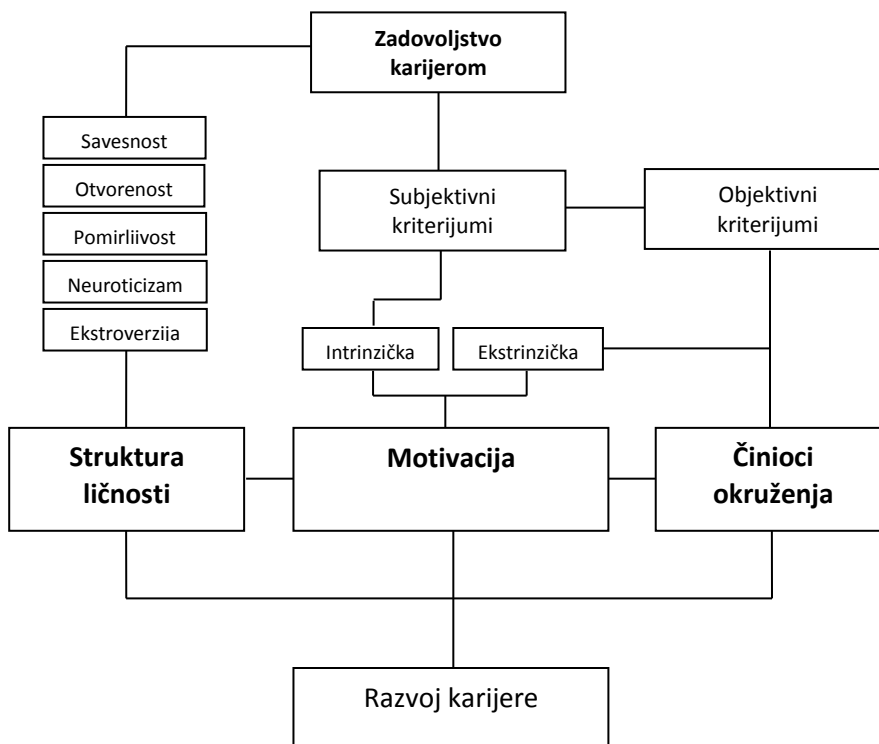
O zadovoljstvu karijerom, možemo da govorimo kao o integrativnom delu uspeha u karijeri. Koncept *zadovoljstva karijerom*, takođe može da se posmatra iz dva ugla, gde su u aktuelnom organizacijskom okruženju *subjektivne* mere zadovoljstva karijerom — zadovoljstvo poslom, učenje, prilagodljivost — značajnije od *objektivnih* (Hall, 2002).

Gledano na nivoima prediktora, subjektivni osećaj zadovoljstva karijerom je u direktnoj funkciji objektivnih posledica (Arthur et al., 2005). Međutim, po nekim autorima, subjektivni aspekti karijere su sekundarni, posledični u odnosu na objektivne (Nicholson & Waal-Andrews, 2005). Hall dolazi do zaključka da subjektivni osećaj zadovoljstva karijerom prethodi objektivnim ishodima. Prema njegovom modelu, subjektivni koncepti i posledice su od najveće

važnosti – subjektivne mere zadovoljstva karijerom najčešće mogu da prethode objektivnom uspehu u karijeri (Hall, 2002).

Dakle, razlike u konceptima su jasne. Reč je o dva različita, operacionalno definisana fenomena, sa svojim setom prediktora i varijansom koju objašnjavaju. Razlike se vide i u korenu samih definicija – *lični napredak* nasuprot *prisustva poželjnih ishoda*, gde osećamo da su težišta konstrukata različita, da je zadovoljstvo lična a uspeh objektivna mera, tj. zadovoljstvo karijerom je intiman a uspeh u karijeri manje ličan, pre organizacijski i socijalni konstrukt. U smislu međusobnog odnosa objektivnih i subjektivnih kriterijuma zadovoljstva karijerom, kao konceptualni okvir istraživanja Hallovo stanovište se čini najpodobnijim.

Shema 3. Istraživački model zadovoljstva karijerom



Pregledom dosadašnjih istraživanja shvatamo da u savremenoj literaturi nedostaje model koji bi u potpunosti obuhvatio uticaj faktora ličnosti, činioca radne motivacije, na nivo zadovoljstvo karijerom. Uvažavajući dosadašnja stanovišta, bilo da je karijera, motivacija ili ličnost u pitanju, predlažemo sledeći model zadovoljstva karijerom, sa svojim direktnim ili posrednim uticajem ispitivanih varijabli. Obzirom da smo u pregledu dosadašnje literature videli

i uslovljenost karijere godinama, odnosno stadijumom karijere, iako prevazilazi istraživački nacrt, model je obuhvatio i koncept razvoja karijere.

1.2 LIČNOST

1.2.1 Teorije ličnosti i njihov značaj u organizacijskoj psihologiji

Postoje različite definicije ličnosti, proistekle iz mnogobrojnih teorijskih pristupa – psihoanalitički, bihejvioralni, kognitivni, fenomenološki, faktorijalni – strukturalni/leksički i naravno eklektički, a koji su tokom vremena dominirali i okupirali pažnju istraživača ne samo iz oblasti psihologije ličnosti, već i iz njoj srodnih grana. Značaj varijabli psihologije ličnosti najbolje se vidi u njihovoj zastupljenosti i ulozi u različitim domenima organizacijske psihologije. Savremeni istraživači i praktičari ove oblasti su dugo intrigirani činiocima ličnosti, ne bi li opisali, objasnili, a pogotovo predvideli ponašanje radnika. Međutim, nije uvek bilo tako. Većina njih je dugo tvrdila da je radni učinak isključivo u funkciji motivacije (radni učinak = motivacija x sposobnosti) (Campell & Prichard, 1976). Ovakvo stanovište je rezultat stavova koji su vladali u to doba, a to su: da je pouzdanost testova ličnosti izuzetno niska (Guion & Gottier, 1965) i da ih potpuno treba isključiti iz procesa selekcije dok se njihova validnost ne poveća. Pored toga, ideja da je ponašanje određeno spoljašnjim činiocima a ne specifičnim atributima ličnosti, zajedno sa spomenutim stanovištem, doprinela je ovakvom gledištu (Guion, 1998. prema Mischel, 1968). U drugoj polovini 80-ih, nekoliko autora je došlo na ideju da motivaciju tretiraju kao varijablu ličnosti, pa su ponovo karakteristike ličnosti ušle u žižu interesovanja. Teorije ličnosti, konstrukti i načini merenja koji su proistekli iz njih, u značajnoj su meri uticali na saznanja i praksu industrijske i organizacijske psihologije (I/O psihologije). Razumevanje uloge činilaca ličnosti i njihovog uticaja na radne performanse danas su dramatično veći nego pre samo desetak godina. Po nekim autorima, može se reći da je nakon razumevanja, a potom i praktične primene znanja o činiocima ličnosti, nastupilo renesansno doba u industrijskoj i organizacijskoj psihologiji (Hough, 2001).

Jedno od vodećih pitanja kada je ličnost u I/O psihologiji u pitanju jeste kako ona utiče na organizacijska ponašanja (Barrick & Ryan 2003). Tu mislimo na prognostičku valjanost konstrukata ličnosti spram mera organizacijske efikasnosti i radnog postignuća. Dalje, razmatranja ličnosti polaze iz dva konteksta – prvi je kontekst pojedinca, drugi organizacije. Ova veza je obostrana, interaktivna i dinamična. Za organizacije, upravljanje ljudima predstavlja put do željenog cilja, a za pojedinca, put do postizanja uspeha i zadovoljstva karijerom. Istorijski gledano, prva interesovanja za psihologiju ličnosti javila su se s potrebom za definisanjem poželjnih karakteristika ličnosti u kontekstu organizacijskih ponašanja. Iz ove perspektive, kao najznačajnije teorije ličnosti u organizacijskoj psihologiji su tek one koje su dale jasne,

empirijski podržane i psihometrijski zasnovane rezultate. Upravo ovakva stanovišta I/O psihologije su dala pokušaje stvaranja taksonomije ličnosti prvo gradeći merne instrumente kao što su CPI (engl. *California Psychological Inventory*, Gough, 1996), ili CPS (*Comray Personality Scales*, Comray, 1988). Međutim, očekivani rezultati su izostali, prvenstveno u praktičnom smislu, gde se većina skala nastala po ovom principu bavila istim, gotovo „privilegovanim“ konceptima – provere teorijski postavljanog koncepta (Barrick & Ryan, 2003). Dakle, ako ličnosti iz istraživačke pozicije pristupamo iz jednog teorijskog okvira, mi dobijamo usmerenja, objašnjenja teorije, jedan konceptualni aparat koji olakšava interpretaciju naših rezultata. Opređenjenje za jedan teorijski pristup povlači za sobom izbor određenog testovnog instrumentarijuma, odnosno ukupnih rešenja datog teorijskog pravca.

Danas, veliki broj psihologa ličnosti podržava dinamičan pristup interakcije „ličnost x situacija“. Međutim, razmatranje samo ličnosti, definisane bilo kojom taksonomijom očigledno nije dovoljno. Bilo je potrebno vreme da se fokus pomeri sa različitih situacionih ili nekih drugih aspekata organizacionog ponašanja na jedinstvene karakteristike ličnosti. Pored samih taksonomija, najčešće rođenih kroz samoopisne tehnike i to kao „etiketa“ za nečiji stav ili ponašanje, ne bi li se što bolje razumela ličnosti u I/O psihologiji, potrebno je koncept proširiti i za motivaciju, ciljeve ili uverenja (Fiske, 1994). Jedni od prvih koji su otkrili značaj ukupnih karakteristika ličnosti su praktičari koji su se bavili organizacionim razvojem i aktivnostima stvaranja radnog tima (engl. *team building*). Sada se ovo stanovište pomera sa statičnog praćenja uticaja ličnosti na organizaciono ponašanje, na dinamičan i sofisticiraniji pristup u longitudinalnim istraživanjima karijere, koja obuhvataju i doprinos motivacione psihologije (Hough & Oswald, 2000).

Pomenuto stanje ističe potrebu za „superteorijom“ koja bi selektovala, integrisala podatke, u korisnu, koherentnu i realno zasnovanu celinu. Međutim, takva teorija do sada nije stvorena zato što bi morala da uključi metod i proveren odnos sa praksom. Može se reći da je do sada i bilo pokušaja da se ispune zahtevi povezivanja teorije, metode i prakse u jednu celinu, međutim, nikome nije pošlo za rukom da izbegne jednostranost – favorizaciju teorije Frojda, metoda Katela ili Ajzenka, ili praksu većine vodećih istraživača. Problem integracije teorija u jedan opšti „superteorijski“ pristup je nemoguće rešiti parcijalno.

Danas na pitanje: koja je taksonomija adekvatna? nailazimo na jasan odgovor, a to je, da je opšti konsenzus napravljen oko petofaktorskog modela (Digman, 1990; Goldberg, 1995;

McRea & Costa, 1997). Teorija „velikih pet“ je korišćena u velikom broju I/O istraživanja i kao takva dala je svoj neprocenjiv doprinos u razumevanju velikog broja različitih formi organizacijskog ponašanja. Model „velikih pet“ na zadovoljavajući način opisuje osnovnu strukturu ličnosti, međutim za kriterijume poput radne efikasnosti i zadovoljstva karijerom potrebno je uvesti još neke specifične osobine, koje nisu bazične za strukturu ličnosti. Kao rezultat imamo uvođenje dodatnih, specifičnih varijabli (engl. *Narrow Personality Traits* – uže crte ličnosti) na bazični petofaktorski model (Tett, Christiansen, 2007; Logue, Lounsbury, Gupta, & Leong, 2007). Lounsbury i saradnici uključuju dodatnih šest obeležja ličnosti, procenjenih samoopisnim tehnikama, kroz pet do sedam ajtema po pridodatom obeležju ličnosti. Reč je o karakteristikama: *optimizam*, *radni elan*, *asertivnost*, *odlučnost*, *intrinzička motivacija* i *samoprezentacija* (engl. *image management* (Lounsbury, Loveland, Sundstrom, Gibson, Drost, & Hamrick, 2003)). *Optimizam* predstavlja sposobnost osobe da predvidi pozitivan ishod, minimiziranje problema u stresnim situacijama. *Radni elan*: osoba je spremna da vredno radi i van radnog vremena, spremna je da uloži vanredne napore u posao i karijeru, odriče se ne bi li ispunila profesionalne ciljeve. *Asertivnost* je karakteristika ličnosti da bez straha i samouvereno izrazi svoje autentično mišljenje, iznosi stavove na sastancima, da prihvati kritike i da pri tome ne bude agresivan. *Odlučnost* predstavlja sposobnost donošenja zaključaka, procene informacija i donošenje odluka zasnovanih na činjenicama, pre nego na osnovu emocija, vrednosti i intuicije. Pod *intrinzičkom motivacijom* autori podrazumevaju da je osoba motivisana unutrašnjim faktorima, kao što su izazov, značenje, autonomija. *Samoprezentaciju*, kao derivat reči „samomonitoring“ (engl. *self monitoring*), autori vide kao sposobnost individue da nadzire, posmatra, kontroliše i modulira sliku o sebi tokom interakcije sa drugim ljudima (Lounsbury, Gibson, 2009, p5-7). Ne bi li povećali predikciju zadovoljstva poslom i karijerom, pored testa „velikih pet“, u ostalim radovima isti autori proširuju modele i za karakteristike kao što su *vizionarstvo* (engl. *visionary style*), što prezentuje sposobnost planiranja dugoročnih ciljeva, donošenje strategija, kao i *orijentisanost na klijente* (engl. *customers service orientation*), opisanu kao predusretljivost, stavljanje kupca na prvo mesto (Levy, Richardson, Lounsbury, Stewart, Gibson, Drost, 2011).

Dalje se u pokušaju prevazilaženja problema nepotpunosti dostupnih taksonomija ličnosti, uključujući i „velikih pet“, prišlo uvođenju alternativnih karakteristika, odnosno u fokus interesovanja istraživači su uveli motive, kognicije i fiziološke karakteristike. Ovde se dotičemo i

interdisciplinarnosti u samom pristupu, ali i nemogućnosti izostavljanja dispozicionih karakteristika svakog pojedinca, koje su opet u većoj meri uslovljene genetskim nasleđem. Kognitivne sposobnosti i fiziološki faktori u ovom radu neće biti razmatrani, jer kao izolovane pojave možda i utiču, ali nisu sastavni deo ličnosti. Šire gledano, motivi predstavljaju želje, potrebe, nastojanja i ciljeve pojedinaca da im se nešto desi, odnosno da nešto izbegnu (Winter et al., 1998). Motivi upravljaju našim ponašanjem, usmeravaju nas ka cilju. Prema autorima, motivi su tokom vremena nepravedno zanemareni, a upareni sa crtama predstavljaju jedan od dva integrativna dela ličnosti. Danas na ovu temu nemamo jasno mišljenje. Prema nekim autorima crte ličnosti i motivi su izjednačeni, po drugima, motive možemo podvesti pod crte ličnosti, crte su nastale kao posledica motiva i konačno, crte ličnosti i motivi su dva odvojena, ali i komplementarna fenomena (Digman, 1997; McCrae, 1994). Današnja stanovišta navode potrebu za spajanjem koncepata crta ličnosti i motiva u jedan nacrt, ne bi li se stvorio model organizacijskog ponašanja (Barrick, Mitchell, & Stewart, 2003). Autori navode brojne dokaze o uzajamnom, isključujućem i podrazumevajućem odnosu crta ličnosti i motiva u različitim organizacijskim ponašanjima, gde izostaju dublja objašnjenja ustanovljenih relacija, bilo da su crte ličnosti ili motivi u pitanju. Prema tome, u razmatranje moramo više da uzimamo nesvesne motive, pogotovo kada su dugoročni ciljevi u pitanju (Fazio & Olson, 2003). U prilog tome ide i pomenuto istraživanje Wintera i saradnika, gde kombinovanjem nesvesnih motiva i crta ličnosti možemo objasniti varijabilnost različitih ishoda u karijerama (Winter et al., 1998). Dalja smernica u objašnjenjima organizacijskih ponašanja išla bi u pravcu integracije crta ličnosti, motiva, ali i ciljeva, vrednosti i interesovanja, pogotovo kada su u pitanju longitudinalna ponašanja, odnosno celokupna karijera – po principu pristupačnih, odnosno dalekosežnih ciljeva u karijeri (Roberts & Robins, 2000).

No, bez obzira na to koju teoriju ili konstrukte ličnosti prihvatamo, činjenica je da se ličnost kao istraživački fenomen javlja u znatnom broju organizacijskih ponašanja. Veliki broj istraživanja usmeren je na ispitivanje pozitivnog afektiviteta na za osobu i organizaciju važna ponašanja. Pozitivne emocije vode ponašanjima koja su usmerena na povećanje socijalnih, materijalnih i intelektualnih resursa. U nekoliko istraživanja je demonstrirano kako je ekstroverzija snažno povezana sa subjektivnim doživljajem zadovoljstva karijerom (Lucas & Fujita, 2000), kao i da ta veza opstaje u različitim kulturama. Pozitivan afektivitet upućuje na započinjanje socijalnih aktivnosti, kao i uživanja u njima. Harker i Kertnel, nalaze da efekti

pozitivnog afektiviteta imaju i važan uticaj na zadovoljstvo kako poslom, time i karijerom (2001). Slično pozitivnom afektivitetu, negativan afektivitet takođe ima svoje posledice na organizacijska ponašanja, najčešće na produktivnost, zadovoljstvo poslom, odsustvo sa posla i, konačno, otkaze. U istraživanju Lebertona i saradnika, nađeno je da je emocionalna stabilnost u vezi sa stavovima zadovoljstva odnosno nezadovoljstva poslom (Leberton, et al, 2004). U skladu sa tim, možemo da kažemo da je danas u znatnoj meri povećano interesovanje organizacijske psihologije i za devijantne ličnosti i njihovo ponašanje na poslu (Campbell, Hoffman, Campbell, Marchisio, 2011). U prilog tome ide i istraživanje na 28 hiljada zaposlenih Amerikanaca, koje pronalazi da 18% muškaraca i 16% žena ispunjava kriterijum za dijagnozu poremećaja ličnosti (Ettner et al., 2011). Ovaj podatak je teško zanemarljiv u domenu zadovoljstva karijerom, ukoliko pretpostavimo da ovi zaposleni upravo usled sopstvenih emocionalnih poteškoća češće dobijaju otkaze, teže se zapošljavaju usled narušene sposobnosti uspostavljanja socijalnih relacija, emocionalne nestabilnosti. Međutim i u samom spektru poremećaja ličnosti postoje značajne razlike u organizacijskim ponašanjima, počevši od antisocijalnog, agresivnog, pa do izbegavajućeg ponašanja.

Pored Teorije „velikih pet“, u savremenoj literaturi zastupljena je i Mayers—Briggsova tipologija ličnosti. Autori su pošli od Hohmanove definicije (1997, p. 35) da je „*ličnost relativno stabilan sklop ponašanja i emocionalnih karakteristika*“. Prema njihovom modelu, postoji četiri različite dimenzije ličnosti, i to: *interakcija sa svetom, prikupljanje informacija, donošenje odluka i organizacija ponašanja* (Myers, 1995). Svaka od ovih dimenzija u sebi nosi dva mehanizma odnosno crte ličnosti na osnovu kojih funkcioniše. Govorimo o sledećim osobinama:

1. *Introverzija/ekstroverzija*: odnosi se na to kako je osoba orijentisana, gde ona ili on uspevaju da funkcionišu bolje, lakše, pojedinačno ili u širem okruženju. Ova dimenzija se kodira sa I ili E.
2. *Intuicija/senzori*: odnosi se na dva različita načina uz pomoć kojih jedinka prima i prikuplja informacije. Intuitivna osoba se orijentiše na nove mogućnosti, skrivena značenja. Senzorna crta kod osobe se fokusira na realnost i činjenice. Te osobe su praktičari. Kodovi koji su uključeni su N za intuitivne i S za senzorne osobe.
3. *Razmišljajuća/osećajuća*: odnosi se na dva esencijalna stava u odnosu sa okruženjem. Razmišljajući tip preferira donošenje odluka i zaključaka na osnovu logičkih analiza,

objektivnih kriterijuma. Osećajući tip koristi vrednosti, emocije jedinke i motive da donese odluke. Ove dimenzije se kodiraju sa T i F.

4. *Sudije/posmatrači*: sudeći tip je organizovan tako što sledi pravila, drži se plana. Sa druge strane, tip posmatrača je orijentisan na to da reaguje spontano, i sklon je fleksibilnosti. Kodiraju se sa J i P.

Kombinujući navedene dimenzije ličnosti izražene kroz dva kraja istog „kontinuum“, dobijamo ukupno 16 tipova ličnosti, koji su po teoriji definisani određenim kodovima. Tako da, na primer, tipu ličnosti ESTP (E – ekstrovert, S – senzorni, T – razmišljajući i P – posmatrački) najviše odgovaraju zanimanja kao što su: policijski inspektor, bankar, istražitelj, sportski trener, agent za nekretnine. Drugim tipovima ličnosti, po ovom modelu, pripadaju druga zanimanja (Kaluzniacky, 2004). Ključne zamerke teoriji su da je zasnovana na organizmičkim principima, interesovanja vidi kao genetski zasnovana, gde prenose uticaj Jungove psihoanalitičke škole. Pored toga, smatra se da u snažnoj meri ističe uticaj emocija u izboru zanimanja i interesovanja. Opet, teorija svoju snagu crpi iz vrlo detaljnih opisa svih 16 tipova ličnosti i njihovog odnosa sa 19 zanimanja. Pored toga, svoju glavnu primenu pronašla je u poslovima HR savetovanja u cilju unapređenja komunikacije i ekspresije emocija unutar same organizacije (McCaulley, 2000).

Sumirajući ovo poglavlje možemo da izvedemo nekoliko zaključaka. U modernoj organizacijskoj psihologiji, kao tipologija ličnosti opšte je prihvaćen model „velikih pet“, sa svojim teorijskim postavkama. Prema Judgeu i saradnicima, (Judge, et al., 2013), Google Scholar prijavljuje više od 18.000 citata modela „velikih pet“. Tokom poslednjih 15 godina, postoji veliki broj dokaza da komponente „velikih pet“ daju dobru predikciju radnog postignuća (Mount, Barrick & Stewart 1998; Schmidt & Hunter, 1998; Barrick & Mount 2005), te da su kao takve veoma korisne u procesu selekcije zaposlenih (McHenry et al., 1990), kao i da dobro predviđaju kontekstualne performanse i organizaciono građansko ponašanje (Organ & Ryan, 1995). Bazična lista konstrukata „velikih pet“ za predikciju organizacijskog ponašanja proširena je dodatnim crtama ličnosti, gde je kao pragmatično prihvaćeno rešenje proširenja grupe ispitanika i zanimanja koja se ispituju spram potreba istraživanja (Lounsbury, Gibson, 2009; Levy et al., 2011). Kasniji istraživački koncepti nalažu da prilikom objašnjenja i predikcije različitih oblika organizacijskog ponašanja, pogotovo kada je zadovoljstvo karijerom u pitanju, moramo uzeti u obzir i druge činioce koji se tiču ličnosti, a to su motivacija, vrednosti, ciljevi i interesovanja.

1.2.2 Ličnost uposlenika i radni učinak

Odnos između ličnosti i radnog učinka je važan za razumevanje ponašanja zaposlenih uopšte, njihovu selekciju, raspoređivanje, usavršavanje i unapređenje. Radni učinak se najčešće meri subjektivnim ocenama poslodavca ili, direktno, objektivnim procenama efektivnosti (količina prodane robe). U većini istraživanja, radni učinak se definiše kao ponašanje zaposlenog, a kao relevantna prihvata procena nadređenog (Johnson, 2001). Kao što smo prethodno istakli, doprinos Teorija ličnosti za organizacijsku psihologiju ogleda se u njenoj zastupljenosti u objašnjenjima radnog učinka zaposlenih. Početna niska pouzdanost testova ličnosti doprinela je pomeranju fokusa na situacione varijable, ali i varijable koje do tada nisu razmatrane u okviru strukture ličnosti, kao što su kognitivne sposobnosti i motivacija (Guion & Gottier, 1965; Guion, 1998. prema Mischel, 1968). Unapređenjem testova ličnosti tokom druge polovine osamdesetih, varijable ličnosti se ponovo vraćaju u fokus istraživača.

Danas teoretičari eksplicitno uključuju varijable ličnosti kao obavezne determinante radnog učinka. Raniji modeli su se bavili faktorima kao što su kognitivne sposobnosti, poznavanje posla, iskustvom u izvođenju određenih zadataka (Hunter, 1983). Schmidt, Hunter i Outerbridge (Schmidt, Hunter & Outerbridge, 1986) su prvi u navedeni model dodali *radno iskustvo* i time istakli njegov značaj. Sledeći autori su model proširili za efekat varijabli kao što su *nagrade, disciplinske mere*, ali i dve personološke varijable, *zavisnost* i *orijentacija ka uspehu* (Borman, White et al., 1991). Navedene varijable predstavljaju deo široko rasprostranjenog i poznatog konstrukta *savesnost* u petofaktorskom modelu Costa & McCrae (Costa & McCrae 1995). Schmidt i Hunter (Schmidt & Hunter 1992) su među prvima opisali kauzalni model, u kojem kognitivne sposobnosti, radno iskustvo i crta savesnost određuju radni učinak. Zaključili su i da kognitivne sposobnosti imaju vidljiv uticaj na radno iskustvo, ali i da je njihov uticaj na radni učinak indirektan. S druge strane, crta savesnost ima i direktan uticaj na radni učinak, ali i indirektan, kroz uticaj na radno iskustvo. Prema Motowidlou i saradnicima (Motowidlo, Brownlee & Schmit 1998), lični kapaciteti, oportunitizam i motivisanost za učenje novih veština predstavljaju mehanizme koji – tim redosledom, kognitivne sposobnosti, radno iskustvo i crtu savesnost, povezuju sa radnim učinkom. Autori su spekulisali da se četvrti mehanizam odnosi na povezanost sadržaja radnog iskustva i činilaca ličnosti koji su orijentisani na interpersonalne odnose.

Razmatrajući odnos između ličnosti i radnog učinka dolazimo do koncepta *individualnih radnih performansi*, koje je Campbell (1990) definisao kao ponašanje usmereno ka ostvarenju organizacijskih ciljeva. Može se meriti nivoom ličnih doprinosa u njihovoj realizaciji. Radne performanse treba razlikovati od radnog učinka, zato što je u prvom slučaju reč o širem pojmu, koji može trpeti veliki broj eksternih faktora. Model koji obrađujemo bavi se radnim učinkom koji je zasnovan na ponašanju zaposlenog. Campbellov model (1993) radnog učinka/performansi sačinjen je od osam komponenti i to:

Campbellov osmokomponentni model radnog učinka

I	Sposobnosti vezane za radni zadatak
II	Sposobnosti nevezane za radni zadatak
III	Pisane i verbalne komunikacijske sposobnosti
IV	Demonstracija napora – vrednoća
V	Postojanost radne discipline
VI	Sposobnost unapređenja pojedinačnog i timskog učinka
VII	Supervizija/liderstvo
VIII	Menadžment/administracija

Prema Campbellu (1990), radni učinak je u funkciji tri determinante: *deklarativno znanje*, *proceduralno znanje i veštine* i *motivacija*. Deklarativno znanje reprezentuje činjenično znanje o nekim specifičnim stvarima – znanje „šta da se radi“. Proceduralno znanje i veštine se odnose na stepen sposobnosti nekog da uradi određeni zadatak. To je kombinacija znanja „šta da se radi“ i znanja „kako to da se uradi“. Motivaciju vidi kao kombinaciju izbora da se uloži neki napor u određenom pravcu, izbora koji nivo napora će da se uloži i izbor da se nivo uloženog napora održi. Radni učinak je određen upravo kombinacijom ove tri determinante. Navedeni model ima mogućnost jasne primene prilikom utvrđivanja povezanosti radnog učinka i strukture ličnosti. Ličnost može da utiče na radne performanse, preko deklarativnog znanja, proceduralnog znanja ili motivacije. Pored toga, ispostavilo se da mnoge varijable ličnosti možemo da tretiramo kao prediktore motivacije. McCloy i saradnici (McCloy et al., 1994) su pronašli veću povezanost na nivou ličnost–učinak kada su merene sve tri determinante radnog učinka, nego ukoliko se meri samo deklarativno ili proceduralno znanje, a motivacija izostavi.

Ne bi li objasnio zašto je ličnost bolji prediktor *kontekstualnih performansi* nego prediktor *performansi zadatka*, Motowidlo je sa saradnicima (Motowidlo et al., 1997) proširio Campbellov model. Oni su podelili deklarativno i proceduralno znanje na *znanje i veštine zadatka* i *kontekstualno znanje i veštine*. Znanje i veštine zadatka se odnose na poznavanje činjenica, principa i procedura neophodnih za osnovno, tehničko funkcionisanje organizacije – npr. kako uzgajati žitarice. Kontekstualno znanje i veštine odnose se na poznavanje činjenica, principa i procedura relevantnih za održavanje uslova neophodnih za funkcionisanje organizacije – kako funkcionisati sa kooperantima. Pronašli su da su znanja i veštine potrebne za određeni zadatak primarno određene kognitivnim sposobnostima, a ličnost je glavna odrednica kontekstualnih znanja i veština. Ovu povezanost, Motowidlo objašnjava tako što smatra da ljudi na osnovu sopstvenih osobina ličnosti, koje su konzistentne sa kontekstualnim znanjima i veštinama, procenjuju da su određene vrste ponašanja efektivnije u određenim situacijama nego neke druge, te donose odluke u pravcu ponašanja tog tipa. Navedeni nalaz Motowidloa upućuje na uticaj crta ličnosti na izbor karijere.

Po autorima, kontekstualne performanse su slične Organovom (Organ 1988) pojmu *organizacionog građanskog ponašanja* (engl. *Organizational Citizenship Behaviour*). Jedina razlika je što se organizaciono građansko ponašanje smatra dodatnom ulogom u organizaciji, i nije formalno prepoznato niti nagrađeno od poslodavca. Ova dva koncepta danas zauzimaju značajno mesto u proceni radnog učinka i često se sagledavaju pod istim pojmom, tj. pojmom *građanske performanse*. Faktorska analiza je dala empirijsku podršku razlici između koncepta građanskih performansi i performansi zadatka (Johnson, 2001). Pored toga, po nekim autorima, performanse zadatka se bolje predviđaju uz pomoć sposobnosti i radnog iskustva, a građanske performanse uz pomoć varijabli ličnosti (Borman, Penner, Allen & Motowidlo, 2001). Koncepti i danas igraju važnu istraživačku ulogu sa ciljem objektivizacije mera, gradacije radnog ponašanja, gde na jednom kraju kontinuuma imamo kao meru radni zadatak (engl. *task performance*), u sredini *organizaciono građansko ponašanje* i konačno, kontraproaktivna ponašanja na kraju drugog kontinuuma (Twenge, Campbell, Carter, 2014).

Koncept *adaptivnih performansi* ličnosti nastao je kao posledica sve brže i kompleksnije promene radnog okruženja. One odražavaju nivo sposobnosti zaposlenih za prilagođavanje specifičnim i novonastalim zahtevima radnog okruženja, događaja i situacija (Pulakos et al. 2000). Autor je sa saradnicima razvio i empirijski potvrdio osam dimenzija koje čine konstrukt

radnih performansi. Johnson (2001) je od pomenutih osam izolovao šest i pripisao ih performansama zadatka, odnosno, građanskim performansama. Ostale dve su najbliže konceptu adaptivnih performansi Londona i Monea (London & Mone 1999), a to su: *sposobnost učenja* u novonastalim okolnostima i *sposobnost suočavanja sa promenama*. Elementi koji čine ovu dimenziju odnose se na pravljenje planova i preduzimanje akcije, prilagođavanje prioriteta novonastalim okolnostima.

U istraživanjima radnog učinka nailazimo na veliku zastupljenost modela „velikih pet“. Najveću pažnju je privukla crta *savesnost*, koja je pokazala pozitivnu povezanost sa različitim merama radnog učinka. Metaanalitičke studije su dale podršku dobijenom nalazu i to u širokom spektru zanimanja (Barrick & Mount, 1991; Mount & Barrick, 1998). Za razliku od njih, a u skladu sa Houghovim nalazima, Salgado takođe u svojoj metaanalitičkoj studiji pronalazi da crta *emocionalna stabilnost* daje slična predviđanja kao i crta *savesnost* (Hough et al., 1990; Salgado 1997). Razlike u dobijenim nalazima Salgado je objasnio potencijalnim nelinearnim odnosom između prediktora i kriterijuma, a o čemu će kasnije i biti reči. Crta *otvorenost za iskustva* se pokazala kao dobar prediktor radnog učinka u širem smislu, tj. u smislu procene zaposlenih u cilju budućih treninga i edukacije. Crta *ekstroverzija* se pokazala kao prediktor za ona zanimanja u kojima se odnos sa drugima pokazao kao važan. Konačno, *pomirljivost* takođe igra značajnu ulogu u procesu treninga, koji pretpostavlja veliki broj socijalnih interakcija, gde ova crta dolazi do izražaja (Salgado, 1997). Istraživanja individualnih razlika i radnog učinka su takođe najčešće koristila koncept „velikih pet“ u svojim nacrtima. Pored toga, varijable koje su razmatrane u ovom kontekstu često su se ticale kognitivnih sposobnosti. U prilog tome ide i podatak da otprilike 25–40% varijanse predikcije radnog učinka može da se objasni razlikama u kognitivnom funkcionisanju, dok ostalih 60–75% pripada ličnosti (Schmidt & Hunter, 1998). Od faktora ličnosti, i dalje crta *savesnost* ima najznačajniju prediktivnu valjanost u smislu individualnih razlika i radnog učinka. Crta *otvorenost za nova iskustva* takođe igra ulogu u smislu usvajanja novih znanja i veština, a što je u vezi sa konceptima deklarativnog i proceduralnog znanja, odnosno konceptualnih performansi Motowidla (Barrick & Mount, 1991; Salgado 1997). U istraživanju Higginsa i saradnika crta *savesnost* je bila povezana sa merama radnog učinka, odnosno korelirala sa procenama nadređenih, ali i sa akademskim postignućem i inteligencijom (Higgins et al., 2007). Prema autorima, čini se da crta *savesnost* indirektno utiče na akademsko postignuće, iako je do sada uglavnom crta *otvorenost za novo iskustvo* razmatrana

u vezi sa intelektualnim sposobnostima i akademskim postignućem (John & Srivastava, 1999). No, postoje i dokazi da na uticaj savesnosti, kao prediktora radnog učinka, moderirajući uticaj ima motivacija (Barrick & Mount, 2005). Moguće je da *savesnost* svoj uticaj vrši preko samomonitoringa, ili se reflektuje na motivaciju kroz želju za organizovanim, efikasnim, strukturiranim funkcionisanjem u radnom okruženju (Higgins et al., 2007).

Iako su danas empirijski dokazi o značaju ličnosti kao prediktora radnog učinka brojni, neke nesuglasice i dalje postoje. Zagovornici značaja tvrde da crte ličnosti mogu da budu garant predikciji radnog učinka gotovo u većini slučajeva (Ones, Dilchert, Viswesvaran & Judge, 2007). Drugi opet sumnjaju u validnost samoopisnih tehnika. Morgeson nalazi metodološke poteškoće u samim skalama, koje iako opisuju isti fenomen, iako su zasnovane ne istim teorijskim principima, međusobno ne koreliraju (Morgeson et al., 2007). Drugi istraživači opet navode da situacioni faktori određuju radni učinak. Povezanost objašnjavaju tako što smatraju da situacioni faktori upućuju osobu na igranje određenih socijalnih uloga, a koje kao takve potencijalno utiču i na crte ličnosti, gde se ove vide i na testovima ličnosti (Heller, Ferris, Brown & Watson, 2009).

Veliki broj metaanalitičkih studija prediktora ličnosti u smislu radnog učinka potvrdio je navedene rezultate i nedvosmisleno pokazao da crta „velikih pet“ — *savesnost* daje veoma dobru prognozu radnog učinka (Roberts et al., 2009). Iako model čvrsto opstojava u istraživačkim nacrtima, danas se javljaju i kritike, koje se odnose na preopširnost modela (Tett et al., 2003) i na to da određene, po hijerarhiji niže crte ličnosti, koje su ovde opisane kao klasteri ili subdimenzije „velikih pet“, mogu da igraju značajniju ulogu u predikciji radnog učinka (Tett & Christiansen, 2007). Nađeno je da u slučajevima preterane savesnosti visoka prediktivna valjanost faktora *savesnost* opada (Le et al., 2011). Ovde nailazimo i na pitanje odnosa crte *savesnost* i radnog učinka, odnosno da li je ovaj odnos linearan ili ne? Novija istraživanja pokazuju da ovaj odnos nije uvek linearan, već da je nelinearan – različiti nivoi crte *savesnost* mogu da daju različitu predikciju radnog učinka. U pomenutom istraživanju, Lee i saradnici su dokazali da se ovaj odnos menja i spram kompleksnosti posla. Ne bi li prevazišli navedene poteškoće i što bolje razumeli predikciju radnog učinka, De Young i saradnici (De Young et al., 2007) su za svaku od „velikih pet“ razvili po dva polarizovana aspekta odnosno subdimenzije ličnosti. Objašnjavajući svoju tipologiju, De Young i Gray su naveli: „čini se da je svaka od dimenzija velikih pet deljiva na dva fenotipska aspekta koja su i različito genetski zasnovana“ (De Young, Gray, 2009, str., 338). De Young je za svaku od dimenzija „velikih pet“ dao po dve subdimenzije, koje su

zasnovane na originalnim subdimenzijama inventara ličnosti NEO (Costa & McRea, 1992), sa svojim opisima. U svom radu, zasnovanom na De Youngovim nalazima, Judge i saradnici su pokušali da ispituju hijerarhijski odnos velikih pet u predikciji učinka (Judge et al., 2013). Pod hijerarhijskim odnosom su mislili na model „6-2-1“, gde za svaku od dimenzija „velikih pet“, kao poslednju u nizu, imamo dve subdimenzije De Younga i po 6 Costa i McRea. Metaanaliza Judgea i saradnika je potvrdila da se svaka od dimenzija velikih pet sastoji od dve subdimenzije De Younga, a ove od šest subdimenzija Costa i McRea. U ovoj opsežnoj studiji, autori su pronašli povezanost na hijerarhijski svim nivoima (30 NEO subdimenzija, 10 De Youngovih i pet petofaktorskog modela) sa opštim radnim učinkom. Crta *savesnost*, sa svojim subdimenzijama, pokazuje najveću korelaciju sa radnim učinkom, gde jedna od De Youngovih dimenzija pokazuje znatno snažniju korelaciju od svih šest NEO subdimenzija. *Pomirljivost* je sledeća crta „velikih pet“ koja je po intenzitetu u korelaciji sa radnim učinkom, gde se set korelacija, kada su u pitanju subdimenzije De Younga i Costa i McRea, ponavlja. Kada je u pitanju predikcija efikasnosti na radnom zadatku, može se reći da je opet crta *savesnosti* imala najjaču povezanost, gde su pored jedne od De Youngovih i ostalih 6 subdimenzija imale korelaciju. Šest subdimenzija crte *pomirljivost* po nešto drugačijem principu korelirale su sa učinkom na radnom zadatku. Kada su u pitanju kontekstualne performanse Motowidloa i saradnika, najveću korelaciju su imale crte *savesnost* i *pomirljivost* „velikih pet“, gde je crta *neuroticizam* imala negativnu korelaciju, ali sniženog intenziteta. Povezanost kontekstualnih performansi u odnosu na crte *otvorenost* i *ekstroverzija* varirala je od blažih do veoma niskih korelacija, a u zavisnosti od subdimenzija. Ono što je možda najopštiji zaključak u istaživanju Judgea i saradnika jeste da kada se bavimo predikcijom šireg kriteijuma kao što je radni učinak uopšte, treba da koristimo šire personološke konstrukte, a kada imamo jasnije kriterijume, onda koristimo uže (Judge et al., 2013). Ovde se logičnim čini zaključak da je potrebno uvesti ili kontrolne ili moderator varijable na samim testovima. Metaanalitička studija Shaffera i Postlethwaitea za cilj je imala ispitivanje ponašanja skala „velikih pet“ u zavisnosti od toga da li su za određena radna mesta bile potrebne neke personološke karakteristike – nazvane kontesktualnim i nekontekstualnim varijablama ličnosti. Zaključeno je da kontekstualne varijable daju znatno bolju predikciju radnog učinka u poređenju s nekontekstualnim (Shaffer & Bennett, 2012). Dakle, potrebno je napraviti istraživački dizajn koji bi uvrstio i faktore koji imaju moderirajući efekat na ovaj odnos (Twenge, Campbell, Carter, 2014). Ovakav pristup možda i

predstavlja alternativno rešenje za u prethodnom poglavlju naveden koncept Lounsburyja i saradnika o proširenom modelu „velikih pet“.

Prema Houghu i Onesu, cilj istraživača treba da bude izgradnja paralelne tipologije, ličnost–učinak, koja će imati dobru prediktivnu moć i u specifičnim situacijama (Hough & Ones, 2001). Pored toga, potrebno je detaljnije objasniti mehanizme medijatorskog dejstva činilaca ličnosti, pogotovo crte *otvorenost*, na radni učinak. U prilog tome ide kontekst u kojem je motivacija pomenuta ne bi li ukazala kako različiti činioci ličnosti različito utiču na radni učinak (Barrick, Stewart & Piotrowski, 2002). Pored toga, autori (Hough & Ones, 2001) smatraju da su koncepti samoregulacije i samodeterminacije zanemareni, iako su važni, jer su snažno povezani sa ličnošću. Dakle, možemo da zaključimo da kada je u pitanju radni učinak, individualne razlike u znatnoj meri prevazilaze crte ličnosti. Crte *savesnost* i *otvorenost* strukture ličnosti se i dalje prikazuju kao nezaobilazne, ali i faktori kao što su kognitivne sposobnosti i motivacija bi trebalo obavezno i ozbiljno uzeti u razmatranje – ili kao glavne činioce, ili, u najmanju ruku, kao faktore koji moderiraju odnos individualnih razlika i radnog učinka.

1.2.3 Značaj crta ličnosti za izbor zanimanja i karijere

U ovom trenutku smo objasnili u kojoj meri činioci ličnosti igraju ulogu u I/O psihologiji i aktuelnim shvatanjima odnosa između ličnosti i radnog učinka. Značaj crta ličnosti za izbor zanimanja se, najopštije rečeno, ogleda u pretpostavci da osoba bira posao koji odgovara njenim osobinama, interesovanjima, vrednostima i uverenjima, a čime povećava šanse da bude zadovoljna sopstvenom karijerom. Dakle, ovaj koncept se u istraživačkom smislu može koristiti i kao moderator-varijabla, ali i kao varijabla uz pomoć koje možemo dati predikciju ishoda u smislu zadovoljstva karijerom. No i ovde se susrećemo s problematikom kriterijuma. Još je Ghiselli (1956) govorio o odnosu ličnosti i izbora zanimanja i karijere i predstavio dva tipa dimenzija ličnosti – statične crte ličnosti koje nisu podložne promeni tokom vremena i dinamične crte ličnosti podložne promeni dimenzije (prema Campbel, McCloy, Oppler, Sager, 1993). Kada je reč o atributima ličnosti koji se mere, istorijski gledano, u početku su se interesantnim činile one individualne razlike koje su bile u vezi sa uspehom u poslu, a o čemu je posebno bilo reči u prethodnom poglavlju. Atributi koji su se ispitivali tokom vremena u stvari su bili derivati radnih zadataka koje podrazumeva obavljanje nekog posla, odnosno, specifična znanja, veštine, sposobnosti ili interesovanja koja su usmerena na određeni posao. Kasnije, paralelno sa evolucijom radnih mesta, fokus se pomerio na kompetencije koje su potrebne za izvođenje

profesionalnih aktivnosti (Schippmann et al., 2000). Odnos činilaca ličnosti i karijere je takođe dinamična kategorija, fenomen koji traje kroz vreme i doživljavamo ga kao proces. Ispitivanja karakteristika ličnosti su namenjena profesionalnoj selekciji, raspoređivanju, unapređenjima, planiranju karijere, treninzima, edukacijama tokom trajanja zaposlenja (Saks et al., 2000). Opet, mala je verovatnoća da su iste osobine ličnosti relevantne i tokom procesa selekcije i tokom daljeg planiranja karijere. Dakle, gledano u kontekstu karijere, njenoj vremenskoj uslovljenosti, nailazimo na širok spektar osobina ličnosti koje su važne za izbor zanimanja, ali i određenu fazu karijere. Kada je u pitanju selekcija, biramo one zaposlene koji imaju određene osobine koje smo procenili kao u tom trenutku najznačajnije za uspešno obavljanje posla. Kada je u pitanju edukacija, akcenat je na osobinama definisanim, recimo, kroz crtu *otvorenost ka novim iskustvima* „velikih pet“ ili crtu *pomirljivost* ili visokim *kognitivnim sposobnostima*.

Jedna od najuticajnijih teorija ličnosti koja se tiče izbora zanimanja i karijere, a zasnovana je na karakteristikama ličnosti, pripada Hollandu (Holland, 1997). Značaj ove teorije u svom polju ogleda se u razmerama Teorije „velikih pet“ u polju teorija ličnosti. Snažan praktični značaj teorije je proistekao iz velikog broja testova ličnosti koji su se nakon nje razvili. Hollandova teorija i danas uspešno opisuje širok varijetet ličnosti u domenu različitih zanimanja. Hollandova teorija nije klasična teorija ličnosti, već teorija interesa, gde, definišući različita interesovanja, autor stvara okosnicu za utvrđivanje individualnih razlika. U svojoj teoriji pošao je od ideje da je zadovoljstvo izborom zanimanja zasnovano na podudaranju ličnih interesovanja i okruženja u kojem osoba radi. Podudarnost se po njemu ogleda u sinhronizaciji očekivane profesionalne uloge i sklonosti određenog tipa ličnosti. U tom slučaju, očekuje se blagotvoran osećaj koji kao rezultat proizilazi iz stalnosti radnog mesta i zadovoljstva poslom. Na primer, kada ekstrovertna osoba uspeva sebe da ispuni u kontaktima sa klijentima, podudarnost je ostvarena. Holland je u svojoj teoriji predložio set od šest kategorija interesovanja, uz pomoć kojih se može objasniti varijansa različitosti između ljudi. Uporedo sa ovim kategorijama razvio je i šest paralelnih radnih okruženja. Reč je o sledećim kategorijama interesovanja: *realističan*, *istražujući*, *umetnički*, *socijalan*, *preduzimljiv* i *konvencionalan*. Svaki od navedenih tipova ličnosti predstavlja skup opisa interesovanja osobe, voljenih aktivnosti, vrednosti, uverenja, sposobnosti i karakteristika (Wille & De Fruyt, 2015). Po Hollandu, odnos između ličnosti i radnog okruženja je direktan. Ličnost je opisana u terminima interesovanja, a radno okruženje je doživljeno kroz ljude sa datog zanimanja i aktivnostima koje se izvode. Svaki od tipova ličnosti

je definisan kako interesovanjima tako i nezainteresovanošću za određena zanimanja, a radna okruženja su određena tipičnim za radne zadatke koji se u njima izvode. Hollandov model ličnosti je specifičan, jer karakteristike ličnosti razmatra isključivo u radnom okruženju, potpuno razumevajući refleksiju i interakciju zaposlenog i radnog okruženja. Upravo u ovoj jedinstvenosti se možda ogleda i najveća praktična primena, koja konačno i omogućava i funkciju planiranja karijere.

Holland smatra da su crte ličnosti i interesovanja gotovo funkcionalno isti. Ovaj stav je potvrđen metaanalitičkim istraživanjima Larsona i saradnika (Larson et al., 2002). Dimenzije „velikih pet“ i Hollandovi tipovi interesovanja imaju poklapanja i konzistentan odnos. Najsnažnija veza je pronađena između *ekstroverzije* „velikih pet“ i *socijalnosti* i *preduzimljivosti*, kao i *otvorenosti za nova iskustva sa istražujućim* i *artističkim* tipom (Larson et al., 2002). Danas se kao zamerka Hollandovom modelu najviše pripisuje njegova jednostavnost i nemogućnost da se nosi sa kompleksnošću i različitnošću današnjih zanimanja. Pored toga, zamera se da ne može da uoči hijerarhijski niže crte ličnosti – slično zamerkama taksonomiji „velikih pet“ (Armstrong, Day, McVay, & Rounds, 2008).

U cilju objašnjenja mehanizama na koji se način podudaraju karakteristike ličnosti i okruženja, velik broj teoretičara je proširio osnovni Hollandov model (Phillips & LaRae, 2005). Pored Dawisa i Loquista (Dawis & Loquist, 1984), koji su predložili *interaktivni* pristup osoba–okruženje, Gottfredson (1981, 1996) je istakao *značaj socijalnih i razvojnih karakteristika* u prilagođenosti poslu. Po Dawisu i Loquistu, (Dawis & Loquist, 1984; Dawis, 1992) podudaranje ili korespondencija se dešava u dve paralelne dimenzije. U prvoj se podudaraju sposobnosti, karakteristike ličnosti i zahtevi posla. U drugoj, paralelnoj, korespondiraju potrebe pojedinca i okruženja. Podudaranje osobe i okruženja vodi zadovoljstvu radnika i zadovoljstvu okruženja – organizacije radnikom. Muchinsky i Monahan (1987) sugerišu tip podudaranja gde osoba gravitira ka okruženju koje je sačinjeno od pojedinaca sličnih njoj ili njemu. Navedeni tip podudaranja je u skladu sa fokusom većine praktičara, koji osnovu izbora profesije vide u karakteristikama ličnosti – njihovom uparivanju sa profesijama, u kojima očekuju okruženje slično njima. Ovde se postavlja pitanje da li u izboru dominiraju karakteristike ličnosti ili karakteristike okruženja (Spokane, Meir & Catalano, 2000)?

Gottfredson (1981) je predložio model, u kome osoba prilikom izbora zanimanja i karijere progresivno sužava broj profesija o kojima razmišlja. Po autoru, tokom odrastanja deca

prvo inkorporiraju polne, socijalne uloge, usvajaju sistem moralnih normi. Tek nakon ovih faza, sa adolescencijom dolazi do integracije veština, interesa i vrednosti u self koncept. U ranim stadijuma razvoja, osoba se identifikuje sa različitim brojem zanimanja, gde se tokom sazrevanja njihov broj smanjuje. Prema autorki, u trenutku izbora, ne bira se onaj kompleksni par koji se potpuno podudara sa selfom, već alternativa koja je „dovoljno dobra“. Tokom razvoja se gradiraju elementi self koncepta. Prilikom izbora zanimanja i karijere, na prvo mesto dolaze interesi, potom socijalne gratifikacije i na kraju polne uloge – muško/ženske profesije. Značaj teorije se ogleda u tome što razume izbore koji su „dovoljno dobri“, međutim ne daje jasno objašnjenje kako se prave idealni izbori (Hesketh et al., 1990).

U velikom broju istraživanja je pronađena veza između podudaranja radnog okruženja i zadovoljstva poslom (De Fruyt, 2002; Gottfredson & Holland, 1990). Najbolji izbor se vidi u podudaranju profesije i karakteristika ličnosti, a teorijski, što je podudaranje veće, osoba će biti zadovoljnija i produktivnija. Prilagođavanje profesije autentičnim težnjama, preferencijama i željama predstavlja osnovu i polazni stadijum za zadovoljstvo poslom, time i karijerom. Konstrukt *podudaranja* i danas se definiše kao osnovni mehanizam izbora zanimanja i karijere (Phillips & LaRae, 2005).

1.2.4 Značaj crta ličnosti za zadovoljstvo karijerom

Kao što smo u prethodnim poglavljima detaljnije istakli, koncept karijere je veoma složen i sačinjen iz integrativnih delova – izbora, razvoja, uspeha i zadovoljstva karijerom. Svaki od njih ima poseban i dinamičan odnos sa faktorima ličnosti, motivacijom, sposobnostima i spoljašnjim okruženjem. Kao što smo istakli, veliki broj istraživača je prihvatio definiciju karijere kao „*lično odabranu sekvencu stavova i ponašanja koji su povezani sa radnim iskustvom i aktivnostima tokom celog života*“ (Hall, 1976, str. 4). Zadovoljstvo poslom, se dalje određuje kao zadovoljstvo trenutnim zanimanjem (Judge et al., 1999). Uvidom u literaturu shvatamo da su do danas brojna istraživanja urađena na temu zadovoljstva karijerom u zavisnosti od ličnosti, motivacije, sposobnosti i to u velikom broju profesija. Za ispitivanje značaja crta ličnosti za zadovoljstvo karijerom, najčešće je korišćena Teorija „velikih pet“. Međutim, njoj je kao što smo videli zamerano da je preopširna. Ne bi li prevazišli ove i ostale probleme u smislu razumevanja moderirajućeg efekta okruženja autori u svoj istraživački nacrt uvode dva modela, odnosno, rezultate interpretiraju u skladu sa Hollandovom teorijom ličnosti (Holland, 1997) i dimenzijama „velikih pet“ dodaju uži set dimenzija, o kojima je bilo reči u prethodnim poglavljima

(Lounsbury & Gibson, 2009; Levy, Richardson, Lounsbury, Stewart, Gibson, Drost, 2011). Pre nego što pređemo na objašnjenja povezanosti crta ličnosti i zadovoljstva karijerom, a ne bismo li umanjili moderirajući uticaj ostalih varijabli, napomenućemo da iako je bilo pretpostavki da je inteligencija povezana sa zadovoljstvom karijerom, Lounsbury i saradnici nisu pronašli takvu vezu. Ovaj podatak je tim interesantniji što je ta veza pronađena između intelektualnih sposobnosti i radnog učinka (Lounsbury et al., 2004).

U opsežnim istraživanjima pomenutih autora, koje je obuhvatilo oko 6000 učesnika, po metodološki identičnim principima ispitano je 14 profesija: računovođe, privrednici, sveštenici, konsultanti, zaposleni u korisničkim servisima, inženjeri/naučnici, direktori, zaposleni u finansijama, ljudskim resursima, informacionim tehnologijama, menadžeri, zanatlije, zaposleni u marketinškom sektoru i prodavci (Lounsbury, et al., 2003). Prvi, opšti zaključak je da su crte ličnosti u svim ispitivanim grupama bile povezane sa uspehom u karijeri, što i jeste u skladu sa prethodnim nalazima Boudreauxa i saradnika (Boudreau et al., 2001). Crta *savesnost* „velikih pet“ je takođe u svim ispitivanim grupama bila povezana sa zadovoljstvom karijerom, što je potvrdilo nalaze Barricka i Mounta (Barrick & Mount, 1991). Takođe su i crte *otvorenost za nova iskustva* i *ekstroverzija* bile povezane u skoro celom uzorku sa zadovoljstvom karijerom. Interesantno je da ova veza nije pronađena u grupi ispitivanih direktora. Kada je ova grupa ispitanika u pitanju, slaganje je pronađeno i za dimenziju *neuroticizam*, koja je pokazala negativnu povezanost (Boudreau et al., 2001). Jedan od glavnih nalaza istraživanja jeste da pronađena trijada *neuroticizam – optimizam – radni elan* objašnjava najveći deo varijanse u 14 zanimanja. Autori ovaj nalaz objašnjavaju potencijalnom povezanošću uočenog seta varijabli sa Galtonovim specifičnim S i generalnim G-faktorom. Pored toga, ističu i povezanost sa Hollandovim faktorom opšte kompetencije ličnosti, kao determinante izbornog/stručnog ponašanja. U istom istraživanju, ispivači su pronašli vezu između emocionalne elastičnosti i zadovoljstva karijerom, što podržava Hallov (Hall, 2002) nalaz, koji ističe potrebu za unapređenjem strategija suočavanja kod zaposlenih koji su pod većim pritiskom ili su uslovljeni i ulažu napore u prilagođavanje stalnim tehnološkim promenama. Izolovano gledano, pronađena povezanost radnog elana i zadovoljstva karijerom može biti posledica eksternih faktora, odnosno novčanih nagrada i napretka. Interesantan je nalaz Boudreauxa i saradnika o povezanosti prekovremenog rada i povećanja plate i unapređenja kod direktora, gde je izostala veza sa zadovoljstvom karijerom (Boudreau et al., 2001). Ovaj nalaz se može protumačiti negativnim uticajem radoholizma kao

ekstremnog nivoa radnog elana na zadovoljstvo karijerom. Ili, ako idemo dalje, u kliničkopsihološkom smislu, preterana potreba za radom se često tumači kao kompenzatorni mehanizam neuroze. Takđe, povezanost između radnog elana i zadovoljstva karijerom nije pronađena kod sveštenika (Lounsbury et al., 2003).

Glavni nedostatak predstavljenog istraživanja jeste pokušaj unifikacije svih ispitivanih grupa. Iako je ovakav testovni seting pre imao eksplorativni nego metodoloških čist karakter, dobijeni nalazi imaju neprocenjivu vrednost, pogotovo što istraživanja sličnog tipa nema. Ovakav skup skala bi mogao da unapredi validnost, ukoliko u istraživački nacrt uvede manji broj zanimanja i ujednačene grupe zanimanja. Pored toga, značajan je i u nacrtu dodat niz specifičnih, užih crta ličnosti, u čiji smo se značaj uverili, gde shvatamo da je zahtevno izolovati crte koje su zajedničke recimo za grupu direktora i sveštenika. No i pored navedenog, izrazita je vrednost dobijenih nalaza koji potvrđuju povezanost crta ličnosti i zadovoljstva karijerom, izoluju one značajnije, daju svoju predikciju, a što zajedno sa vrednovanjem ostalih činilaca, kao što su motivacija, sposobnosti i faktori okruženja, pružaju snažnu osnovu za razumevanje ispitivanih pojava.

1.2.5 Teorija „velikih pet“ kao konceptualni okvir istraživanja

Izbor adekvatne taksonomije je veoma važan upravo usled nepostojanja jedinstvene klasifikacije, preopširnosti ili nedostatka specifičnih crta ličnosti. Zaključke koje donosimo o povezanosti varijabli ličnosti i recimo radnog učinka zavise od strukture taksonomije koju smo upotrebili. Postoji beskonačan broj načina na koje možemo da razlikujemo ljude. Prema tome, u ovom trenutku nam se nameće važno pitanje, a to je: *koja je adekvatna taksonomija varijabli ličnosti za organizacionu psihologiju?* Na sreću, odgovor je veoma jasan, gde se većina istraživača oblasti slaže da je to petofaktorski model „velikih pet“ (Digman, 1990; Goldberg, 1995; McRea & Costa, 1997).

Petofaktorski model svoj koren ima u takozvanoj *leksičkoj hipotezi* da se personološke varijable nalaze u rečima koje koristimo da opišemo jedni druge, i da su one kodirane u rečnicima (Galton, 1884). U skladu sa tim, mnoštvo skala inventara ličnosti koje danas susrećemo sadrži veliki broj različitih teorijskih konstrukata, zasnovanih na atributima ličnosti opisanim modernim jezikom. Alport i Odbert su prvi došli na ideju da prošire Galtonovu listu, da analiziraju Websterov rečnik i da je redukuju na naučno prihvatljiv broj faktora. Pronašli su da postoji oko 18 000 reči koje se koriste da istaknu razliku između ljudi (Alport & Odbert, 1936;

McCrae & Costa, 1999). Potom su sve termine koje su pronašli grupisali u četiri kategorije, koje su nazvali „lični opisi“, „prolazna stanja i raspoloženja“, „socijalno vrednovanje“ i „metaforički, dvosmisleni termini“ (Alport & Odbert 1936, prema Čolović, Mitrović i Smederevac, 2005). Nakon toga, Katel je preuzeo Alportovu listu i pošao od pretpostavke da lista opisa ličnosti ne bi trebalo da bude ograničena. Međutim, usled velikog broja potencijalnih varijabli, naišao je na problem redukcije, odnosno kriterijuma redukcije. Zbog toga je preuzeo opise iz prve kategorije Alporta i Odberta i priključio im nekoliko stotina termina kliničke psihologije. Na osnovu te liste, Katel je razvio dobro poznati model ličnosti. Fiske (Fiske, 1994) je prvi sugerisao da 5, a ne 16 faktora najbolje definiše prostor ličnosti. Nakon njega, Tupes i Christal su ponovivši Katelov rad takođe potvrdili postojanje pet velikih dimenzija ličnosti, nešto što danas vidimo kao *velikih pet*, a koje su nazvali *ekstroverzija*, *prijatnost*, *savesnost*, *emocionalna stabilnost* i *kultura* (John & Srivastava, 1999, prema Tupes & Christal, 1961).

Na izdanju Websterovog rečnika iz 1961, Norman je sproveo drugu leksičku studiju (Norman, 1967, prema John and Srivastava, 1999). Proširio je Alportovu i Odbertovu listu na sedam kategorija: stabilne, biofizičke osobine, prolazna stanja, aktivnosti, socijalne uloge, evaluativni termini, anatomske i fizičke atributi i dvosmisleni, mračni termini (Čolović, Mitrović, Smederevac, 2005). Danas, dimenzije velikih pet jesu: *ekstroverzija*, *savesnost*, *pomirljivost*, *neuroticizam*, i *otvorenost za iskustvo*. Na osnovu toga, Costa i McCrae, razvijaju NEO-PI upitnik (N - neuroticizam, E - ekstroverzija, O - otvorenost), inventar ličnosti koji se danas široko primenjuje za ispitivanje „velikih pet“ (Costa & McCrae, 1992). Nakon toga, isti autori razvijaju i model ličnosti koji vidi pet velikih dimenzija kao deo univerzalne ljudske prirode. Model postaje jedan od vodećih u psihologiji ličnosti s kraja dvadesetog veka. Veliki udeo u popularnosti ovog modela imaju i brojna kroskulturalna istraživanja koja su uglavnom potvrdila egzistenciju pet velikih dimenzija ličnosti (McCrae et al., 1999).

Petofaktorski model nije prošao bez kritika. Znameniti autori, kao što su Block (1995), Eysenck (1992), Loewinger (1994), Tellegen (1993), Hough (1997) i drugi, dali su kritiku petofaktorskom modelu, kao nepotpunom. Pažljivijom analizom i poređenjem sa dosadašnjim teorijskim modelima ličnosti, pomenuti autori su došli do zaključka da sledeće varijable nisu adekvatno zastupljene u modelu „velikih pet“ (navešćemo neke od njih): odnos muški–ženski pol – odgovara grubom individualizmu; agresija i hostilnost; impulsivnost; traženje senzacija; rizična ponašanja; izbegavanje nasilja; postojanje socijalnih veština; religioznost. Pored toga, kritičari se

slazu da „velikih pet“, nije kompletiran inventar ličnosti, pri čemu narušava postojeće konstrukte, time što spaja previše heterogene varijable i „zamađuje“ odnos između varijabli i istraživačkih kriterijuma (Ashton et al., 1995; Hough, et al. 1990; Hough & Schneider, 1996). Naime, narušeno je razumevanje odnosa između varijabli ličnosti i organizacijskih kriterijuma u cilju izgradnje razumne interpretacije, zato što su varijable ličnosti Velikih pet konfuzne. Hough posebno kritikuje varijable *savesnost* i *ekstroverziju*, jer narušavaju zavisni odnos između *savesnosti* „velikih pet“ i postignuća, kao i *ekstroverzije* „velikih pet“ i socijalnosti.

Bez obzira na ozbiljne kritike koje je petofaktorski model ličnosti preživio, on je obezbedio taksonomiju crta ličnosti važnu za istraživanja organizacijskog ponašanja (Hough, 2001). Izbor taksonomije ličnosti koja će se upotrebiti u istraživanju je stvar epistemološke orijentacije istraživača kao i empirijskih dokaza o valjanosti taksonomije. Danas mnogo više znamo o odnosu crta „velikih pet“ i kriterijuma organizacijskog ponašanja. U prilog tome ide i istraživanje Baricka, Mounta i Judgea (2001), koji su revidirali 15 metaanalitičkih studija validnost „velikih pet“ u odnosu na kriterijume organizacione psihologije. Zaključili su da je faktor *savesnost*, dobar prediktor kriterijuma okupiranost poslom, kao i da je faktor „velikih pet“ *pomirljivost*, dobar prediktor kriterijuma opšti radni učinak. Pored svega rečenog o uticaju, značaju i doprinosu „velikih pet“ za naše razumevanje fenomena organizacijske psihologije, posebno radnog učinka, moramo pomenuti da postoje i drugi modeli teorije ličnosti, koji nisu zasnovani na faktorskoj analizi.

U skladu sa tim, nasuprot razvoju taksonomije zasnovane na interkorelaciji skorova između personoloških faktora, Hough podržava pristup „nomološkog – web klasterisanja“ (engl. *nomological web-clustering*, Hough & Ones, 2001). Predložili su strategiju u kojoj varijable ličnosti, kroz entitet – klaster, imaju isti kvalitet odnosa sa ostalim varijablama, uključujući i organizacijske kriterijumske varijable. Autorka i saradnici su koristili ovaj pristup ne bi li napravili taksonomiju organizacionih varijabli koristeći personološke varijable. Osnova ovog pristupa leži u naporima autora da grupišu personološke skale u faktore „velikih pet“, da bi bile primenljivije u organizacijskoj psihologiji. Iako kriterijumi visoko koreliraju sa faktorima „velikih pet“, autori su pronašli da mnoge varijable unutar „velikih pet“ različito koreliraju sa ispitivanim kriterijumom od I/O interesa (Hough, 1997). Na primer, varijable koje čine crta „velikih pet“ – *savesnost* i varijabla *orijentacija ka postignuću*, imaju različite korelacije sa drugim varijablama, pa se postavlja pitanje, kako one mogu da čine jedinstven entitet. Sličan

problem je registrovan i sa crtom *ekstroverzija* „velikih pet“. Koristeći ovu strategiju, Hough i saradnici preporučuju razvoj inicijalnog seta organizacionih varijabli, i to iz klastera personoloških varijabli. Predstavivši strukturu taksonomije organizacionih varijabli, autori su pozvali ostale kolege da ovako dobijenu taksonomiju teorijski i empirijski zasnovano redukuju. Na taj način, po mišljenju autora, postići će se bolje razumevanje odnosa između personoloških varijabli i organizacionih kriterijuma.

Prvu autentičnu psiholeksičku studiju srpskog jezika sprovela je Snežana Smederevac (2000, 2002) primenivši metodologiju Telegena i Volera. Iz Rečnika srpskohrvatskoga jezika Matice srpske iz 1976, sa svake desete strane biran je prvi termin koji se odnosio na ličnost. Prvobitna lista od 340 opisa je izbacivanjem sinonima redukovana na skup od 292 termina. Na osnovu objašnjenja ovih termina iz rečnika dalje su formulisani ajtemi, uz četvorostepenu Likertovu skalu za odgovaranje. Primena i analiza ovako konstruisanog upitnika ukazala je na sedmofaktorsko rešenje kao optimalno.

Izbor „velikih pet“ kao teorije ličnosti za naš model donesen je iz jasnog razloga – opšte prihvaćenosti teorije u istraživanjima u organizacijskoj psihologiji, pogotovo u segmentima proučavanja individualnih razlika i radnog učinka, potom izbora profesije, konačno, značaja crta ličnosti za izbor zanimanja i karijere, ali i za motivaciju. Kao što smo i videli u radovima (Lounsbury et al., 2003; Boudreau et al., 2001; Barrick & Mount, 1991), model „velikih pet“, pogotovo crte *savesnost* i *otvorenost za nova iskustva*, u znatnoj su meri bile povezane sa zadovoljstvom karijerom. Nalazi su našli potvrdu u velikom broju zanimanja (Lounsbury et al., 2003; Lounsbury & Gibson, 2009). Upotrebljavajući model „velikih pet“, rezultate istraživanja možemo da uporedimo sa navedenim nalazima i uklopimo ih u širi teorijski okvir.

1.3 MOTIVACIJA

1.3.1 Teorije motivacije i njihov značaj u organizacijskoj psihologiji

Motivacija predstavlja složen skup mentalnih funkcija koje su namenjene upravljanju ponašanjem. Često se razmatra kao jedan od najvažnijih prediktora radnog ponašanja (Dietrich, Parker, & Salmela-Aro, 2012). Motivaciju bi uopšteno mogli definisati kao *stanje* ili *ponašanje* koje je podsticano unutrašnjim potrebama a usmereno je ka nekim ciljevima. Prema Kanferu (Kanfer, 1990) motivacija je hipotetički konstrukt, koji ne možemo da vidimo ili osetimo, ali čije efekte možemo da izmerimo. Prema Pinderu (Pinder, 1998), motivacija određuje formu, pravac, intenzitet i trajanje radnog ponašanja. Trenutno najšire prihvaćena definicija motivaciju vidi kao „*višeslojni intrapsihički proces, koji određuje pravac, intenzitet, trajanje pažnje, energije, napora i ponašanja*“ (Chen & Kanfer, 2006, str. 228). Iz ove perspektive vidimo da percepcija okruženja, motivi, stavovi, kognicije i emocije utiču na to šta osoba bira da radi i koje će strategije upotrebiti ne bi li to ostvarila. Uticaj navedenih faktora na izbor i ponašanja usmerenih na realizaciju cilja predstavlja osnovnu razliku između dosadašnjih teorijskih pristupa.

Prilikom pokušaja definisanja motivacije zaposlenih potrebno je determinisati forme ponašanja na koje hoćemo da utičemo. Ovo pogotovo dolazi do izražaja ukoliko apliciramo teorije motivacije u praksu, odnosno pokušamo da se bavimo predikcijom ponašanja koja se odnose na radni učinak, zaposlene ili jednostavno na samu organizaciju. Da li je motivacija uslovljena karakteristikama organizacije ili ličnosti pojedinca, a ako jeste da li da se fokusiramo na njegove potrebe, stavove, ličnost, kognicije, emocije ili radno okruženje? Ukoliko je to moguće, teorije motivacije možemo svrstati u četiri opšte kategorije: *teorije zasnovane na potrebama, teorije zasnovane na karakteristikama posla, teorije kognitivnih procesa i bihejvioralne teorije motivacije.*

Potrebe se mogu definisati kao stanje nedostatka optimalnog funkcionisanja organizma a koje uključuje tendenciju ka zadovoljenju i nižih i viših potreba (Majstorović, 1995). Ovakvo stanje pokreće osobu da traga za uslovima koji će podizati nivo funkcionisanja sve do nivoa koji osoba doživljava kao optimalan. Maslow (Maslow, 1943) je predložio poznatu *Teoriju hijerarhije potreba* kao objašnjenje ljudskog, svrsishodnog ponašanja kroz pet nivoa. Zadovoljavanje potreba nižeg nivoa, aktualizira potrebe višeg. Na prvom, najnižem, nalaze se potrebe za fizičkim održanjem jedinice i nazvao ga je *egzistencijalnim nivoom*. Kada su ove potrebe zadovoljene, prelazi se na nivo *potreba za sigurnošću*, koje uključuju arhetipske rudimente potreba za fizičkom zaštitom. Zadovoljenjem potreba za sigurnošću prelazi se na nivo

potreba za ljubavi – reprezentira socijalnih relacija i želje za osećajem pripadnosti. Sledeći nivo predstavljaju *potrebe za poštovanjem* – zastupaju potrebe za osećajem kompetencije i umešnosti. Poslednje i najviše u Maslovjevoj hijerarhiji su *potrebe za samoaktualizacijom* – potpunom realizacijom ukupnih potencijala osobe. Aktiviranje potreba i izvođenje aktivnosti u cilju realizacije samo po sebi nagrađuje i pruža zadovoljstvo. Porter i saradnici su pokazali da različiti položaji u organizaciji imaju različite mogućnosti za zadovoljenje potreba (Porter, et al.1961). Pored toga, starost ispitanika predstavljala je važan faktor gde je potreba za sigurnošću sa godinama rasla a potreba za poštovanjem je kod mlađih bila izraženija (Landy, Trumbo, 1976). Porterova i neka druga istraživanja nisu potvrdila Maslovljevu tezu da je zadovoljenje potreba nižeg nivoa u pozitivnoj korelaciji sa porastom važnosti sledećeg nivoa potreba, što je potvrđeno i u jednom domaćem istraživanju (Možina, 1971).

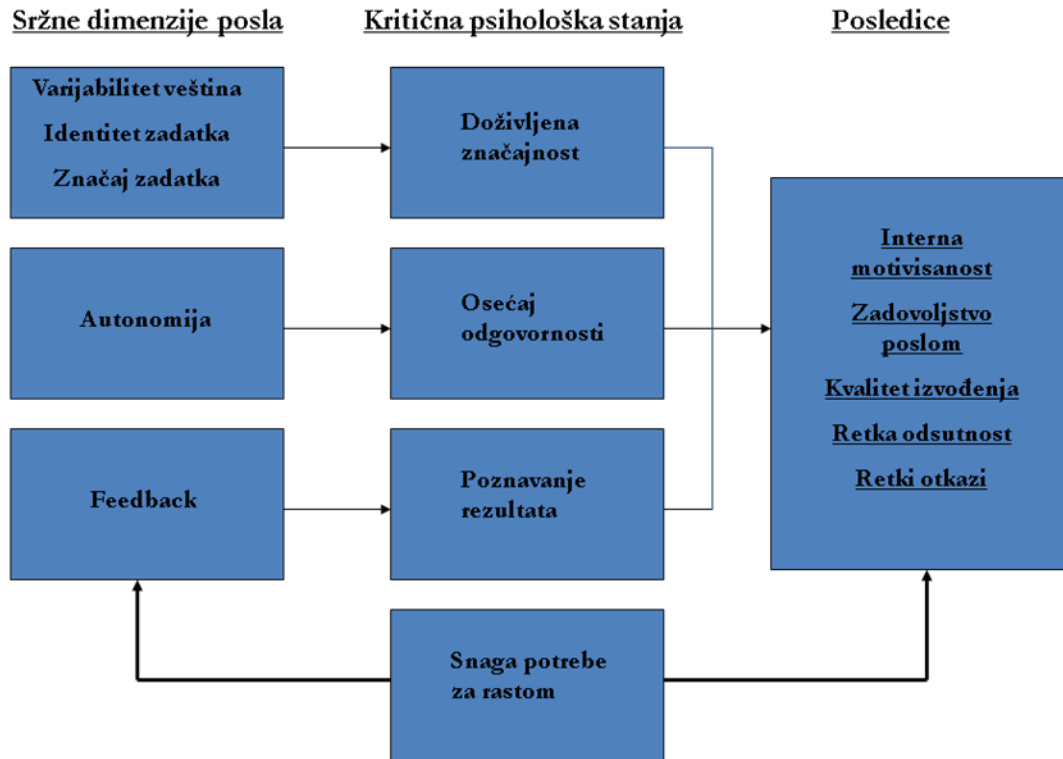
Modifikaciju Maslovljeve teorije hijerarhije potreba predstavlja Alderferova (Alderfer, 1969) ERG teorija motivacije (ERG akronim od eng. *existence* – egzistencija; *relatedness* – povezanost; *growth* – rast). Po ovom shvatanju postoje tri grupe potreba: *egzistencijalne* – odnose se na materijalne potrebe i potrebe vezane za uslove života; *potreba za povezanošću* – misli se na potrebe za interpersonalnim odnosima, socijalnom i emotivnom razmenom, za prijateljima, porodicom, i *potrebe za razvojem* – potrebe pojedinca za ličnim rastom, razvojem i kreativnošću. U osnovi, Maslovljevih pet nivoa je sažeto u tri, gde prva grupa Alderferovih potreba korespondira sa egzistencijalnim i sigurnosnim potrebama, druga sa potrebama za ljubavlju i poštovanjem, a potreba za rastom odgovara samoaktualizaciji. Međutim, za razliku od Maslovljeve, ERG teorija dozvoljava vertikalno pomeranje u potrebama čak i onda kada prethodni nivoi nisu zadovoljeni. Pored navedenog, Alderfer pretpostavlja i koncept „frustracija – regresija“, gde, ukoliko potrebe na nekom nivou nisu zadovoljene, prioritete postaju one potrebe sa ostalih, nižih nivoa.

Teorija potreba za postignućem (Atkinson,1964; McClelland, 1961) je nastala na humanističkim principima MekKlilenda potrebama za postignućem, moći i ostvarenju/afilijaciji, a u praksi se pokazala korisnijom od prethodne dve. Iz praktičnih razloga i učestalijih organizacionih istraživanja fokus je pomeren sa višestrukih potreba na *potrebu za postignućem*. Potreba za postignućem je osnova objašnjenja različitog profesionalnog učinka. Autori su uspeli da identifikuju konzistentne i prepoznatljive karakteristike ljudi sa visokom potrebom za postignućem. Motivacija postignućem prepoznaje potrebu za postizanjem uspeha i istovremenim

izbegavanjem neuspeha. Oni sa visokoizraženom potrebom imaju pristup orijentisan na izbor zadataka koji su srednjeg nivoa po težini, onih čija je šansa za izvršenje veća od 50%. McClellandova teorija je mnogo jasnija i usmerena je na specifične forme ponašanja, gde i autori primećuju da je ponašanje određeno ne samo potrebom za postignućem nego i nekim drugim činionicima. Motivacione teorije zasnovane na potrebama nisu imale uspeha u predviđanju radnog ponašanja u organizacijama (Locke, Henne, 1986). Jedno od poznatijih istraživanja procesa samoregulišućeg ponašanja sproveli su Kanfer i Heggstad, pretpostavljajući da razlike u samokontroli nastaju kao posledica motivacionih veština – osoba ima visokorazvijene mehanizme samokontrole ukoliko je visokomotivisana (Kanfer & Heggstad, 1997). Motivaciju su potom razdvojili na dva podtipa – motivaciju vezanu za postignuće i motivaciju uslovljenu anksioznošću. Autori su pokazali da su idealno motivisani upravo oni radnici koji imaju visoko izražen motiv postignuća i nizak nivo anksioznosti.

Razvoj teorija teorija motivacije se tokom vremena usmerio na aktivnosti koje se izvode prilikom obavljanja posla. Pretpostavile su da ključ za razumevanje radne motivacije leži upravo u sadržaju posla. Po Herzbergovoj *Teoriji motivacione higijene* zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom predstavljaju dve kvalitativno drugačije dimenzije koje su različite i uzajamno nezavisne (Herzberg, 1959). Zadovoljstvo poslom je nezavisan kontinuum koji nema svoj negativni pol – nezadovoljstvo. Teorija pretpostavlja da je primarni izvor radne motivacije sadržaj posla (Herzberg, 1968). Herzberg i saradnici su pretpostavili da novac ima moć da nekog motiviše da ostane na radnom mestu i prevenira nezadovoljstvo. Da bi se ljudi uistinu motivisali za posao, ključan je sadržaj posla. Po njima, radno okruženje se može podeliti u dve nezavisne kategorije: ono koje dovodi do zadovoljstva/nezadovoljstva, odnosno ono koje se odnosi na *sadržaj rada* i ono koje se odnosi na *uslove rada*. Prvu kategoriju, koja deluje samo na zadovoljstvo, nazvao je *motivatorima*, za razliku od druge, koja je pokazatelj radnog okruženja a ima i minimalan, neznatajan uticaj na nezadovoljstvo. Motivatori uključuju aspekte kao što su nivo izazova, nivo autonomije ili diskrecije, unutrašnji interesi i prilike za kreativnost, ljubav prema poslu, uspeh u obavljanju posla, priznanje za dati posao i mogućnost napredovanja. Nedostatak ovih faktora, ne dovodi do nezadovoljstva već do izostanka zadovoljstva. Drugu kategoriju, koja generiše nezadovoljstvo poslom, nazvao je *faktorima higijene* i tiče se konteksta u kome se posao obavlja – aspekata radnog okruženja. To su plata, beneficije, unapređenja, fizički uslovi, kolegijalnost, politika upravljanja.

Do *Teorije karakteristika posla* autori su došli razvijajući dijagnostički set za ispitivanje psiholoških i motivacionih potencijala određenih zanimanja (Hackman & Oldham, 1976). Psihološke potrebe, koje se očekuju od određenog zanimanja su trostruke. Govore o *doživljaju značajnosti* određenog zanimanja – potreba da se iskustva vezana za posao povežu sa nekim ličnim vrednostima, o *odgovornosti* – potreba za osećajem pouzdanosti i odgovornosti u radu i *potreba za poznavanjem rezultata* – potreba za uvidom u lični učinak. Suština teorije je u pretpostavci da su ljudi koji imaju visoku potrebu za ličnim rastom zadovoljniji i imaju bolji radni učinak nego zaposleni na istom radnom mestu koji nemaju tako visoku potrebu za ličnim rastom. Navedene karakteristike određenog zanimanja predstavljaju početne pozicije teorije karakteristike posla, a nazvane su *sržne dimenzije posla*. Autori misle na sledeće dimenzije: *varijabilitet veština* (ukupne veštine koje su potrebne za obavljanje određenog posla), *identitet zadatka* (uočljiv deo, fragment radnog procesa), *značaj zadatka* (stepen važnosti koji određeno zanimanje nosi), *autonomija* (stepen kontrole i samostalnosti nad zadatkom) i *povratna informacija (feedback)* – mogućnost uvida u sopstvenu efikasnost. Prema autorima, na sledećem nivou nalaze se *kritična psihološka stanja*, sa kojima su sržne dimenzije posla u direktnoj vezi. Ova stanja predstavljaju iskustva zaposlenih u psihološkom smislu dok izvode radne zadatke, a u zavisnosti od sržnih dimenzija posla. Sržne dimenzije posla direktno i jednosmerno utiču na kritična psihološka stanja. Ukoliko posao zahteva veliki broj veština, visok identitet i značaj zadatka, korespondirajuće psihološko stanje je *doživljena značajnost*. Psihološko stanje koje je povezano sa autonomijom jeste *doživljaj odgovornosti*. Kritično psihološko stanje povratne informacije povezano je sa sržnom dimenzijom posla *poznavanje rezultata*. Radna mesta, koja daju manju povratnu informaciju o efikasnosti imaju i manje znanje o rezultatima njihovog izvođenja. Prema modelu (Shema 2), sledeći korak je da su kritična psihološka stanja povezana sa *ličnim i profesionalnim posledicama*. Model pretpostavlja da su kritična psihološka stanja povezana i sa visokim nivoom zadovoljstva poslom, kvalitetom rada i niskom stopom odsustva i otkaza. Poslednji aspekt teorije motivacije zasnovane na karakteristikama posla jeste uloga *snaga potrebe za rastom*, koja je reprezent mere u kojoj posao predstavlja izvor ličnog postignuća i potrebe za samoaktualizacijom.



Shema 4. Teorija karakteristika posla, Hackman & Oldham

Specifičnost snage potrebe za rastom je njen karakter moderatora odnosa između *sržnih dimezija posla* – *kritičnih psiholoških stanja* – *profesionalnih i ličnih posledica*. Hackman i Oldham su pretpostavili da će sržne dimenzije posla pokrenuti kritična psihološka stanja samo onda kada postoji visokoizražena snaga potrebe za rastom (Hackman & Oldham, 1976).

Metaanaliza istraživanja je dala afirmativne podatke za teoriju karakteristika posla (Fried & Ferris, 1987). U istraživanjima u kojima je obuhvaćen čitav model naišlo sa na potvrdu jednosmernog kauzaliteta između sržnih dimezija posla, kritičnih psiholoških stanja i ličnih i profesionalnih posledica. Pored toga, istraživanje je potvrdilo i moderatorski efekat snage potrebe za rastom (Champoux, 1991). Međutim, istraživanja nakon Champouxovog dala su manju podršku moderatorskom efektu snage potrebe za rastom i medijacionom efektu kritičnih psiholoških stanja (Renn & Vandenberg, 1995).

Sledeće gledište polazi od pretpostavke da kognitivni procesi stoje u osnovi motivacije zaposlenih. Pretpostavka je da je mentalna aktivnost upravo *instrument* za postizanje nekog ishoda, *cilja*, koji je nama *poželjan*. Odluka o akciji se pretežno donosi na osnovu kognitivnih, a ne emocionalnih procesa ili procesa usmerenih na zadovoljenje potreba. U organizacijama,

zaposleni donose odluke, izvode zaključke o različitim aspektima radnog procesa, prave izbore koji će usmeriti napore, sposobni su da predvide posledice. Pod uticajem Teorije kognitivne disonance, Adams je došao do zaključka da je osoba motivisanija ukoliko je veća diskrepanca između *uverenja* kako treba i kako se osoba ponaša (Festinger, 1957; Adams, 1965). Ljudi evaluiraju postupke poredeći ih sa postupcima ljudi sličnih njima. Prema *Teoriji jednakosti*, ljudi razmatraju odnos između ulaznog i izlaznog ponašanja, odnosno *inputa* i *outputa*, u poređenju sa drugima (engl. *input* – ulazna informacija, *output* – izlazna informacija). Inputi uključuju uloženi napor, obrazovanje i iskustvo, a outputi novac, priznanje i kvalitet uslova rada. Po autoru se i socijalne interakcije razmatraju kao ekonomske, gde se odnos sa drugom jedinkom doživljava kao odnos sa institucijom. Teorija jednakosti je teorija socijalne razmene koja je fokusirana na način na koji ljudi sprovode socijalnu interakciju (Adams, 1965). Najčešća forma koja dovodi do osećaja nejednakosti je nedovoljna plaćenost. Prema Adamsu, radnik može iskoristiti neku od strategija da promeni ovo stanje. Neke od njih su ublažavanje posledica, redukcija investmana, kognitivno prilagođavanje, promena komparativnih standarda i konačno promena posla. Zamerka teoriji je njena nedovoljna preciznost, zato što daje mehanizam koji je subjektivno uslovljen procenom stanja jednakosti/nejednakosti (Pritchard, 1969).

Pretpostavka da ljudi imaju sposobnost predviđanja ishoda, da zaposleni upravo pomoću ovog kognitivnog procesa odlučuju o pravcu ulaganja napora dovela je do stvaranja *Teorije očekivanja* (Vroom, 1995). Za njega je intenzitet motivacije ukupna suma umnožaka očekivanja i poželjnosti nekog cilja (Vroom, 1964). Vroomova teorija operacionalizuje i definiše motivaciju kroz četiri komponente. Prva je uloženi *napor*, druga je unutrašnja *vrednost*, kao posledica učinka proizašlog iz uloženog napora, koja odražava ličnu korist. Treća je *instrumentalnost*, a odnosi se na kauzalni odnos između uloženog napora i očekivane nagrade i, četvrta, *vrednost nagrade* (Vroom, 2005). Osnovni mehanizmi teorije ogledaju se u ideji da će zaposleni usmeriti svoje ponašanje ka nekom cilju ukoliko: postoji velika verovatnoća da je u *stanju da izvede* dato ponašanje; postoji velika verovatnoća da će dato ponašanje dovesti do *željenog cilja*; postoji velika verovatnoća da dati cilj ima veliku *vrednost* za tu osobu. Autor verovanje da će uloženi napor rezultirati datim ponašanjem naziva *očekivanjem* i definiše ga kao funkciju verovatnoće ($E \rightarrow P$). Verovanje da će neko ponašanje dati željeni ishod naziva *instrumentalnost* i označava ga sa ($P \rightarrow O$). Vrednost ishoda koju zaposleni pretpostavlja predstavlja *poželjnost/valencu*. Vroom je objašnjavajući motivaciju zaposlenih došao do zaključka da je značaj komponenti

očekivanja, instrumentalnosti i vrednosti ujednačen. Varijabla *sila* (F), predstavlja prediktor radne motivacije i naziva se *motivaciona sila*. Motivaciona sila će imati najveću vrednost onda kada zaposleni očekuju da će uloženi napor rezultirati željenim nivoom radne efikasnosti i da će taj nivo radne efikasnosti doneti one posledice koje su vrednovane od zaposlenih. Istraživanje Van Erde i Thierry, koji su metaanalizom 77 studija proveravali prediktivnost teorije očekivanja pronašlo je empirijsku podršku za individualne komponente Vroomove teorije (Van Eerde & Thierry, 1996).

Edvin Lock je među prvima prepoznao osnovne pretpostavke *Teorije postavljanja cilja* (engl. *goal setting theory*). Naime, cilj ima motivacionu vrednost iz tri razloga. Prvo, cilj usmerava našu pažnju i napore u pravcu njegovog zadovoljenja. Cilj održava posvećenost određenom zadatku i smanjuje verovatnoću da ćemo energiju usmeriti na neki drugi. Treće, postojanje cilja unapređuje naše strategije namenjene ispunjenju tog cilja (Locke, 1968). Autori su definisali i *atribute cilja* koji ga čine motivišućim (Locke & Latham, 1990). Uopšteno govoreći, teži cilj je motivišući u odnosu na lakši, odnosno, motivišuća karakteristika cilja je njegova *težina*. Drugi atribut, koji mora postojati da bi cilj bio motivišući, jeste njegova *dostupnost*. Što je cilj *specifičniji*, on će imati veću motivacionu vrednost. Četvrti atribut koji cilj mora da poseduje da bi motivisao zaposlene jeste mogućnost *povratne informacije*. Istraživanja čiji je cilj bio provera Lockove teorije pronašla su da novčana nadoknada može da se koristi ne bi li se povećala posvećenost cilju. Povratna informacija i osećaj samoefikasnosti nužni su da bi mehanizam postavljanja cilja bio efikasan (Wright, 1992). Pored toga, relativno ograničavajući faktor efikasnosti postavljanja cilja je njegova *kompleksnost* – postojanje više ciljeva unutar jednog (Monne & Shalley, 1995). Autori teorije su uvideli njena ograničenja, jer ne uzima u obzir efekte nesvesnog – kao „depoa“ iskustava, znanja i vrednosti (Locke & Latham, 2002). Namere koje su praćene implementiranim i podsvesnim ciljevima, tokom izvođenja kompleksnih zadataka, vode većem postignuću nego svesno, cilju usmereno ponašanje (Gollwitzer, 1999; Brandstaetter, Lengfelder, Gollwitzer, 2001).

Primena bihevioralnih principa u organizacijama (nagrađivanje, kažnjavanje i oblikovanje), poznatija kao *Organizacijska promena ponašanja* (engl. *organizational behavior modification OBM*), ima za cilj uticaj na povećanje produktivnosti (Weiss, 1990). Retka su ponašanja na koja se u organizacijama ne može uticati uz pomoć ovog mehanizma (Komaki, Coombs & Schepman, 1991). Ograničenje organizacijske promene ponašanja je njena primena u

isključivo jednostavnim formama ponašanja. Druga velika kritika primene bihejviorističkih principa u praksi je njena etičnost.

James i Mazerolle su istakli značaj *socijalnih kognicija* i *motiva postignuća* u odgovoru na pitanje zašto isti *situacioni faktori* stvaraju razlike u radnoj efikasnosti zaposlenih. Ovi autori su „otvorili vrata“ drugim oblastima psihologije na taj način što su prihvatili sofisticirane metode merenja efekata strukture ličnosti, značaja potrebe za postignućem i straha od neuspeha (James & Mazerolle, 2002). Brown je ispitivao efekte verbalnog samovođenja (engl. *verbal self-guidance* VSG) kod grupe zaposlenih koji su prošli trening kognitivnog restrukturiranja negativnih komentara o njima u cilju proaktivnog suočavanja s problemom. Pronašao je veću radnu efikasnost u odnosu na kontrolnu grupu, koja nije prošla trening (Brown, 2003). U drugom istraživanju, pronašli su da treniranje verbalnog samovođenja poboljšava veštine rada u timu (Brown, Latham, 2006). Peterson i Seligman razvili su metod klasifikacije pozitivnih karakteristika, da bi povećali zadovoljstvo i sreću svojih pacijenata tako što će izgraditi pozitivan rečnik i zameniti postojeći. Metodologija je za sada prenetu u organizacije sa ciljem unapređenja treninga komunikacije – izražavanja stavova i upućivanja kritika (Peterson & Seligman, 2004).

Danas je često u upotrebi *Integrativni pristup motivaciji*, model sačinjen od konstrukata, dimenzija različitih teorijskih pristupa (Parker, Bindl, Strauss, 2010), što je u skladu sa predlozima Locka i Lathama o potrebi za okupljanjem različitih pristupa u jedinstven teorijski okvir (Locke & Latham, 2006). Reč je modelima koji preuzimaju proverene varijable teorija zasnovanih na ciljevima, potrebama, emocionalnim iskustvima, uverenjima samoefikasnosti (Hirschi, 2012). Razdvajanjem slojeva motivacije, dolazimo do varijabli koje su direktno povezane sa specifičnim radnim ponašanjima. Prednost pristupa je u tome što obezbeđuje veću preciznost i diferencijaciju motivacionih varijabli, i time povećava moć objašnjenja motivacionih mehanizama (Kehr, 2004). Parker je sa saradnicima predložio *Model proaktivne motivacije* (Parker et al., 2010). Oni navode tri *motivisana stanja*, koji u interakciji objašnjavaju cilju usmereno ponašanje: *razlog za*, *imam energije za* i *mogu to*. *Razlog za* predstavlja objašnjenje zašto se osoba angažuje oko nekog ponašanja i slično je *vrednosti* iz Teorije očekivanja (Vroom, 1995), ali i *autonomnoj motivaicji* iz Teorije samodeterminacije (Gagne & Deci, 2005), o kojoj će u narednim poglavljima biti reči. *Imam energije za* kao motivisano stanje prezentuje uticaj emocija na cilju usmereno ponašanje (Parker et al., 2010). *Mogu to* reflektuje očekivanja koliko

će uspešan biti u cilju usmerenom ponašanju. Ona uključuje uverenja samoefikasnosti (Bandura, 1997).

Takođe kao noviji koncept u proučavanju radne motivacije pojavljuje se i *Pristup usmeren na osobu* (engl. *person centered approach on motivation*), koji identifikuje *podgrupe u okviru populacije* koje pokazuju specifične kombinacije, *profile motivacionih varijabli* – autonomni ciljevi, pozitivan afektivitet ili samoefikasnost. Identifikujući podgrupe, u ovom pristupu se fokus pomera na to kako ove varijable funkcionišu na nivou pojedinaca. Na taj način se identifikuju kompleksni interaktivni obrasci motivacionih varijabli. Dobijeni obrasci se opisuju kao *nivo profili* ili *oblik profili* (Guo et al., 2015). *Nivo profili* opisuju grupu osoba za koje je karakterističan određeni nivo indikatora koji se proučava – viši srednji ili niži. *Profili oblika* opisuju grupe koje su karakterizovane različitim nivoima različitih indikatora i ukazuju na kvalitativno različiti tip motivacije. Motivacioni profili se potom koriste kao prediktori različitih formi organizacijskog ponašanja.

Značaj razmatranja teorija motivacije danas se prvenstveno ogleda u njihovim praktičnim vrednostima. Svaka od navedene četiri grupe teorija, zajedno sa novijim pristupima, daje smernice i implikacije za primenu u praksi. Pregled teorija motivacije nam je pružio uvid u njihov doprinos organizacijskoj psihologiji. Uopšteno se može reći da se one grupišu oko varijabli usmerenih na čoveka s jedne, i okruženja s druge strane. Današnji koncepti, sledeći Lock-ovu ideju (Locke & Latham, 2004) pristupaju integraciji teorijskih pristupa i zajedno sa konceptima koji su se bavili samoregulacijom (Cervone et al. 2006), samodeterminacijom ponašanja (Deci & Ryan, 1991) i intrinzičkom (engl. *intrinsic* – unutrašnje) motivacijom dominiraju u istraživačkim nacrtima.

1.3.2 Motivacija i zadovoljstvo karijerom

Sa konstruktom *Motivacija karijere* (engl. *career motivation*) susrećemo se u radovima Londona, koji je, kritikujući dotadašnje teorije motivacije, smatrao da oni ne objašnjavaju u dovoljnoj meri individualne karakteristike koje su povezane sa odlukama i ponašanjima relevantnim za nečiju karijeru (London, 1983). Po njemu, nijedna dotadašnja teorija nije ozbiljno uzela u razmatranje činjenicu da se karakteristike ličnosti menjaju tokom vremena. Motivaciju karijere definiše kao „vezu između karakteristika ličnosti, odluka/ponašanja u karijeri i situacionih faktora“ (London, 1983, str. 620). Motivacija karijere je multidimenzionalni konstrukt unutrašnjih karakteristika, na koje utiču eksterni faktori, a koji se reflektuju u

individualnim odlukama i ponašanju. Pored toga, autor pretpostavlja da se varijable ličnosti mogu tokom vremena menjati i kao posledice uticaja situacionih faktora, odnosno odluka i ponašanja u karijeri. Po Londonu, varijable relevantne za motivaciju karijere mogu se podeliti u tri grupe, koje se međusobno ne isključuju. Reč je o *individualnim karakteristikama, situacionim varijablama i odlukama i ponašanjima u karijeri*. *Individualne karakteristike* dalje deli u tri klastera — identitet karijere, jasnoću karijere i elastičnost karijere. Identitet karijere određuje pravac motivacije, a jasnoća i elastičnost intenzitet i trajanje motivacije. Identitet karijere je sačinjen od realnog radnog angažmana i želje za napredovanjem. Jasnoća karijere je mera u kojoj osoba realno sagledava sopstvene potencijale, organizaciju i ciljeve karijere. Elastičnost karijere objašnjava otpor osobe spram različitih ometanja i poteškoća tokom trajanja karijere. *situacione varijable* objašnjavaju elemente radnog okruženja koji utiču na motivaciju karijere. Uključuju politiku organizacije, procedure, stil rukovođenja, koheziju grupe i razvojne programe karijere. *Odluke i ponašanja u karijeri* generišu pravac aktivnosti, traženje i evaluaciju informacija, postavljanje ciljeva, donošenje odluka u pravcu određenog ponašanja i prihvatanje posledica tih odluka. London smatra da će odluke u karijeri biti znatno efektivnije, a osoba zadovoljnija karijerom, ukoliko se desi poklapanje individualnih i situacionih varijabli — ako osoba ima sniženu samokontrolu, a posao zahteva autonomiju, nemamo poklapanja. Prethodne odluke i ponašanja u karijeri koji su doveli do zadovoljstva kao takvi će imati značajniji efekat na karakteristike ličnosti. Pored toga, situacioni faktori će takođe ostvariti veći utisak na ličnost ukoliko su varijable doživljene pre kao pozitivne, nego kao negativne.

Nakon toga, Whitely i saradnici (Whitely et al., 1991) su koristeći konstrukt Teorije očekivanja (Vroom, 1964) dali ideju da se radna motivacija meri preko tri varijable: *prosečan broj radnih sati nedeljno, očekivani budući prihodi i kvalitet rada*. Pronašli su da su *prosečan broj radnih sati nedeljno i očekivani budući prihodi* bili u vezi sa ostvarenom novčanom nadoknadom — mera eksternog uspeha ali i implicite intrinzičkog zadovoljstva karijerom. Slično njima, Judge i Bertz su pronali da je broj radnih sati nedeljno bio povezan sa objektivnim uspehom u karijeri (Judge & Bretz, 1994). Pored toga, oni su pokazali da su brojne varijable motivacije koje su koristili — noćni rad, prosečni radni sati nedeljno, poželjni poslovi — bili u vezi sa uspehom u karijeri, ali i *ambicijom*, što bi se moglo doživeti kao derivat intrinzičkog uspeha u karijeri — zadovoljstvo karijerom (Judge et al., 1995). Interesantno je da su pronali da je *ambicija* bila u negativnoj vezi sa zadovoljstvom karijerom — gde razlog vide u nerealnim

očekivanjima, koja dovode do zabrinutosti i ometaju zaposlenog u postizanju ciljeva (Judge et al., 1995), ili su zaposleni sa visokim aspiracijama samokritičniji (Wayne, et al., 1999).

Planiranje karijere je još jedna korisna i sve češće upotrebljavana varijabla motivacije, a proistekla je iz Teorije postavljanja cilja (Locke, 1968). Planiranje karijere predstavlja formu postavljanja cilja – povećavaju se uloženi naponi u cilju sprovođenja plana a time se posledično povećava i radna motivacija kao i motivacija karijere. Uloženi naponi vode većoj angažovanosti i učinku u karijeri. Arey i Yaw pronalaze da je planiranje karijere indirektno povezano sa zadovoljstvom karijerom preko strategije karijere i implementiranja planova (Arey i Yaw 1993). Proveravajući navedena stanovišta značaja motivacionih varijabli, Wayne i saradnici pronalaze da su, kao najznačajnije varijable, *broj radnih sati nedeljno* i *planiranje karijere* povezane sa zadovoljstvom karijerom (Wayne, et al., 1999).

Zhanga i Fishbach (2010) su proveravajući motivacionu vrednost atributa Teorije postavljanja ciljeva (Locke & Latham, 1990) pronašli da postavljanje komplikovanijih *ciljeva* ima snažan uticaj na motivaciju – zaposleni su više posvećeni; u ovakvom obrascu postavljanja ciljeva imamo posvećenost kao indikator intrinzičkog zadovoljstva karijerom. Isto tako, autori su pronašli da postavljanje *cilja koji za osobu ima značenje* rezultira u povećanoj motivaciji, a što se takođe može doživeti kao posredni indikator zadovoljstva karijerom. No, istraživanja koja bi direktno proučavala uticaj bihevioralnih postavki na motivaciju zaposlenih u ovom trenutku nema (Zhang & Fishbach, 2010). Slično tome, ukoliko ranije pomenut Sturgeov koncept (Sturges, 1999) da grupa *eksperata* zadovoljstvo karijerom vidi u intrinzičkim kriterijimumima posla (postizanje visokog nivoa stručnosti) uporedimo sa nalazima koji su ispitivali efekte bihevioralnih varijabli na motivaciju (Schroeder et al., 2015) – zaključujemo da je za grupu eksperata izrazito važna *negativna povratna informacija kao motivator*. Istraživači su pronašli da je pozitivna povratna informacija važna motivaciona varijabla za novozaposlene i početak karijerere.

U poslednjih desetak godina pažnja istraživača pomerila se na *orijentaciju ka cilju* (Izadikhan & Jackson, 2011), koja postaje dominantna motivaciona varijabla u organizacijskim istraživanjima. DeShon i Gillespie (2005) orijentaciju ka cilju definišu kao dispozicionu varijablu, a mere je kao crtu ličnosti. U literaturi se najčešće sreću i koncepti *orijentacije na zadatak* i *orijentacije na izbegavanje zadatka* (Elliot, 1999). Pretpostavka je da orijentacija na zadatak rezultira u uloženom naporu u ostvarenju cilja – motivaciji, a izbegavanje zadataka u

smanjenju ulaganja napora. Kada su istraživanja uspeha, razvoja i zadovoljstva karijerom u pitanju, uvedena je i *orijentacija na učenje* (Izadikhan & Jackson, 2011). Oni koji imaju orijentaciju na učenje teže da usvoje nova znanja kroz izazove i aktivnosti ne bi li unapredili svoje kompetencije; što ukupno gledano doprinosi profesionalnom razvoju. Oni koji teže radnom zadatku pretenduju da demonstriraju sopstvenu, aktuelnu kompetentnost kroz radni učinak i ukažu na veću efikasnost u odnosu na druge. Istraživanje Maurera i Chapmana tvrdi da je koncept orijentacije ka cilju validan koncept u istraživanju zadovoljstva karijerom (Maurer & Chapman, 2013). Po njima je nemoguće razdvojiti efekte varijabli orijentacije ka učenju i radnom zadatku kao cilju – ni jedna od dimenzija sama po sebi nije dovoljna da objasni na koji način je orijentacija ka cilju povezana sa uspehom i zadovoljstvom u karijeri. Ideja da je orijentacija ka učenju nadmoćna kada je u pitanju uspeh i zadovoljstvo u karijeri ne zadovoljava kada su u pitanju dugoročni ciljevi u karijeri. U tom smislu ona je povezana sa napredovanjem i unapređenjima u karijeri (DeShon & Gillespie, 2005). Kako predlažu Button i saradnici, u organizacijskom kontekstu, orijentacija na radni zadatak je možda nužna – zaposleni se među sobom takmiče ne bi li realizovali standarde i zahteve organizacije (Button et al., 1996). Međutim, kada se posmatra udruženi efekat obe motivacione varijable, istraživači smatraju da će zaposleni biti zadovoljniji poslovima i karijerama; pogotovo ukoliko rade u organizacijama koje podržavaju treninge i razvoj zaposlenih (Maurer & Chapman, 2013).

Dosadašnji nalazi u prvom planu ističu da su teorije motivacije bile uspešne u svojim konceptima i konstruisale varijable koje se i danas u istraživanjima primenjuju u manjoj ili većoj meri. Ideja o integraciji varijabli različitih teorijskih pristupa se u istraživanjima organizacijske psihologije i dalje održava i aktuelno daje rezultate. Međutim, svi pomenuti istraživači ovog polja slažu se da literatura koja se bavi bilo motivacijom bilo uspehom i zadovoljstvom u karijeri nedovoljno obrađuje pomenute odnose, a pogotovo kada je u pitanju koncept orijentacije ka cilju koji se danas čini atraktivnim, korisnim i primenljivim (DeShon & Gillespie, 2005; Maurer & Chapman, 2013; Izadikhan & Jackson, 2011).

1.3.3 Teorija samodeterminacije kao konceptualni okvir istraživanja

Kao što smo do sada već istakli, glavni opšti cilj motivacionih teorija je da pronikne u samu prirodu onoga što ljude pokreće da rade, misle i da se razvijaju. Većina modernih teorija i dalje podržava ideju da ljudi započinju i sprovode neko ponašanje sa uverenjem da će ono dovesti do nekog unapred predviđenog cilja. S druge strane, tokom života, čovek se konstantno

susreće sa izazovima koje sa sobom nosi samoregulacija sopstvenih aktivnosti, a prema unapred određenim standardima. Ovi standarde često određuje spoljašnje okruženje – stvarani su tokom evolucije, definisani kroz moralno-vrednosne sisteme, socijalne norme, profesionalne i etičke nivoe funkcionisanja. Na taj način pojedinac je prinuđen da deluje i da se ponaša onako kako se to od njega očekuje, gde često za određene aktivnosti nije u potpunosti zainteresovan i unutrašnje motivisan.

Teorija samodeterminacije je „organizmičko-dijalektička“ teorija, koja doživljava ljudska bića kao proaktivne organizme, čije prirodno – *intrinzičko* funkcionisanje otežava ili olakšava socijalno okruženje (Ryan, 1982; Ryan, Deci, 2000). Kao i većina drugih organizmičkih teorija, teorija samodeterminacije razmatra *internalizaciju* kao proces uz pomoć kojeg se spoljašnja – eksterna pravila, pretvaraju u unutrašnja – interna pravila. Kada je proces uspešno završen, spoljašnja pravila su integrisana u osobine, lični (engl. *self*), jedinstveni element, koji konstituiše identitet jedinke. Teorija koristi koncepte *introjeksije* i *integracije* da opiše dva različita tipa internalizacije, a koji rezultiraju u dva kvalitativno različita tipa regulacije ponašanja. *Introjeksija* je delimična ili skoro optimalna internalizacija pravila, koja stvara *internokontrolišuće ponašanje*, a *integracija* odgovara optimalnoj internalizaciji i dovodi do pravog *samodeterminišućeg* ponašanja.

Termin *introjeksija* je u upotrebi od vremena psihoanalize. On se odnosi na reprezentaciju roditelja (Freud, 1924) i postaje strukturalna komponenta psihičkog sistema. Za autore SDT (engl. *Self-determination theory* – Teorija samodeterminacije), *introjeksija* odgovara procesu internalizacije – pounutarenja spoljašnjih pravila kojim osoba prihvata vrednosni sistem ili regulatorne procese, ali se s njima ne identifikuje i ne prihvata ih kao svoje. Umesto toga, internalizacijom dobijamo *unutrašnju kontrolu* – sistem pravila kojih se pridržavamo usled potencijalnog osećaja krivice. Procesi regulacije ponašanja, koji su introjektovani, stoje u osnovi kontrolnih mehanizama svakog pojedinca (Ryan, 1982). Dakle, mi se često ponašamo na određeni način, zato što bi trebalo tako da se ponašamo, a ne zato što tako želimo. Ovakav vid samoregulacije ponašanja nije u skladu sa onim što mi želimo da radimo, te je često praćen pritiskom i dovodi do osećaja neprijatnosti, napetosti i anksioznosti.

Za razliku od introjeksije, proces *integracije* predstavlja *internalizaciju* u kojoj se osoba identifikuje sa vrednostima neke aktivnosti i autentično prihvata odgovornost za njeno izvođenje. Ovako nastali procesi regulacije ponašanja integrisani su sa selfom (Deci & Ryan, 1991). U

skladu sa tim, kada neko ponašanje dolazi iz selfa, ono je samodeterminišuće (engl. *self-determined*). Ponašamo se slobodno, jer je to u potpunom skladu sa našim intimnim, ličnim ciljevima. Kada se ovako ponaša, osoba ne oseća unutrašnji konflikt, tenziju ili anksioznost, koji su uvek povezani s procesom introjkcije.

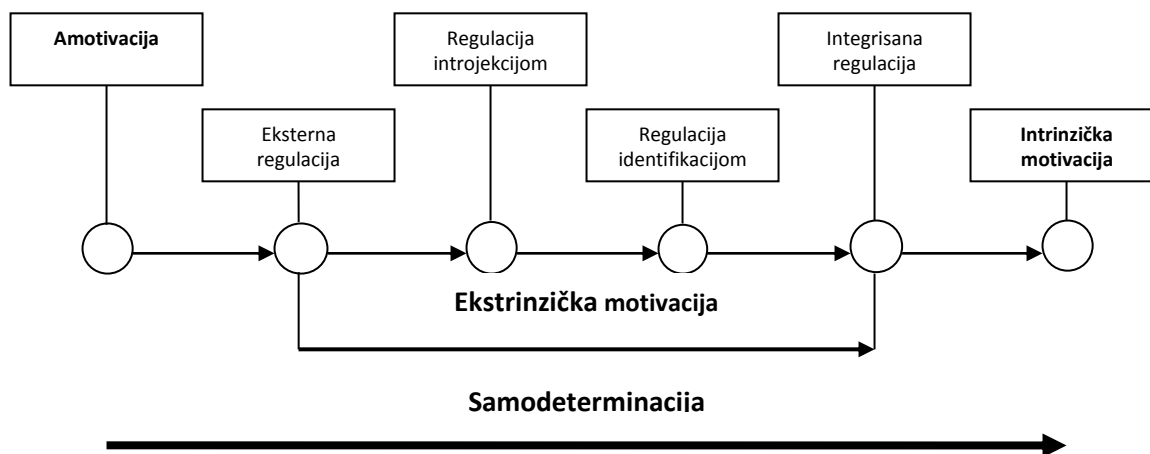
Veliki broj istraživanja je potvrdio nalaze autora zasnovanih na SDT. Tako je Ryan (1982) pronašao razlike između interne regulacije ponašanja i samodeterminacije. U skladu sa tim, Ryan i Connell (1989) su ispitivali autentičnost motiva, odnosno razloga rada domaćih zadataka kod dece. Ispitivali su razlike između dece na koje su roditelji uticali izazivajući im osećaj krivice i pritiska — što je rezultat procesa introjkcije, i one dece koja su imala lični osećaj krivice ukoliko ne urade domaći — kao rezultat procesa integracije. Oba tipa regulacije ponašanja su dala rezultate — urađene domaće zadatke, međutim, introjkcija je bila povezana sa jakom anksioznošću i maladaptivnim strategijama suočavanja sa problemima, dok je više samodeterminišući stil bio povezan sa osećajem zadovoljstva uspehom u školi i proaktivnim strategijama suočavanja. Možemo da kažemo da je većina studija podržala ideju da postoje dva potpuno drugačija tipa unutrašnjih kontrolišućih procesa — kontrolišući i samodeterminišući, a koji imaju i potpuno drugačije korelate. Pored toga, istraživanja su pronašla da oba tipa kontrole imaju snažan motivacioni efekat, ali i različite posledice.

Kada je reč o motivaciji, teorija samodeterminacije deli motivaciju na *autonomnu* — nastalu kao posledica procesa integracije, i motivaciju *pod kontrolom* — nastalu kao rezultat procesa introjkcije (Deci & Ryan, 1985). Autonomna motivacija podstiče ponašanja koja su proizvod potpune slobodne volje i izbora. S druge strane, kontrolišuća motivacija generiše ponašanja koja su uslovljena spoljašnjim zahtevima i pritiscima.

Teorija samodeterminacije polazi od pretpostavke da bi najkorisnija teorija motivacije bila ona koja obuhvata širok spektar fenomena, koristi koncepte koji objašnjavaju fenomenološka ili lična značenja, koja je empirijski zasnovana i pri tom primenljiva na sve životne domene. Autori teorije pretpostavljaju da su ljudi prirodno aktivni, znatiželjni, samomotivisani i usmereni ka uspehu, jer uspeh je u osnovi izvor zadovoljstva. S druge strane, ljudi mogu biti otuđeni i mehanizovani, ili pasivni i nezadovoljni, gde navedene razlike razmatraju u kontekstu tipova motivacije. Razlike u tipovima motivacije tumače kao posledicu interakcije čovekove urođene aktivne prirode i socijalnog okruženja, koje nju nekad podržava a nekad ometa. Koristeći tradicionalne empirijske metode, ona ispituje motivaciju i ličnost, sa

naglasakom na unutrašnje resurse za razvoj ličnosti i samoregulaciju ponašanja (Ryan, Kuhl, Deci, 1997).

Primena nalaza SDT teorije je svakako našla značajno mesto u razumevanju motivisanog ponašanja, pogotovo kada je organizacijsko ponašanje u pitanju. Međutim, neki nalazi su se suprotstavili uobičajenom organizacijskom stanovištu i pristupu da se radnici u organizacijama nagrađuju upravo prema radnom učinku. Uvođenje spoljašnjih standarda umanjuje intrinzičku motivisanost, koja sama po sebi podiže nivo radne efikasnosti. Ovaj efekat objašnjavaju umanjnjem osećaja autonomije prilikom obavljanja određene aktivnosti. Uvođenje spoljašnje nagrade takođe pomera lokus uzročnosti od unutrašnjeg ka spoljašnjem (Majstorović et al., 2008). U cilju provere primenljivosti ovih saznanja Ryan i Deci preduzimaju niz istraživanja koja rezultiraju koncipiranjem *kontinuumu samodeterminacije* (Deci & Ryan, 1985). Krajeve ovog kontinuumu čine *amotivacija* s jedne i *intrinzička motivacija* s druge strane. Između se nalaze četiri oblika *ekstrinzičke motivacije*: *eksterna regulacija*, *regulacija introjeksijom*, *regulacija identifikacijom* i *integrisana regulacija* (Shema 2). Pored toga, proučavajući ljudsko ponašanje, autori SDT su koncipirali dva osnovna stila regulacije ponašanja: *autonomnu* i *kontrolisanu*.



Shema 5. Motivacioni kontinuum prema SDT

Razmatrajući osnove određenog stila regulacije ponašanja istraživači su došli do nalaza da je od presudnog značaja nivo zadovoljenja *bazičnih psiholoških potreba*. Oni su identifikovali tri osnovne psihološke potrebe. To su potreba za *kompetentnošću*, potreba za *povezanošću* sa za osobu važnim ljudima i potreba za *autonomijom* (Ryan & Deci, 2000; Hodgins & Knee, prema Majstorović, Green-Demers & Legault, 2008). Osim zadovoljenja navedenih potreba, razvoj

autonomne regulacije uključuje i intrinzičku motivaciju, kao i sredinske uslove koji podržavaju zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba. Nasuprot tome, *kontrolišuća regulacija* ponašanja podrazumeva dominantan uticaj spoljašnjih faktora, njihovu introjeksiju, i sredinske faktore koji ometaju zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba.

Istraživanja pokazuju da je *autonomna regulacija* u pozitivnom smislu povezana sa ukupnim organizacijskim ponašanjem – uključenost osobe u posao, kvalitet rada, zalaganje (Sheldon & Elliot, 1998 prema Majstorović, 2008). Ona olakšava optimalni nivo funkcionisanja prirodne potrebe za rastom, razvojem i integracijom u šire okruženje, kao i konstruktivni socijalni razvoj i ličnu dobrobit. Socijalno okruženje olakšava javljanje zadovoljstva, ali i podržava aktivnosti, promoviše optimalni nivo motivacije i daje najpozitivnije psihološke, razvojne i bihejvioralne posledice. Prema SDT, pozitivni efekti *autonomne regulacije* se objašnjavaju uticajem autonomije u radnom ponašanju na potpunu internalizaciju i integraciju spolja nametnutih pravila, zadovoljenje bazičnih potreba i očuvanje intrinzičke motivacije (Majstorović et al., 2008).

1.3.4 Intrinzička nasuprot ekstrinzičkoj motivaciji

Teorijski koncept nazvan *Ciklus visokih performansi* (eng. High-performance cycle), koji je za naše istraživanje posebno interesantan, tvrdi da nagrade koje se dodeljuju za visoki radni učinak motivišu još veće radno postignuće samo ukoliko uvećavaju ukupan nivo zadovoljstva poslom, posvećenost organizaciji i sposobnost prihvatanja novih izazova (Latham, Locke, Fassina, 2002). U kontekstu našeg istraživanja, odnosno istraživačkog pitanja šta stoji u osnovi motivacije ljudi koji su uspešni, navedeni koncept nudi interesantan odgovor. Dalje, isti autori tvrde da novac nema motivišući efekat ukoliko nije povezan sa nekim višim ciljevima, što se opet uklapa u naš teorijski okvir.

S druge strane, upotreba ekstrinzičkih resursa (engl. *extrinsic* – spoljašnji, nesastavni deo) na motivaciju može da deluje do određenog stepena, ali svakako ne do onog dokle mogu internalizovani motivi (Deci, 1975). Disi tvrdi da ljudi sopstvenu motivaciju razmatraju na osnovu spoljašnjih okolnosti u kojima se neko ponašanje dešava. Samim tim, ukoliko izvode aktivnosti pod uticajem eksternih nagrada, novca, onda im nedostaje lični interes. Nakon toga, Disi je eksperimentalnim putem došao do zaključka da uvođenje ekstrinzičke motivacije smanjuje intrinzičku, jer dolazi do premeštanja unutrašnjeg lokusa kauzalnosti ka spoljašnjem; individua sada umesto da radi zbog ličnog doživljaja zadovoljstva radi da bi zadovoljila

spoljašnje kriterijume – plate. Ekstrinzička motivacija, prema autorima, takođe smanjuje i osećaj kompetentnosti i samodeterminacije.

Intrinzička (engl. *intrinsic* – esencijalni konstitutivni deo nečega) motivacija generiše ponašanje sama po sebi, jer aktivnost koja se izvodi je sama po sebi interesantna i siguran je izvor zadovoljstva. Kada su intrinzički motivisani, ljudi izvode aktivnost jer ih zadovoljava samo izvođenje aktivnosti. Ljudi su zainteresovani za ono što rade, ispoljavaju radoznalost, ispituju nove stimulse i rade ne bi li ovladali novim izazovima (Deci, 1975). Suprotno tome, ekstrinzička motivacija je određena spoljašnjim posledicama. Jasan primer eksterno motivisanog ponašanja jeste postizanje vidljivih nagrada ili izbegavanje kazni.

Veliki broj teorija je takođe koristio intrinzičko–ekstrinzički konstrukt, pri čemu je smatrano da su ova dva tipa motivacije neodvojiva, a njihov krajnji efekat udružen. Mnoštvo istraživanja je sprovedeno upravo sa ovim ciljem, ne bi li se utvrdilo da li će uvođenje ekstrinzičke nagrade uticati na nivo intrinzičke motivacije. Rezultati metastudije koja je uvrstila preko 100 istraživanja, objavljenih do 1999. godine, govori u prilog tome da ekstrinzičke nagrade smanjuju nivo intrinzičke motivacije zavisno od uzrasta, aktivnosti i vrste nagrada (Deci, Koestner, Rayan, 1999). Dakle, možemo da zaključimo da je nagrađivanje aktivnosti pod dejstvom intrinzičke motivacije dovelo do gubitka interesovanja za dalje izvođenje aktivnosti. Drugi zaključak je da ekstrinzička i intrinzička motivacija nemaju udruženi efekat, kao i da ukupna motivacija nije dobar prediktor kvaliteta organizacijskog ponašanja.

U nekim ranijim istraživanjima ispitivan je i efekat ostalih ekstrinzičkih motivatora na intrinzičku motivaciju. Pronađeno je da pretnje kaznom, rokovi, kao i stalan nadzor smanjuju intrinzičku motivaciju (Deci, Cascio, 1972; Plant, Ryan, 1985). Suprotno tome, mogućnost izbora povećava intrinzičku motivaciju (Zuckerman, Porac, Lathin, Smith & Deci, 1978). Mogućnost izbora se ovde, prema autorima, gleda kao *autonomija*, koja je na ovaj način zadovoljena. Kada su zaposleni konstantno kontrolisani, zaplašeni, posmatrani ili evaluirani, oni se ne osećaju intrinzički motivisano, pod pritiskom su, što blokira ispunjenje potrebe za autonomijom, i nezadovoljni su. Ukoliko im je ponuđena mogućnost izbora, oni osećaju veće zadovoljstvo, koje je proisteklo iz zadovoljene potrebe za autonomijom (Deci & Ryan, 2000).

Istraživanja o značaju vrste radne motivacije za uspeh, radni učinak, ukazuju na moderatorsku ulogu vrste posla koji se obavlja (Grolnick & Ryan, 1987, prema Majstorović et al., 2008). Rezultati pokazuju da u slučaju manje strukturisanih poslova autonomna motivacija

dovodi do pozitivnih efekata na radni učinak, dok je u slučaju jednostavnijih poslova efekat slabiji ili jednak efektima kontrolišuće motivacije. Isti autori nalaze i da je efekat kontrolišuće motivacije kratkoročan – efekat spoljašnjih regulatora ponašanja se gubi već posle sedam dana nakon uvođenja. Osim trajanja efekta autonomne motivacije na radni učinak, istraživanja pokazuju njene pozitivne efekte i na druge aspekte organizacionog ponašanja, kao što su zadovoljstvo poslom, psihičko blagostanje, apsentizam i fluktuacija (Matteson & Ivancevic, 1987, prema Majstorović et al., 2008). Pored navedenog, rezultati sprovedenih istraživanja upućuju i na medijatorski učinak autonomne motivacije između autonomne kauzalne orijentacije individue i predanosti organizaciji i zadovoljstva poslom. Nasuprot tome, kontrolisana motivacija nema navedeni efekat. Navedeni nalazi primenjeni na svakodnevni organizacioni plan znače da zadovoljstvo isključivo spoljašnjim regulatorima bez intrinzične uključenosti neće dovesti do poželjnih organizacionih ponašanja – spremnost na učenje, niže fluktuacije i adaptacije na promene u organizaciji. Slčno tome, istraživanja Ilardi (Ilardi et al., 1993) pronalaze povezanost između doživljaja autonomije i zadovoljstva poslom, zadatkom i samopouzdanja i mentalnog zdravlja.

Interesantno i veoma značajno je napomenuti da je SDT jedinstvena u tome što se bavi i odnosom i povezivanjem intrinzičke i ekstrinzičke motivacije. Opisujući mogućnost transformacije jednog oblika motivacije u drugi, u SDT se pojavljuje konstrukt *autonomne ekstrinzičke motivacije* (Gagne & Deci, 2005). On označava motivaciju za obavljanje zadataka koji su važni za lične ciljeve i vrednosti individue. Suština je da je reč o zadacima koje individua ne bira sama, već su oni nametnuti spolja. Međutim, ukoliko je cilj koji se zadacima postiže integrisan u lični vrednosni sistem, radno ponašanje koje dovodi do njegovog ostvarenja postaje motivisano intrinzički, unutrašnjim vrednostima, ciljevima i zadovoljstvom osobe. Na prikazani način koncipiran konstrukt autonomne ekstrinzičke motivacije potvrđuju i rezultati eksperimentalnih istraživanja (Koestner & Losier, 2002).

SDT kao teorijski okvir koji objašnjava pokretače organizacionog ponašanja nudi velike mogućnosti za razumevanje determinanti razvoja i zadovoljstva karijerom. Ukoliko usmeravamo karijeru rukovodeći se integrisanim ciljevima, povećavamo verovatnoću za viši nivo zadovoljstva karijerom, bez obzira na to koji je stadijum razvoja ili tip karijere u pitanju. Samim tim uvećava se i mogućnost praktičnih intervencija na datom planu u konkretnom organizacionom kontekstu. Potrebno je istaći i naročit značaj konstrukta autonomne ekstrinzičke

motivacije SDT, koji pruža prostor za unapređenje organizacijskog ponašanja zaposlenih i njihove satisfakcije radom, putem stvaranja uslova za internalizaciju i integraciju spoljašnjih regulativa i ciljeva radne organizacije. Iako u savremenoj literaturi izostaju istraživanja odnosa teorije samodeterminacije i zadovoljstva karijerom, mišljenja smo da ukoliko prihvatimo pomenuta načela i stvorimo takav organizacijski kontekst, gotovo sa sigurnošću možemo računati na uvećanje nivoa zadovoljstva karijerom zaposlenih. Pored navedenog, treba naglasiti i nesvakidašnju empirijsku potvrdu koju je SDT dobila putem istraživanja ostalih organizacijskih ponašanja, a koja govore u prilog njenim potencijalima za razumevanje razvoja, uspeha i zadovoljstva karijerom – što je jedna od glavnih namera ovog istraživanja.

2. ISTRAŽIVAČKI DEO

2.1 Problem i cilj istraživanja

Uvidom u dosadašnju stručnu literaturu koja se bavila zadovoljstvom karijerom nailazimo na protivrečne rezultate. Gledano kroz vremensku perspektivu, shvatamo da je veliki broj istraživača u početku uzroke zadovoljstva karijerom tražio u spoljašnjim činiocima – plata, bonusi, napredovanje, beneficije. Koncept mera zadovoljstva karijerom je s vremenom diferenciran na objektivne – *ekstrinzičke* kriterijume i subjektivne ili *intrinzičke* kriterijume. Dva sistema mera imaju nesumnjiv uticaj na zadovoljstvo karijerom gde, čini se, intrinzički kriterijumi zadovoljstva karijerom danas imaju primat u odnosu na ekstrinzičke. Međutim, jasne mere zadovoljstva karijerom još uvek nisu definisane. Problem usložnjava i međusobni odnos spoljašnjih i unutrašnjih kriterijuma, kao i faza u kojoj se karijera nalazi. Pored kriterijuma zadovoljstva karijerom, istraživači su se bavili i činiocima ličnosti, te strukturom radne motivacije.

Osobine ličnosti se na profesionalnom planu manifestuju na različite načine – u formi dominantnog oblika motivacije za rad, kroz pozitivan ili negativan stav prema radu, kvalitet izvođenja određenog posla, spremnost na unapređenje profesionalnih veština, participaciju u timskom radu, ali i na percepciji sopstvene radne uloge, profesije, kao i organizacije u celini. Veliki broj istraživanja uticaja ličnosti na organizacijska ponašanja je i danas usmeren na proučavanje produktivnosti, izostajanja, zadovoljstva poslom, uspeha i zadovoljstva u karijeri. Postoji veliki broj modela koji su do sada obradili odnos strukture ličnosti i fenomena organizacijskog ponašanja. Baveći se izborom modela ličnosti za izbor konceptualnog okvira istraživanja videli smo da je model „velikih pet“ izrazito zastupljen. Opšti zaključak je da su crte ličnosti u većini istraživanja bile povezane sa uspehom i zadovoljstvom karijerom (Boudreau et al., 2001; Lounsbury et al. 2003). Crta *savesnost* „velikih pet“ u svim ispitivanim profesijama bila je povezana sa zadovoljstvom karijerom, što je potvrdilo prethodne nalaze Barricka i Mounta (Barrick & Mount 1991). Metaanaliza istraživanja koja su proučavala odnos Hollandove teorije izbora zanimanja (Lounsbury, et al. 2003; Big Six; Holland, 1997) i „velikih pet“ karakteristika ličnosti (Big Five; Costa & McCrae, 1992) pokazala je da postoje brojne snažne veze između karakteristika ličnosti i osnovnih interesovanja – *otvorenosti* i *umetničkih* interesovanja; *ekstraverzije* i *preduzimljivosti*. Takođe, kasnije studije su potvrdile povezanost između Holandovog modela zadovoljstva karijerom i „velikih pet“ (Barrick et al., 2003; Larson et al., 2000). U prilog „velikih pet“ ide i studija podobnosti „velikih pet“ prilikom *donošenja*

odluke o izboru karijere različitih grupa adolescenata (Lounsbury, Hutchens, Loveland, 2005). Prema ovom istraživanju, crta *savesnost* je u vezi sa odlučnošću oko izbora karijere na svim uzrastima, a *emocionalna stabilnost* je bila u vezi sa odlučnošću samo kod najstarije grupe adolescenata.

Kada je reč o motivaciji, videli smo da su aktuelna stanovišta pomena na socijalno-kognitivističke teorije, integrativne pristupe i usmerenost ka cilju i pojedincu. Takođe smo videli da postoji konsenzus da literatura koja se bavi bilo motivacijom ili uspehom i zadovoljstvom u karijeri nedovoljno određuje pomenute odnose (DeShon & Gillespie, 2005; Maurer & Chapman, 2013; Izadikhan & Jackson, 2011). Hogan i Warremfeltz ovakvu situaciju pripisuju razlikama između ponašanja na poslu i ponašanja uopšte (Hogan, Warremfeltz, 2004). Pomenuti autori ističu da u kontekstu prognoze motivisanog ponašanja ličnost predstavlja osnovni prediktor. Motivi energiziraju i fokusiraju ponašanje u prisustvu environmentalnih i situacionih faktora. Kao što smo do sada i videli, fokus istraživača je pomeren sa objektivnih na subjektivne kriterijume zadovoljstva karijerom. U tom smislu, jedina teorija koja je ponudila koncept *intrinzičke motivacije* jeste Disijeva teorija samodeterminacije, SDT (engl. *self-determination theory*; Deci, Ryan, 1985). SDT teorija razmatra ličnost kao aktivan organizam koji je u razvoju, a koji nastoji da aktualizuje sopstvene potencijale u skladu sa okruženjem u kojem funkcioniše. Teorija objašnjava ponašanje kao podjednako motivisano spoljašnjim, eksternim ili unutrašnjim – intrinzičkim motivima. Intrinzička motivacija odgovara jedinstvenom osećaju individualnog zadovoljstva i pretpostavlja visok stepen autonomije, odnosno samoodređenosti (samodeterminacije). Suprotno tome, ekstrinzička motivacija proizilazi iz tendencija osobe da ispuni interpersonalne standarde, ciljeve i očekivanja drugih. U skladu sa tim, SDT teorija prepoznaje dva osnovna motivaciona stanja: *autonomnu* motivaciju (slobodnu, nastalu kao posledica izbora) i *kontrolisanu*, koja je određena spoljašnjim činiocima, ali i odsustvo motivacije iliti *amotivaciju* (Deci & Ryan, 2000).

Zadovoljstvo karijerom se danas razmatra kao integralni faktor uspeha u karijeri i predstavlja važan kriterijum za razmatranje karijere neke individue uopšte (Gattiker & Larwood, 1988). Autori sugerišu ideju da subjektivni kriterijumi zadovoljstva karijerom reflektuju individualne vrednosti i preferencije objektivnih kriterijuma. Judge i saradnici uspeh u karijeri vide kao intrinzičko i ekstrinzičko zadovoljstvo, kao realno ili opaženo postignuće akumulirano kao rezultat radnog iskustva (Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999), a zadovoljstvo

karijerom definišu spram individuinih doživljaja i procena sopstvene karijere (Judge et al., 1995). Hofmans i saradnici zadovoljstvo karijerom vide kao evaluaciju ličnog napretka u odnosu na različite ciljeve u karijeri – platu, beneficije, razvoj karijere i opšte ciljeve u karijeri (Hofmans et al., 2008). Vidimo da se s vremenom tendencija istraživača pomerila sa objektivnih, merljivih na subjektivne, intrinzičke kriterijume zadovoljstva karijerom. Međutim, iako se iz ove pozicije koncept intrinzičkog zadovoljstva karijerom čini jasnim, pregledom literature smo videli da sredinski činioci kao i faza razvoja karijere utiču na to koji će od subjektivnih ili objektivnih kriterijuma dati bolju predikciju, a time i u istraživačkom nacrtu biti primenljiviji.

Ispitivanja crta ličnosti i zadovoljstva karijerom dala su brojne rezultate. U prilog tome, longitudinalno istraživanje Judgea i saradnika našlo je da je crta „velikih pet“ neuroticizam negativno povezana sa intrinzičkim osećajem uspeha, kao i da su crte otvorenost prema iskustvu i savesnost u značajnoj i pozitivnoj vezi sa intrinzičkim osećajem uspeha u karijeri (Judge et al. 1999). Ispitivanjem povezanosti faktora ličnosti i uspeha u karijeri kod američkih i evropskih izvršnih direktora, nađeno je da su na američkom uzorku neuroticizam, prijatnost i savesnost u negativnoj vezi sa zadovoljstvom karijerom, dok je ekstraverzija u pozitivnoj. Za evropski uzorak je nađeno da je neuroticizam znatno i negativno povezan sa zadovoljstvom karijerom a ekstraverzija, takođe u pozitivnoj korelaciji sa zadovoljstvom karijerom (Boudreau, Boswell, and Judge, 2001). Istraživanje Lounsburyja je ponovilo sličan koncept, ali ga je proširilo na više različitih profesija, gde, uopšteno, rezultati potvrđuju povezanost ličnosti i zadovoljstva karijerom (Lounsbury, Loveland, Sundstrom et al. 2003).

Glavni problem istraživanja bi se mogao odrediti ispitivanjem povezanosti strukture radne motivacije, karakteristika ličnosti i zadovoljstva karijerom. Pored toga, problem istraživanja je i procena prisustva određenih karakteristika ličnosti i strukture radne motivacije ispitivanih grupa – ispitivane grupe po objektivnim kriterijumima imaju uspešne karijere. Prema tome, glavni istraživački problem bi se mogao definisati sledećim istraživačkim pitanjem: *Da li faktori ličnosti i radne motivacije mogu prognozirati stepen zadovoljstva aktuelnom karijerom kod osoba sa uspešnom karijerom?*

Pred istraživanje su postavljeni sledeći ciljevi:

1. *Konstrukcija upitnika zadovoljstva karijerom i njegova validacija,*
2. *Ispitivanje odnosa osobina ličnosti i strukture radne motivacije zaposlenih,*

3. *Ispitivanje njihovog pojedinačnog, odnosno zajedničkog uticaja na stepen zadovoljstva karijerom,*
4. *Ispitivanje moderatorskog efekta oblasti karijere na strukturu relacija crta ličnosti i motivacije sa zadovoljstvom karijerom.*

Osnovno očekivanje je da će istraživanje izolovati crte ličnosti i određenu strukturu radne motivacije kao prediktore zadovoljstva karijrom kod vrlo uspešnih osoba.

2.2 Hipoteze istraživanja

U skladu sa navedenim ciljevima istraživanja, postavljene su sledeće hipoteze:

- H1 *Postoji interpretabilna struktura latentnog prostora mera zadovoljstva karijerom.*
- H2 *Postoji povezanost između ličnosnih osobina i određenih nivoa radne samodeterminacije.*
- H3 *Postoji povezanost između nekih merenih crta ličnosti, autonomnih formi radne motivacije i karijernog zadovoljstva.*
- H3a *Obe grupe prediktora (crte ličnosti i forme radne motivacije) nezavisno jedna od druge imaju značajne korelacije sa karijernim zadovoljstvom.*
- H4 *Postoji moderatorski efekat oblasti karijere na strukturu relacija osobina i motivacije naspram zadovoljstva karijerom.*

2.3 Uzorak ispitanika

Uzorak ispitanika je sastavljen od ukupno 110 osoba sa vrlo uspešnom karijerom u oblasti obrazovanja, bankarstva i biznisa u Republici Srbiji. Njihova karijera je ocenjena kao uspešna na osnovu sledećih kriterija: akademsko postignuće – status profesora univerziteta; rukovodeće pozicije u bankama i internacionalnim kompanijama; kao i vlasništvo kompanija koje su imale iznad deset zaposlenih i pozitivan bilans u prethodnim godinama poslovanja. U istraživanju je učestvovalo ukupno 110 ispitanika, od kojih je bilo 52 univerzitetska profesora, a podjednako, 29 bankara i učesnika istraživanja iz grupe menadžera/privatnika. Četrnaest ispitanika je bilo srednjeg obrazovnog nivoa, 22 sa višom stručnom spremom, a sa visokom ukupno 74, od toga sa VII/1 stepenom 37 i VII/2 i VIII stepenom takođe 37 ispitanika. Najmlađi ispitanik je imao 26 godina, najstariji 68, dok je prosečna starost bila 47 godina. Kada je u pitanju dužina radnog staža, najduži staž je 44 godine, a prosečan 21 godinu. Može se reći da je najveći broj ispitanika u trenutku ispitivanja bio u kasnijim stadijumima razvoja karijere.

Uzorak je podeljen u tri grupe ispitanika, a koji se međusobno razlikuju po profesijama i obrazovnom nivou. U prvoj grupi se nalaze *univerzitetski profesori*, sa najvišim obrazovnim nivoom, odnosno VIII stepenom stručne spreme, u drugoj grupi se nalaze *menadžeri* zaposleni u bankama na rukovodećim pozicijama, a u trećoj grupi nalaze se *vlasnici srednjih i malih preduzeća*. Pošli smo od toga da ispitamo psihološke karakteristike osoba koje po objektivnim kriterijumima postižu veliki uspeh u karijeri. Otuda, uzorak istraživanja je izuzetno specifičan i vrlo zahtevan u smislu regrutovanja kao i samog prikupljanja podataka.

Anketirali smo vrlo uspešne rukovodioce u bankama, pozicionirane na rukovodećim mestimasrednjeg višeg nivoa, poput rukovodilaca sektora, direktora ekspozitura do članova izvršnih i upravnih odbora više banaka koje posluju u Republici Srbiji.

Druga grupa je bila sačinjena od privatnih preduzetnika i menadžera u uspešnim internacionalnim kompanijama, osnivača i vlasnika privatnih fakulteta, uspešnih marketinških agencija, kompanija koje se bave preduzetnim biznisom, osnivača i vlasnika izdavačkih kuća, vlasnika lanaca ugostiteljskih i trgovinskih objekata u Novom Sadu. Ispitali smo i neke od vodećih građevinskih preduzimača i investitora sa područja Beograda i Novog Sada, vlasnike nekih od najvećih advokatskih orthačkih kancelarija Novog Sada. Ispitan je i znatan broj političara koji su tokom karijere zauzimali visoke pozicije u Vladi AP Vojvodine, Narodnoj skupštini Republike Srbije, koji su ujedno i visoki funkcioneri parlamentarnih stranaka. U ovoj grupi, koja je po svom opisu najheterogenija, ispitani su i tadašnji predsednik UO Merkator Srbija, visoki menadžeri Naftne industrije Srbije, generalni direktor FLP, AD Srbija, direktori sektora koka-kola HBC Srbija.

U poslednjoj, najhomogenijoj i najvećoj grupi, učestvovali su profesori Novosadskog univerziteta – Medicinskog fakulteta, Filozofskog fakulteta i Fakulteta tehničkih nauka, kao i Fakulteta za menadžment i Fakulteta za evropske pravno-političke studije iz Novog Sada. Ovako specifičan uzorak je, s jedne strane, ograničio broj ispitanika a, s druge, znatno produžio period prikupljanja podataka. Obradeni su podaci prikupljeni samo od onih ispitanika koji su u potpunosti ispunili kriterijume uzorkovanja i u potpunosti popunili dostavljeni testovni materijal.

2.4 Uzorak varijabli

Nezavisne varijable u našem istraživanju bile su crte ličnosti, struktura radne motivacije a zavisna, zadovoljstvo karijerom. Karakteristike ličnosti su u istraživanju opisane dimenzijama „velikih pet“ plus dva (Smederevac, Mitrović, Čolović, 2006). Druga nezavisna varijabla

istraživanja bila je struktura radne motivacije i njoj smo pristupili na osnovu konceptata teorije samodeterminacije, a koja motivisano radno ponašanje objašnjava *intrinzičkim*, odnosno *ekstrinzičkim* motivima (Ryan, Deci, 1985). Zadovoljstvo karijerom, kao zavisna varijabla istraživanja, definisano je kao evaluacija ličnog napretka u odnosu na različite ciljeve u karijeri (Hofmans et al., 2008). Određeno je skupom varijabli – rezultatom na testu zadovoljstva karijerom, kao i stepenom saglasnosti sa istraživačkim pitanjima. Istraživačka pitanja su uvedena u cilju šireg razmatranja zadovoljstva karijerom, odnosno obrade kako subjektivnih tako i objektivnih kriterijuma. Test zadovoljstva karijerom je sačinjen od četiri faktora: *psihosomatski simptomi*, *izbegavanje posla*, *ispunjenost karijerom* i faktor *tendencija ka promeni karijere*. Faktor *psihosomatski simptomi* je je definisan telesnim tegobama, koje su povezane i doživljene kao posledica nezadovoljstva karijerom. Faktor *izbegavanje posla*, opisuje ispitanike koji usled nezadovoljstva karijerom, razvijaju izbegavajuća ponašanja, nerado odlaze i neefikasni su na poslu. *Ispunjenost karijerom* je određena zadovoljstvom, srećom i ispunjenošću karijerom. *Tendencija ka promeni karijere* ističe nezadovoljstvo aktuelnom karijerom i jasno izražava potrebu ka njenoj promeni. Pored toga, objektivni i subjektivni kriterijumi zadovoljstva karijerom su određeni stepenom slaganja od 1 do 10 sa istraživačkim pitanjima tipa „*Sam sam sve postigao*“, „*Zadovoljan sam svojim ukupnim materijalnim statusom*“, „*Stepen odricanja*“ i drugi.

2.5 Instrumenti

Test namenjen ispitivanju zadovoljstva karijerom ZAK (Majstorović, Vuković, Kežić, 2010) je specijalno konstruisan za ovu priliku. U pilot fazi je sadržao 60 ajtema, da bi se sveo na 40 koji izražavaju različite aspekte zadovoljstva karijerom. Ispitanici su odgovarali na svaku tvrdnju zaokruživanjem ponuđene stavke i to stepenom slaganja od 1 do 7. Tokom prve faze je urađena psihometrijska analiza upitnika i ispitana je konstruktna valjanost i interna konzistentnost. Koeficijent pouzdanosti upitnika ZAK je bio $\alpha = .83$ (*Psihosomatski simptomi* $\alpha = .88$; *Izbegavanje posla* $\alpha = .76$; *Ispunjenost karijerom* $\alpha = .78$; *Tendencija ka promeni karijere* $\alpha = .75$). U skladu sa postavljenim ciljevima i zadacima istraživanja, stavke upitnika za procenu zadovoljstva karijerom podvrgnute su analizi glavnih komponentata. Gutman Keiserov kriterijum karakterističnog korena ukazuje da se u prostoru merenja upitnika može ekstrahovati 11 faktora koji imaju karakterističan koren veći od 1, dok kriterijum Scree testa preporučuje do 5 faktora. U

daljoj analizi zadržano je 4 interpretabilna faktora koji zajedno objašnjavaju oko 45% ukupne varijanse odgovora ispitanika.

Izolovani su sledeći faktori i nazvani su *psihosomatski simptomi*: faktor *izbegavanje posla*, faktor *ispunjenost karijerom* i faktor *tendencija ka promeni karijere*. Prvi faktor, *psihosomatski simptomi*, određen je sa 12 ajtema, a neki od njih su: „Mislim da mi telo šalje upozoravajuće znake“, „Mislim da moja karijera narušava moje zdravlje“. Drugi faktor, *izbegavanje posla*, određen je sa 11 ajtema tipa „Rečeno je da je kvalitet mog rada neprihvatljiv“, kao i „Često sam u nesuglasicama sa mojim saradnicima i šefovima.“ Treći, nazvan *ispunjenost karijerom*, određen je sa devet stavki, kao što su: „Moja me karijera čini sretnim“, „Moja karijera me profesionalno ispunjava“ i „Usavršavanja u mojoj karijeri mi donose zadovoljstvo.“ Poslednji izolovan faktor nazvan je *tendencija ka promeni karijere* i definisan je sa deset ajtema kao što su npr: „Imam želju da se usmerim ka novoj karijeri“, „Mislim da moj posao ne koristi moje radne potencijale“ i „Mislim da bi se moje veštine i interesovanja bolje uklopili negde drugde“. Stavke i faktorska struktura upitnika ZAK su u prvoj fazi formirane pregledom dostupne literature i postojećih upitnika. Dotadašnji upitnici su značajno veću pažnju posvećivali spoljašnjim indikatorima uspeha i zadovoljstva karijerom. Obzirom da je istraživačkim nacrtom predviđeno ispitivanje uzorka koji je po spoljašnjim kriterijumima imao uspešnu karijeru, tendencija prilikom konstruisanja upitnika je bila usmerena na intrinzičke indikatore zadovoljstva karijerom, te su u skladu sa njom i konstruisane stavke. No, i pored ove tendencije, imajući na umu značaj međusobnog odnosa između objektivnih i subjektivnih kriterija zadovoljstva karijerom, zadržani su i oni ajtemi koji su se odnosili na objektivne kriterijume uspeha. Iz prvobitne verzije testa, koja je sadržala 60 ajtema, nakon pilot istraživanja izbačeni su oni, koji su imali najmanju korelaciju sa izolovanim faktorima.

Ispitivanje personoloških karakteristika zaposlenih bi se izvelo primenom testa Leksi 70 (Smederevac, Mitrović, Čolović, 2006). Upitnik je standardizovan i prilagođen domaćem govornom području. Koeficijent pouzdanosti se u zavisnosti od crta ličnosti kretao od $\alpha = -.78$ do $\alpha = -.94$. Ispitanici bi stepen saglasnosti sa tvrdnjom izrazili zaokruživanjem jednog od odgovora na nivou od 1 do 5, gde je 1 na nivou najmanje se slažem sa ponuđenom tvrdnjom, a 5 najviše se slažem sa ponuđenom tvrdnjom. Upitnik je sačinjen od 70 ajtema, koji se odnose na šest dimenzija ličnosti i to: *negativna valenca*, *neprijatnost/agresivnost*, *negativna emocionalnost*, *otvorenost*, *savesnost*, *pozitivna emocionalnost*, *pozitivna valenca*. Kada je u pitanju *negativna*

valenca, prvobitno je definisana kao procena doživljaja sebe kao loše osobe, međutim, ona ovde ima drugačiji koncept. Dimenzija obuhvata i spremnost da se sebi pripiše uloga opasne osobe, koje se drugi ljudi plaše. Skala *negativna valenca* sadrži dve supskale: manipulativnost i negativna slika o sebi. U skali *neprijatnost/agresivnost* nailazimo na individualne razlike u frekvenciji i intenzitetu agresivnih impulsa, kao i razlike u kontroli i intenzitetu same agresivne reakcije. Svi ljudi imaju iskustvo sa agresivnim impulsima, ali se najveće razlike uočavaju u njihovom ispoljavanju i okolnostima koje do njih dovode. Agresivnost se kreće na kontinuumu od verbalne, preko agresivnosti prema stvarima, i konačno prema ljudima. Skala *neprijatnost/agresivnost* sadrži tri supskale: bes, nepopustljivost i teška narav. *Negativna emocionalnost* je dimenzija individualnih razlika u stepenu reaktivnosti na potencijalno ugrožavajuće stimulse. Razlike ove dimenzije su pozicionirane u kontinuumu preterane reaktivnosti, do izražene nereaktivnosti, koju karakteriše hladnokrvnost i stabilnost čak i u situacijama na koje bi prosečna osoba odreagovala uznemirenošću. Skala sadrži tri supskale: anksioznost, depresivnost i negativni afekat. *Otvorenost* je osobina koja obuhvata težnju ka napretku i usavršavanju. Otvorenost prema iskustvu je osobina koja obuhvata intelektualnu radoznalost, širok krug interesovanja i otvorenost za promene. Ova supskala obuhvata indikatore potrebe za doživljavanjem novih iskustava i spremnosti za isprobavanje novih stvari. Otvorenost prema iskustvu sadrži dve supskale: intelekt i traženje novina. *Savesnost* je dimenzija koja je sastavljena iz tri supskale: istrajnost, promišljenost i samodisciplina. *Pozitivna emocionalnost* se može kretati od visoke reaktivnosti, do niske reaktivnosti, karakteristične za ekstroverte. Ova skala takođe sadrži tri supskale: srdačnost, pozitivni afekat i društvenost. *Pozitivna valenca* je još jedna dimenzija samoevaluacije. Ako osoba realno procenjuje sebe, svoje osobine i spoljašnje okruženje, trebalo bi da ima sve preduslove za adekvatnu adaptaciju na zahteve društvenog okruženja, a uspešna adaptacija je jedan od osnovnih kriterijuma mentalnog zdravlja. Skala sadrži dve supskale: superiornost i pozitivna slika o sebi.

Dalje, u cilju ispitivanja strukture radne motivacije zaposlenih, upotrebljen je test SRM-1 (Majstorović, 2008), kojim se ispituje način na koji osoba reguliše svoju radnu motivaciju. Koeficijentni pouzdanosti za svaku od ispitivanih dimenzija iznosili su: za eksternu regulaciju $\alpha = .74$, introjektovanu regulaciju $\alpha = .72$, regulaciju identifikacijom $\alpha = .74$ i intrinzičku motivaciju $\alpha = .84$. Ispitanici su stepen slaganja sa tvrdnjom izrazili zaokruživanjem jednog od ponuđenih brojeva u rasponu od 1 do 4, gde je 4 potpuno tačno, a 1 potpuno netačno. Test sadrži ukupno 32

ajtema koji definišu 4 dimenzije strukture radne motivacije, odnosno, ekstrinzičku motivaciju i njena tri stila regulacije radnog ponašanja, kao i regulaciju radnog ponašanja na bazi intrinzičke motivacije. Ekstrinzička motivacija ponašanje reguliše uz pomoć tri mehanizma, odnosno putem *eksterne, introjektivane* i regulacije *identifikacijom*. Intrinzička motivacija generiše ponašanje sama po sebi, jer aktivnost koja se izvodi je sama po sebi interesantna i siguran izvor zadovoljstva. Kada je intrinzički motivisana, osoba izvodi aktivnost jer je zadovoljavstvo u samom izvođenju aktivnosti. Nasuprot intrinzičkoj stoji ekstrinzička motivacija i određena je spoljašnjim posledicama. Eksterno motivisana ponašanja su usmerena ka postizanju vidljivih nagrada ili izbegavanju kazni. Stilovi regulacije ponašanja predstavljaju mehanizme koji stoje u osnovi radnih ponašanja. Kada govorimo o *eksternoj regulaciji* mislimo direktno na sistem nagradi i kazni. *Regulacija introjektivacijom* odgovara procesu pounutarenja spoljašnjih pravila, u kojoj osoba prihvata vrednosni sistem ili regulatorne procese, ali se s njima ne identifikuje i ne prihvata ih kao svoje, odnosno, osoba se pridržava principa kako bi izbegla grižu savesti ili osećaj krivice pred introjektivanim autoritetom (Ryan, 1982). Za razliku od introjektivacije, *regulacija identifikacijom* predstavlja internalizaciju u kojoj se osoba identifikuje s vrednostima nekog modela ponašanja i prihvata punu odgovornost za njeno izvođenje.

2.6 Postupak prikupljanja podataka

Pilot istraživanje je sprovedeno od decembra 2009. do juna 2010, a glavno istraživanje je završeno tokom aprila 2012. i trajalo je oko 2 godine. Do uspešnih ispitanika se došlo preko ličnih i porodičnih poznanstava, pozicije na Institutu za zdravstvenu zaštitu dece i omladine Vojvodine, Medicinskom fakultetu, Univerziteta u Novom Sadu. Testovni materijal im je većim delom bio dostavljan lično, u pisanoj formi, a određeni deo je slat putem elektronske pošte. Najveći deo slatog materijala je u celosti i potpuno obrađen i vraćen ispitivaču. Određeni procenat zamoljenih, ispitanika, koji ispunjavaju kriterijume za učešće u istraživanju je iz ličnih razloga odbio učešće. Kao razloge su navodili nedostatak vremena i strah od potencijalne zloupotrebe podataka. Na njemu je primenjeno ukupno četiri upitnika. Personološke karakteristike zaposlenih ispitane su primenom testa Leksi 70 OS (Smederevac i sar. 2007). Tokom ove faze ispitivanja i upitnik namenjen ispitivanju strukture radne motivacije SRM-1 (Majstorović, 2008), kao i upitnik namenjen ispitivanju zadovoljstva karijerom ZAK, (Vuković Majstorović i Kežić 2010). U ovoj fazi ispitivanja, paralelno sa aplikacijom navedenih upitnika, prikupljene su i demografske varijable.

2.7 Statistička obrada podataka

Za statističku obradu podataka korišćeni su programi statističkog paketa Statistica for Windows, verzija 8.0. Tokom prve faze istraživanja primenili smo faktorsku analizu sa ciljem faktorizacije upitnika namenjenog ispitivanju zadovoljstva karijerom. U cilju ispitivanja povezanosti kao i razlika po merenim svojstvima korišćeni su analiza frekvencija, Pirsonov koeficijent korelacije, analiza varijanse, kao i diskriminativna analiza. Bitno je napomenuti da je na univarijantnom planu jednosmerna analiza varijanse pokazala istovetan rezultat kao i diskriminativna analiza, te ćemo ove rezultate predstaviti u prilogu, a ne u poglavlju rezultati istraživanja.

2.8 Rezultati istraživanja

2.8.1 Opis varijabli

Prosečna starost ispitanika bila je 47 godina, najstariji je imao 65, najmlađi 26 godina. Najduži radni staž je bio 44, a prosečan 21 godinu. Ispitanici su imali zadatak da procene dužinu trajanja najtežeg perioda u karijeri, a potom da na kontinuumu od 1 do 10 procene sledeća istraživačka pitanja: *stepen iscrpljenosti tokom najtežeg perioda; u kojoj meri su sve sami postigli; stepen odricanja; stepen rizika koji su preuzimali u dosadašnjoj karijeri;* kao i *nivo zadovoljstva ukupnim materijalnim statusom*. Prosečna dužina trajanja *najtežeg perioda* u karijeri je bila oko tri i po godine, a maksimalna 19 godina. Ispitanici su procenili da je prosečan *stepen iscrpljenosti* tokom tog perioda bio na nivou 7 od 10. Prilikom procene *nivoa samostalnosti* u postignutoj karijeri, ispitanici su dali prosečnu ocenu 8, gde sebe smatraju odgovornim za sopstveni uspeh. *Stepen odricanja* tokom trajanja dosadašnje karijere prosečno ocenjuju ocenom 7. Istu ocenu daju i *zadovoljstvu materijalnim statusom*, dok *stepen rizika* koji su morali da preuzimaju tokom trajanja karijere u proseku ocenjuju ocenom 6.

Tabela 1. Deskripcija ukupnih i subskalnih skorova kontinuiranih varijabli

	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>AS</i>	<i>SD</i>	<i>Skjunis</i>	<i>Kurtosis</i>
Starost	65	26.00	68.00	47.38	9.83	-.01	-.49
Dužina staža	108	.00	44.00	21.31	11.34	.06	.08
Trajanje najtežeg perioda	93	.00	19.00	3.55	3.10	.34	.57
Stepen iscrpljenosti tokom najtežeg perioda	106	.00	10.00	7.08	2.44	-1.14	.99
Sam sam sve postigao	108	.00	10.00	8.09	1.99	-.49	.90
Stepen odricanja	109	.00	10.00	6.94	2.32	-.68	.11
Zadovoljstvo materijalnim statusom	108	2.00	10.00	6.79	1.80	-.44	-.31
Stepen rizika u karijeri	105	.00	10.00	6.03	2.87	-.38	-.80

*Tabela 2. Frekvencije odgovora na pitanje:
Da li ste ostvarili sve svoje ciljeve koji su vezani za karijeru?*

	<i>Broj ispitanika</i>	<i>Procenat</i>	<i>Kumulativni procenat</i>
da	39	35.5	36.4
ne	68	61.8	100.0

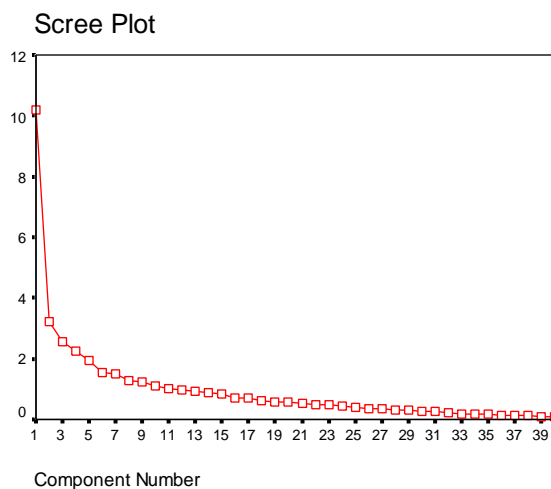
Dobijene frekvencije odgovora pokazuju da čak 62% ispitanika misli da nije u potpunosti ostvarilo ciljeve vezane za karijeru.

2.8.2 Zadovoljstvo karijerom – analiza latentnog prostora merenja

U skladu sa postavljenim ciljem namenjenom *konstrukciji upitnika zadovoljstva karijerom i njegove validacije* stavke upitnika za procenu zadovoljstva karijerom podvrgnute su Analizi glavnih komponentata. Gutman Keiserov kriterijum karakterističnog korena ukazuje da se u prostoru merenja upitnika može ekstrahovati 11 faktora koji imaju karakterističan koren veći od 1, dok kriterijum Scree testa preporučuje do 5 faktora. U daljoj analizi zadržano je 4 faktora koji zajedno objašnjavaju oko 45% ukupne varijanse. Ovo rešenje je zadržano kao psihološki najinterpretabilnije, a zbog boljeg uvida u njihovu međusobnu povezanost, faktori su rotirani kosougлом Promax rotacijom. Dobijeni su sledeći rezultati.

Tabela 3. Karakteristični koreni i procenat objašnjene varijanse

Komponente	Pre rotacije			Rotirana solucija
	Karakteristični koren	Procenat varijanse	Kumulativni procenat	Karakteristični koren
1	10.17	25.43	25.43	8.10
2	3.21	8.04	33.47	7.19
3	2.53	6.34	39.81	5.19
4	2.25	5.63	45.45	5.37



Grafikon 1. Scree plot

Tabela 4. Izvod iz matrice strukture prvog Promax faktora

2. Uхватim sebe kako jedva čekam da dođe vikend ili odmor pa da mogu da pobegnem od svog posla.	.47
3. Osećam se neprijatno na poslu, čak i do te mere da se osećam fizički bolesno.	.67
16. Mislim da mi telo šalje upozoravajuće znake.	.76
17. Često patim od prehlade.	.63
18. Teško mi je radnim danom da ustanem iz kreveta.	.50
19. Mislim da moja karijera narušava moje zdravlje.	.81
25. Moja karijera me mentalno iscrpljuje.	.65
27. Moja profesija je kriva zbog haosa u mom privatnom životu.	.65
29. Dopuštam da se moji profesionalni problemi negativno odražavaju na moju porodicu.	.62
33. Moji saradnici me čine nervoznim.	.64
34. Noću ne spavam dobro.	.42
35. Moja profesija mi stvara veliku anksioznost.	.70

Sadržaj prvog Promax faktora uglavnom se odnosi na psihosomatske probleme vezane za nezadovoljstvo poslom i karijerom. Faktor visoko korelira sa sledećim ajtemima: „*Mislim da moja karijera narušava moje zdravlje*“, „*Mislim da mi telo šalje upozoravajuće znake*“, „*Moja profesija mi stvara veliku anksioznost*“, „*Osećam se neprijatno na poslu, čak i do te mere da se osećam fizički bolesno*“ i sl. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru nisu zadovoljne svojim poslom, teško im je da krenu na posao, stalno se osećaju umorno i iscrpljeno. Tome doprinose i problemi sa spavanjem, tako da jedva čekaju vikend da se odmodre. Nezadovoljstvo poslom utiče i na njihov porodični život, tako da imaju osećaj da žive u haosu. Na osnovu navedenog, faktor je nazvan *psihosomatski simptomi* usled nezadovoljstva poslom.

Tabela 5. Izvod iz matrice strukture drugog Promax faktora

13. Prezirem moj trenutni posao.	.55
22. Javljam da ne dolazim na posao zbog bolesti i kada nisam bolestan.	.82
24. Mislim da mi moja karijera narušava samopouzdanje.	.55
26. U ovoj sam profesiji zato što me je moja porodica usmerila ka njoj.	.51
31. Pomisao da treba ceo dan da provedem na poslu bukvalno me tera na povraćanje i depresiju.	.68
32. Namerno izbegavam svoje šefove na poslu.	.66
33. Moji saradnici me čine nervoznim.	.60
36. Nalazim sebe kako maštam na poslu.	.54

37. Teško mi je da ne kasnim na posao.	.35
38. Rečeno mi je da je kvalitet mog rada neprihvatljiv.	.71
39. Često sam u nesuglasicama sa mojim saradnicima i šefovima.	.71

Drugi ekstrahovani faktor okuplja ajteme koji prevashodno govore o izrazitom nezadovoljstvu poslom i lošim međuljudskim odnosima na poslu. Sa faktorom visoko koreliraju sledeći ajtemi: „*Javljam da ne dolazim na posao zbog bolesti i kada nisam bolestan*“, „*Rečeno mi je da je kvalitet mog rada neprihvatljiv*“, „*Često sam u nesuglasicama sa mojim saradnicima i šefovima*“. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru nisu zadovoljne svojim poslom do te mere da kažu da ga preziru, nerado idu na posao, kasne, na poslu su neefikasni. Ove osobe se bave poslom koji ne vole, neke je porodica usmerila na ovaj posao. Ovi ispitanici imaju loše međuljudske odnose i sa kolegama i sa nadređenima. Na osnovu navedenog, faktor je nazvan *izbegavanje posla*.

Tabela 6. Izvod iz matrice strukture trećeg Promax faktora

1. Iako vrlo postepeno, verujem da se moj rad ipak pomera nabolje	.42
5. Moja me karijera čini sretnim.	.76
6. Moja karijera me profesionalno ispunjava.	.82
8. U svojoj karijeri imam prilike da učim onoliko koliko to želim.	.57
11. Usavršavanja u mojoj karijeri mi donose zadovoljstvo.	.63
12. Lično sam zadovoljan mojom trenutnom karijerom.	.59
13. Prezirem moj trenutni posao.	-.57
29. Dopuštam da se moji profesionalni problemi negativno odražavaju na moju porodicu.	-.49
30. Postavio sam porodicu na prvo, a profesiju na drugo mesto.	.57

Treći Promax faktor kakarakterišu ajtemi koji po svom sadržaju govore o zadovoljstvu karijerom. Faktor je visoko zasićen ajtemima tipa: „*Moja karijera me profesionalno ispunjava*“, „*Moja me karijera čini sretnim*“, „*Usavršavanja u mojoj karijeri mi donose zadovoljstvo*“, „*Lično sam zadovoljan mojom trenutnom karijerom*“. Zasićenost se javlja i kod ajtema koji koreliraju s faktorima koji s negativnim predznakom govore o zadovoljstvu karijerom, kao npr: „*Prezirem moj trenutni posao*“. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru su zadovoljne svojom karijerom, ona ih čini sretnim, profesionalno su ispunjeni, vole da uče i

usavršavaju se. Takođe su postigli balans između prorođičnog života i karijere. Ovaj faktor je nazvan *ispunjenost karijerom*.

Tabela 7. Izvod iz matrice strukture četvrtog Promax faktora

4. Osećam da bi me neki tip promene u mojoj trenutnoj karijeri usrećio i učinio da ne razmišljam da menjam profesiju.	.54
6. Moja karijera me profesionalno ispunjava.	-.44
7. Moja karijera mi ne postavlja izazove.	.35
9. Imam želju da se usmerim ka novoj karijeri	.76
10. Mislim da moj posao ne koristi moje radne potencijale.	.73
12. Lično sam zadovoljan mojom trenutnom karijerom.	-.51
14. Mislim da bi se moje veštine i interesovanja bolje uklopili negde drugde.	.77
15. Ne bih bio zadovoljan svojom karijerom, čak ni kada bih dobio veliko unapređenje.	.43
25. Moja karijera me mentalno iscrpljuje.	.49

Četvrti ekstrahovani faktor okuplja stavke koje po svom sadržaju govore o nezadovoljstvu postojećom karijerom, odnosno o potrebi za promenom karijere. Sa faktorom visoko koreliraju sledeći ajtemi: „*Imam želju da se usmerim ka novoj karijeri*“, „*Mislim da bi se moje veštine i interesovanja bolje uklopili negde drugde*“, „*Mislim da moj posao ne koristi moje radne potencijale*“, „*Osećam da bi me neki tip promene u mojoj trenutnoj karijeri usrećio i učinio da ne razmišljam da menjam profesiju*“. Nezadovoljstvo karijerom se vidi i iz ajtema koji koreliraju s faktorom u negativnom smeru, kao npr: „*Lično sam zadovoljan mojom trenutnom karijerom*“ i „*Moja karijera me profesionalno ispunjava*“. Osobe koje postižu visoke skorove na ovom faktoru nisu zadovoljne svojom karijerom, ona im ne postavlja izazove, mentalno ih iscrpljuje, osećaju da njihovi potencijali nisu i ne mogu biti u potpunosti iskorišćeni na trenutnom radnom mestu i zbog toga imaju potrebu da se usmere ka novoj karijeri. Na osnovu navedenog, faktor je nazvan *tendencija ka promeni karijere*.

Tabela 8. Matrica interkorelacije faktora

<i>Komponente</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	1.00	.47	-.23	.41
2	.47	1.00	-.35	.33
3	-.23	-.35	1.00	-.24
4	.41	.33	-.24	1.00

Na osnovu matrice interkorelacija možemo reći da prvi Promax faktor pozitivno korelira sa drugim faktorom, i sa četvrtim faktorom (korelacije su umerenog intenziteta). Drugi faktor korelira i sa trećim faktorom sa negativnim predznakom i sa četvrtim u pozitivnom smeru (korelacije su umerenog intenziteta). Treći faktor, pored navedenog, korelira i sa četvrtim faktorom, u negativnom smeru i niskog intenziteta. Pozitivna korelacija između faktora *psihosomatski simptomi* faktora *izbegavanje posla* i *tendencija ka promeni karijere* ukazuje da usled nezadovoljstva karijerom, ispitanici su skloni da reaguju psihosomatskim simptomima, izbegavanju posla i tendenciji ka promeni karijere. Sa druge strane faktor *ispunjenost karijere* sa svojom negativnom povezanošću sa faktorima *izbegavanje posla* i *tendencija ka promeni karijere* se može tumačiti kao indikator zadovoljstva karijerom. Na osnovu uspostavljenih relacija, možemo da tvrdimo da je prva istraživačka hipoteza H1 potvrđena, odnosno, „Postoji interpretabilna struktura latentnog prostora mera zadovoljstva karijerom.“

2.8.3 Razlike u zadovoljstvu karijerom, radnoj motivaciji i crtama ličnosti a u zavisnosti od demografskih karakteristika ispitanika

Strukturu i intenzitet navedenih razlika u zavisnosti od zanimanja ispitanika proverili smo Kanoničkom diskriminativnom analizom, u kojoj je grupišuća varijabla bila zanimanje ispitanika (menadžeri, bankari, profesori), a skup kvantitativnih varijabli su činili faktori zadovoljstva karijerom, faktori radne motivacije i crte ličnosti. Potom smo navedene razlike proveravali analizom varijanse, u zavisnosti od: starosti, obrazovnog nivoa, dužine staža, procene trajanja najtežeg perioda u karijeri, stepena iscrpljenosti tokom najtežeg perioda, procene u kojoj meri su sve sami postigli, stepena odricanja i stepena rizika koji su preuzimali u dosadašnjoj karijeri, kao i nivoa zadovoljstva ukupnim materijalnim statusom.

Kriterijumska (grupišuća) varijabla je zanimanje, ispitanici su podeljeni u tri grupe (menadžeri, bankari, profesori).

Tabela 9. Karakteristični koren, procenat varijanse i kanonička korelacija

<i>Funkcija</i>	<i>Karakteristični koren</i>	<i>Procenat varijanse</i>	<i>Kumulativni procenat</i>	<i>Kanonička korelacija</i>
1	.64	74.1	74.1	.62
2	.22	25.9	100.0	.42

Tabela 10. Procena značajnosti diskriminativne funkcije

<i>Funkcija</i>	<i>Wilks' Lambda</i>	χ^2	<i>Broj stepeni slobode</i>	<i>P</i>
1	.49	58.15	30	.00
2	.81	16.83	14	.26

Ekstrahovana diskriminativna funkcija je statistički značajna, na nivou značajnosti od $p = .00$ i sa koeficijentom kanoničke korelacije $R_c = -.62$, što znači da je *potvrđeno postojanje razlike među grupama ispitanika i da je ta razlika srednjeg intenziteta.*

Tabela 11. Matrica strukture diskriminativne funkcije

	<i>I</i>
Eksterna regulacija	-.57
Zadovoljstvo karijerom	.42
OTVORENOST	.35
POZITIVNA VALENCA	.24
Regulacija identifikacijom	-.20
NEGATIVNA EMOCIONALNOST	-.11
Introjektovana regulacija	-.33
POZITIVNA EMOCIONALNOST	.02
SAVESNOST	-.04
Izbegavanje posla	.13
Psihosomatski simptomi	-.00
NEPRIJATNOST/AGRESIVNOST	.03
Potreba za promenom karijere	-.02
Intrinzička motivacija	-.02
NEGATIVNA VALENCA	.03

Pozitivni pol diskriminativne funkcije je definisan faktorom *zadovoljstvo karijerom* i crtama ličnosti *otvorenost* i *pozitivna valenca*, dok je negativni pol definisan faktorima radne motivacije i to eksternom i introjektovanom regulacijom i identifikacijom. Na osnovu navedenog, diskriminativnu funkciju možemo definisati kao „*zadovoljstvo karijerom sa izraženom otvorenošću i pozitivnom valencom i sniženom ekstrinzičkom radnom motivacijom.*“

Tabela 12. Centroidi grupa

<i>Zanimanje</i>	<i>I</i>
menadžeri/privatnici	.50
bankari	-1.30
profesori	.46

Na osnovu vrednosti i smera centroida grupa vidimo da se bankari nalaze na negativnom polu diskriminativne funkcije, dok su menadžeri i profesori na pozitivnom polu. Dobijeni rezultat upućuje na zaključak da su *menadžeri i profesori zadovoljniji karijerom od bankara i da imaju izraženiju otvorenost i pozitivnu valencu, dok im je ekstrinzička radna motivacija niža u odnosu na grupu bankara*. Ne bi li utvrdili značajnost razlika između tri ispitivane grupe osoba sa vrlo uspešnom karijerom, pristupili smo analizi varijanse po dimenzijama radne motivacije.

Tabela 13. Analiza varijanse između ispitivanih grupa na osnovu radne motivacije

		SS	Df	MS	F	p
Eksterna regulacija	Between Groups	17.04	2	8.52	.56	.57
	Within Groups	1602.64	106	15.11		
	Total	1619.68	108			
Introjektovana regulacija	Between Groups	244.62	2	122.31	9.43	.00
	Within Groups	1386.68	107	12.96		
	Total	1631.31	109			
Regulacija identifikacijom	Between Groups	66.34	2	33.17	1.84	.16
	Within Groups	1928.75	107	18.02		
	Total	1995.10	109			
Intrinzička motivacija	Between Groups	427.30	2	213.65	7.32	.00
	Within Groups	3123.25	107	29.18		
	Total	3550.55	109			

Analiza varijanse je pokazala da postoji statistički značajna razlika između ispitivanih grupa na osnovu faktora radne motivacije. Statistički značajna međugrupna razlika je pronađena za faktore *introjektovana regulacija* i *intrinzička motivacija*.

Tabela 14. Post hoc test faktora introjektovana regulacija i intrinzička motivacija

		(I) Zanimanje	(J) Zanimanje	Razlika AS (I-J)	Standardna greška	p-nivo značajnosti
Eksterna regulacija	menadžeri/privatnici	bankari		-.82	1.02	.69
		profesori		.09	.90	.99
	bankari	menadžeri/privatnici		.82	1.02	.69
		profesori		.92	.90	.56
	profesori	menadžeri/privatnici		-.09	.90	.99
		bankari		-.92	.90	.56
Introjektovana regulacija	menadžeri/privatnici	bankari		-4.06	.94	.00
		profesori		-1.62	.83	.13
	bankari	menadžeri/privatnici		4.06	.94	.00

		profesori	2.44	.83	.01
	profesori	menadžeri/privatnici	1.6267	.83	.13
		bankari	-2.44	.83	.01
Regulacija identifikacijom	menadžeri/privatnici	bankari	-2.13	1.11	.13
	bankari	profesori	-1.01	.98	.55
		menadžeri/privatnici	2.13	1.11	.13
	profesori	profesori	1.12	.98	.49
	profesori	menadžeri/privatnici	1.01	.98	.55
	menadžeri/privatnici	bankari	-1.12	.98	.49
Intrinzička motivacija		bankari	-5.27	1.41	.00
	bankari	profesori	-1.70	1.25	.36
		menadžeri/privatnici	5.27	1.41	.00
	profesori	profesori	3.56	1.25	.01
		menadžeri/privatnici	1.70	1.25	.36
		bankari	-3.56	1.25	.01

Na osnovu dobijenih rezultata, možemo da zaključimo da grupa bankara ima statistički značajno izraženiju *introjektovanu regulaciju* i *intrinzičku motivaciju* od grupe profesora i grupe menadžera i privatnika.

Ispitivanje povezanosti zadovoljstvu karijerom, radnoj motivaciji i crtama ličnosti i demografskih karakteristika ispitanika i istraživačkih pitanja, izvršeno je i Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije faktora zadovoljstva karijerom, radne motivacije i crta ličnosti i demografskih karakteristika.

Tabela 15. Pirsonov koeficijent linearne korelacije faktora zadovoljstva karijerom, radne motivacije, crta ličnosti i demografskih karakteristika ispitanika

	Starost	Obrazovni nivo	Dužina staža	Trajanje najtežeg perioda u karijeri	Stepen iscrpljenosti tokom najtežeg perioda	Sam sam sve postigao	Stepen odricanja	Zadovoljstvo materijalnim statusom	Stepen rizika u karijeri
Psihosomatski simptomi	.07	-.08	-.00	.11	.31(**)	.01	.23(*)	.02	.12
Izbegavanje posla	.58	.42	.96	.28	.00	.87	.02	.84	.22
Ispunjenost karijerom	.05	-.00	-.07	-.07	.03	-.14	-.03	-.12	-.03
Tendencija ka promeni karijere	.69	.94	.50	.51	.76	.16	.77	.22	.72
POZITIVNA EMOCIONAL-NOST	-.00	.15	.18	.07	-.29(**)	.02	-.10	.06	-.02
NEGATIVNA VALENCA	.96	.12	.07	.48	.00	.81	.30	.51	.79
	-.14	.02	-.17	.07	.13	.04	.20(*)	-.17	.14
	.28	.83	.08	.51	.20	.63	.05	.08	.16
	-.18	-.21(*)	-.03	-.04	-.21(*)	.02	-.02	-.01	-.01
	.14	.02	.69	.64	.02	.80	.79	.88	.91
	.01	-.00	-.10	-.07	.03	.03	.05	.18	-.01
	.91	.98	.27	.50	.71	.74	.55	.05	.89

(NE)PRIJATNO ST/AGRESIVNO ST	-.06	.00	-.29(**)	.06	.17	.00	.11	.01	-.04
	.62	.95	.00	.52	.07	.95	.24	.85	.66
OTVORENOST	.05	.10	.04	.21(*)	-.08	.13	-.05	-.04	.04
	.64	.26	.63	.04	.39	.16	.54	.67	.62
SAVESNOST	.17	.03	.21(*)	.02	-.09	.30(**)	.05	-.07	.04
	.15	.75	.02	.84	.34	.00	.57	.46	.62
NEGATIVNA EMOCIONAL- -NOST	.20	-.20(*)	.12	.14	.28(**)	.10	.26(**)	-.00	.13
	.10	.03	.19	.16	.00	.28	.00	.98	.15
POZITIVNA VALENCA	.07	-.01	.08	.06	-.15	-.07	-.10	.12	.22(*)
	.55	.91	.39	.54	.12	.43	.26	.20	.02
Eksterna regulacija	.06	-.04	.05	-.14	.14	-.14	.18	.17	-.06
	.59	.61	.61	.15	.13	.14	.05	.07	.53
Introjektovana regulacija	.10	-.03	.00	-.13	.05	-.12	.13	.20(*)	-.05
	.41	.72	.97	.21	.54	.20	.15	.03	.59
Regulacija identifikacijom	-.15	-.07	-.08	-.08	.03	.10	-.03	-.02	-.05
	.22	.45	.40	.44	.69	-.00	.72	.81	.61
Intrinzička motivacija	-.05	.07	-.03	-.06	.02	.99	-.01	-.05	.02
	.64	.41	.69	.54	.77	.03	.91	.58	.82

Dobijeni rezultati pokazuju da jedino *starost ispitanika* nije statistički značajno povezana ni sa jednom od zavisnih varijabli istraživanja. Takođe se uočava da su sve ostale statistički značajne korelacije nižeg intenziteta. *Obrazovni nivo* je u statistički značajnoj korelaciji, negativnog predznaka, sa crtama ličnosti *pozitivna* i *negativna emocionalnost* — što znači da su ove crte izraženije što su ispitanici manje obrazovani. Analizom varijanse je potom ustanovljeno, da da su ispitanici najvišeg obrazovnog nivoa (ispitanici sa obrazovnim nivoom magistra ili doktora nauka) statistički značajno, *ispunjeniji karijerom* od ispitanika sa višom stručnom spremom. Ispitanici sa najnižim obrazovnim nivoom (srednja stručna sprema), imaju statistički značajno, izraženiju *pozitivnu emocionalnost* od ispitanika sa višom stručnom spremom. *Zbog preopterećenosti rada tabelama, analiza varijanse i post hoc test za kriterijum obrazovni nivo su dati u prilogima.*

Dužina radnog staža je u statistički značajnoj korelaciji negativnog predznaka sa crtom agresivnost, a pozitivnog predznaka sa crtom savesnost, što znači da što osoba ima duži staž, to pokazuje manje agresivnosti i više savesnosti. Procena *trajanja najtežeg perioda* u karijeri je u pozitivnoj korelaciji sa crtom otvorenost, što ukazuje na to da što su ispitanici procenjivali da im je ovaj period duže trajao, to su bili otvoreniji za nova iskustva. Procena *stepena iscrpljenosti* tokom najtežeg perioda u karijeri je u korelaciji pozitivnog predznaka sa faktorom

psihosomatski simptomi i sa crtom *negativna emocionalnost*, dok je u korelaciji sa negativnim predznakom sa faktorom *zadovoljstvo karijerom* i crtom *pozitivna emocionalnost*. Ovakav rezultat znači da što se osoba oseća iscrpljenijom tokom najtežih perioda u karijeri, to ima izraženije psihosomatske simptome i negativnu emocionalnost, a opada joj zadovoljstvo karijerom i pozitivna emocionalnost. Odgovor na pitanje da ispitanici procene do koje mere su *sami sve postigli* u statistički je značajnoj korelaciji pozitivnog predznaka sa crtom *savesnost* – što je ova osobina izraženija kod ispitanika, to oni više procenjuju da imaju potpunu autonomiju, kontrolu i odgovornost u svojoj karijeri. Procena *stepena odricanja*, zbog dosadašnje karijere u korelaciji je pozitivnog predznaka sa faktorom *psihosomatski simptomi*, potrebom za promenom karijere i negativnom emocionalnošću, tako da možemo zaključiti da što osoba procenjuje da se više odricala zarad karijere, to ima izraženije psihosomatske simptome zbog nezadovoljstva poslom, ima veću želju da promeni karijeru i izraženiju negativnu emocionalnost. Procena *materijalnog statusa* statistički značajno korelira samo sa faktorom *introjektovana regulacija*. Koeficijent korelacije je pozitivnog predznaka, što znači da što je osoba zadovoljnija materijalnim statusom to pokazuje izraženiju introjektovanu regulaciju kao oblik radne motivacije. Procena *stepena rizika* koji je osoba preuzimala u karijeri statistički značajno korelira samo sa pozitivnom valencom. Koeficijent korelacije je pozitivnog predznaka, tako da možemo zaključiti da što osoba ima izraženiju pozitivnu valencu, to je sklonija da preuzme veći rizik da bi ostvarila svoje ciljeve.

Dalje se pristupilo ispitivanju razlika između grupa ispitanika, odnosno bankara, menadžera/privatnika i profesora na osnovu grupe varijabli proisteklih iz istraživačkih pitanja.

Tabela 16. Analiza varijanse između ispitivanih grupa na osnovu varijabli proisteklih iz istraživačkih pitanja

		<i>Suma kvadrata</i>	<i>Broj stepeni slobode</i>	<i>Varijansa</i>	<i>F</i>	<i>p-nivo značajnosti</i>
Trajanje najtežeg perioda u karijeri	Između grupa	31.10	2	15.55	1.64	.20
	Unutar grupa	853.81	90	9.48		
	Total	884.92	92			
Stepen iscrpljenosti tokom najtežeg perioda	Između grupa	22.17	2	11.08	1.87	.15
	Unutar grupa	608.06	103	5.90		
	Total	630.23	105			
Sam sam sve postigao	Između grupa	5.91	2	2.95	.74	.47
	Unutar grupa	419.15	105	3.99		
	Total	425.07	107			
Stepen odricanja	Između grupa	7.49	2	3.74	.68	.50

	Unutar grupa	578.17	106	5.45		
	Total	585.67	108			
Zadovoljstvo materijalnim statusom	Između grupa	1.29	2	.64	.19	.82
	Unutar grupa	346.22	105	3.29		
	Total	347.51	107			
Stepen rizika u karijeri	Između grupa	43.79	2	21.89	2.74	.06
	Unutar grupa	814.05	102	7.98		
	Total	857.84	104			

Na osnovu analize varijanse, možemo da zaključimo da između ispitivanih grupa *ne postoji statistički značajna razlika ni za jednu od ispitivanih varijabli proisteklih iz istraživačkih pitanja.*

2.8.4 Povezanost crta ličnosti, strukture radne motivacije i zadovoljstva karijerom

Povezanost crta ličnosti, strukture radne motivacije i zadovoljstva karijerom ispitana je prvo Pirsonovim koeficijentom linearne korelacije faktorskih skorova ekstrahovanih u prostoru merenja upitnika zadovoljstva karijerom, i faktorskih skorova crta ličnosti i dimenzija radne motivacije. Potom je urađen niz multiplih regresionih analiza u kojima su prvo kriterijumske varijable bile ukupan skor testa zadovoljstva karijerom, a potom i faktori zadovoljstva karijerom, dok su skup prediktora činile crte ličnosti i radna motivacija. Na taj način testirane su hipoteze H3 („Postoji povezanost između nekih merenih crta ličnosti, autonomnih formi radne motivacije i karijernog zadovoljstva.“), kao i hipotezu H3a („Obe grupe prediktora (crte ličnosti i forme radne motivacije) nezavisno jedna od druge imaju značajne korelacije sa karijernim zadovoljstvom.“).

Tabela 17. Pirsonov koeficijent korelacije faktora zadovoljstva poslom, osobina ličnosti i radne motivacije

		POZITIVNA EMOCIO- NALNOST	NEGATIVNA VALENCA	(NE)PRIJATNOST/A GRESIVNOST	OTVORENOST	SAVESNOST	NEGATIVNA EMOCIO- NALNOST	POZITIVNA VALENCA
Psihosomatski simptomi	r	-.36(**)	.26(**)	.48(**)	.08	-.10	.50(**)	.25(*)
	p	.00	.00	.00	.41	.30	.00	.01
Izbegavanje posla	r	-.19	.22(*)	.38(**)	-.00	-.27(**)	.41(**)	.06
	p	.06	.02	.00	.95	.00	.00	.55
Ispunjenost karijerom	r	.26(**)	-.09	-.13	.42(**)	.34(**)	-.23(*)	.30(**)
	p	.00	.37	.19	.00	.00	.02	.00
Tendencija ka promeni karijere	r	-.08	.11	.36(**)	.08	-.05	.41(**)	.07
	p	.39	.28	.00	.40	.60	.00	.47
Eksterna regulacija	r	-.00	.25(**)	.14	-.28(**)	-.13	.17	.01
	p	.98	.00	.12	.00	.15	.07	.89

Introjekto-	r	.17	.07	.18	-.03	.09	.21(*)	.11
-vana	p	.06	.45	.06	.74	.31	.02	.22
regulacija	r	.33(**)	-.18	.03	.33(**)	.45(**)	-.12	.19(*)
Regulacija	p	.00	.06	.75	.00	.00	.21	.04
identifikaci-	r	.26(**)	-.13	.00	.38(**)	.43(**)	-.15	.26(**)
-jom	p	.00	.15	.97	.00	.00	.10	.00
Intrinzička	r							
motivacija	p							

r Pirsonov koeficijent linearne korelacije

p Nivo značajnosti

** Korelacije značajne na nivou 0.01

* Korelacije značajne na nivou 0.05

Dobijeni rezultati pokazuju da je *pozitivna emocionalnost* u statistički značajnoj korelaciji, negativnog predznaka, sa faktorom nazvanim *psihosomatski simptomi*. To znači da *što je pozitivna emocionalnost izraženija kod osobe to ona pokazuje manje psihosomatskih sindroma izazvanih nezadovoljstvom poslom*. Crta *pozitivna emocionalnost* statistički značajno korelira u pozitivnom smeru sa faktorom ispunjenost karijerom, a od faktora radne motivacije sa intrinzičkom motivacijom i regulacijom identifikacijom. Na osnovu smera ovih korelacija *zaključujemo da što osoba sebe procenjuje emocionalno pozitivnijom to je zadovoljnija svojom karijerom i sklonija je intrinzičkoj motivaciji, kao i regulaciji identifikacijom*. Sve navedene korelacije su nižeg intenziteta.

Negativna valenca ima statistički značajne koeficijente korelacije sa faktorom psihosomatski simptomi, izbegavanje posla i eksterna regulacija. Navedeni koeficijenti su niskog intenziteta i pozitivnog predznaka, što znači da *što osoba ima izraženiju negativnu valencu to je manje zadovoljna svojim poslom, ima lošije međuljudske odnose na poslu i sklonija je eksternoj regulaciji*.

Neprijatnost/agresivnost statistički značajno korelira s faktorima: psihosomatski simptomi, izbegavanje posla i tendencija ka promeni karijere. Navedene korelacije su umerenog intenziteta i pozitivnog predznaka, što znači da *što osoba ima izraženiju agresivnost to postiže i više skorove na faktorima psihosomatski simptomi, nezadovoljstvo poslom i loši međuljudski odnosi i teži potrebi za promenom karijere*.

Crta *otvorenost* statistički značajno korelira u pozitivnom smeru sa faktorima: ispunjenost karijerom, regulacija identifikacijom i intrinzička motivacija, dok je u korelaciji negativnog

predznaka sa eksternom regulacijom. Ovakav rezultat znači da *što osoba ima izraženiju otvorenost kao crtu ličnosti to je zadovoljnija svojom karijerom i sklonija intrinzičkoj motivaciji, kao i regulaciji identifikacijom, a manje je sklona eksternoj regulaciji.*

Savesnost ima statistički značajne koeficijente korelacije u pozitivnom smeru sa faktorima: ispunjenost karijerom, regulacija identifikacijom i intrinzička motivacija, dok je u korelaciji negativnog predznaka sa faktorom izbegavanje posla. Ovakav rezultat znači da *što osoba ima izraženiju savesnost to je zadovoljnija karijerom i sklonija intrinzičkoj motivaciji i regulaciji identifikacijom, a manje nezadovoljna poslom i međuljudskim odnosima.*

Negativna emocionalnost ima statistički značajne koeficijente korelacije, u pozitivnom smeru, umerenog intenziteta, s faktorima psihosomatski simptomi, izbegavanje posla, tendencija ka promeni karijere i introjektovana regulacija. S faktorom ispunjenost karijerom statistički značajno korelira, s niskim intenzitetom i negativnim predznakom. Dobijeni rezultati upućuju na zaključak da *što osoba ima izraženiju negativnu emocionalnost to je nezadovoljnija svojim poslom, međuljudskim odnosima i karijerom, i ima izraženije psihosomatske manifestacije i sklonija je introjektovanoj regulaciji kao radnoj motivaciji.*

Pozitivna valenca statistički značajno korelira s faktorima psihosomatski simptomi i ispunjenost karijerom, a od faktora radne motivacije sa intrinzičkom motivacijom i regulacijom identifikacijom. Sve korelacije su nižeg intenziteta i pozitivnog predznaka, što znači da *što osoba ima izraženiju pozitivnu valencu to je zadovoljnija svojom karijerom, ali i sklonija psihosomatskim manifestacijama, kao i intrinzičkoj motivaciji i regulaciji identifikacijom.*

Tabela 18. Pirsonov koeficijent korelacije faktora zadovoljstva karijerom i faktora radne motivacije

		<i>Psihosomatski simptomi</i>	<i>Nezadovoljstvo poslom i loši međuljudski odnosi</i>	<i>Zadovoljstvo karijerom</i>	<i>Potreba za promenom karijere</i>
Eksterna regulacija	r	.07	-.11	-.06	.04
	p	.46	.26	.50	.67
Introjektovana regulacija	r	.15	.06	.03	.16
	p	.14	.56	.74	.12
Regulacija identifikacijom	r	.00	-.09	.26(**)	.11
	p	.97	.38	.00	.28
Intrinzička motivacija	r	.06	-.07	.29(**)	.08
	p	.55	.49	.00	.41

r	Pirsonov koeficijent linearne korelacije
p	Nivo značajnosti
**	Korelacije značajne na nivou 0.01
*	Korelacije značajne na nivou 0.05

Dobijeni rezultati Pirsonovih koeficijenata korelacije faktora ekstrahovanih u prostoru upitnika *ispunjenost karijerom* i faktora *radne motivacije* pokazuju da samo faktor nazvan *ispunjenost karijerom* statistički značajno korelira sa faktorima *regulacija identifikacijom* i *intrinzička motivacija*. Navedeni koeficijenti su niskog intenziteta i pozitivnog predznaka, što znači da što je osoba zadovoljnija svojom karijerom to ima izraženiju regulaciju identifikacijom i intrinzičku motivaciju.

2.8.5 Predikcija zadovoljstva karijerom

1. Predikcija ukupnog skora zadovoljstva karijerom

Kriterijumska varijabla je ukupan skor na testu zadovoljstva karijerom — skup prediktora čine crte ličnosti i faktori radne motivacije.

Tabela 19. Koeficijent multiple korelacije

Model	R	R ²	Korigovani R ²	Std. greška
1	.69(a)	.48	.41	17.84

Tabela 20. Procena značajnosti regresionog modela

Model		Suma kvadrata	Broj stepeni slobode	Varijansa	F	p-nivo značajnosti
1	Regresija	27183.98	11	2471.27	7.76	.00(a)
	Rezidual	29281.84	92	318.28		
	Total	56465.83	103			

Regresioni model je statistički značajan na nivou $p = .00$. Koeficijent multiple korelacije iznosi $R = .694$, a skup prediktora objašnjava oko 48% varijabiliteta sistema varijabli.

Tabela 21. *Parcijalni doprinosi prediktora*

	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p-nivo značajnosti</i>
(Constant)		67.68	.00
POZITIVNA EMOCIONALNOST	-.21	-2.26	.02
NEGATIVNA VALENCA	-.07	-.82	.40
(NE)PRIJATNOST/AGRESIVNOST	.14	1.44	.15
OTVORENOST	.07	.70	.48
SAVESNOST	-.15	-1.66	.09
NEGATIVNA EMOCIONALNOST	.44	4.75	.00
POZITIVNA VALENCA	.20	2.34	.02
Eksterna regulacija	-.28	-2.19	.03
Introjektovana regulacija	.24	1.87	.06
Regulacija identifikacijom	.13	.90	.36
Intrinzička motivacija	.05	.36	.71

Statistički značajan doprinos predikciji kriterijumske varijable daje pre svega crta *negativna emocionalnost*, koeficijent korelacije je pozitivnog predznaka, što znači da što osoba ima izraženiju crtu *negativnu emocionalnost* to je zadovoljnija svojom karijerom. Crta *pozitivna emocionalnost* je takođe statistički značajno povezana sa zadovoljstvom karijerom – beta koeficijent je nižeg intenziteta i negativnog predznaka, što znači da je osoba zadovoljnija karijerom što ima manje izraženu pozitivnu emocionalnost. Crta *pozitivna valenca* ima nizak beta koeficijent u pozitivnom smeru, a *eksterna regulacija*, u negativnom smeru, što znači da osoba koja ima izraženiju crtu *pozitivna valenca*, a manje izraženu *eksternu regulaciju* je zadovoljnija karijerom.

2. *Predikcija faktora psihosomatski simptomi*

Kriterijumska varijabla je prvi faktor zadovoljstva karijerom – *psihosomatski simptomi* – gde skup prediktora čine crte ličnosti i faktori radne motivacije.

Tabela 22. *Koeficijent multiple korelacije*

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>Korigovani R²</i>	<i>Std. greška</i>
1	.68(a)	.47	.40	.78

Tabela 23. Procena značajnosti regresionog modela

Model		Suma kvadrata	Broj stepeni slobode	Varijansa	F	p-nivo značajnosti
1	Regresija	44.57	11	4.05	6.56	.00(a)
	Rezidual	50.00	81	.61		
	Total	94.57	92			

Regresioni model je statistički značajan na nivou $p = .00$. Koeficijent multiple korelacije iznosi $R = .68$, a skup prediktora objašnjava oko 47% varijabiliteta sistema varijabli. Na osnovu ovih rezultata možemo reći da postoji srednji nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskog skupa varijabli.

Tabela 24. Parcijalni doprinosi prediktora

	Beta	t	p-nivo značajnosti
(Constant)		.40	.68
POZITIVNA EMOCIONALNOST	-.34	-3.45	.00
NEGATIVNA VALENCA	-.08	-.83	.40
(NE)PRIJATNOST/AGRESIVNOST	.18	1.73	.08
OTVORENOST	.08	.78	.43
SAVESNOST	-.06	-.64	.52
NEGATIVNA EMOCIONALNOST	.35	3.50	.00
POZITIVNA VALENCA	.23	2.52	.01
Eksterna regulacija	-.03	-.23	.81
Introjektovana regulacija	.09	.69	.48
Regulacija identifikacijom	-.05	-.30	.76
Intrinzička motivacija	.13	.81	.41

Statistički značajan beta-koeficijent sa pozitivnim predznakom imaju *negativna emocionalnost* i *pozitivna valenca*, dok statistički značajan beta-koeficijent sa negativnim predznakom ima crta ličnosti *pozitivna emocionalnost*. Ovakav rezultat znači da *što osoba pokazuje veću negativnu emocionalnost, manju pozitivnu emocionalnost, ali i izraženiju pozitivnu valencu, psihosomatski simptomi su izraženiji*.

3. Predikcija faktora izbegavanje posla

Kriterijumska varijabla je drugi faktor zadovoljstva karijerom — *izbegavanje posla* — gde skup prediktora čine crte ličnosti i faktori radne motivacije.

Tabela 25. Koeficijent multiple korelacije

Model	R	R ²	Korigovani R ²	Std. greška
1	.58(a)	.34	.25	.87

Tabela br. 26 Procena značajnosti regresionog modela

Model		Suma kvadrata	Broj stepeni slobode	Varijansa	F	p-nivo značajnosti
1	Regresija	32.54	11	2.95	3.86	.00(a)
	Rezidual	62.02	81	.76		
	Total	94.56	92			

Regresioni model je statistički značajan na nivou $p = .00$. Koeficijent multiple korelacije iznosi $R = -.58$, a skup prediktora objašnjava oko 34% varijabiliteta sistema varijabli. Na osnovu ovih rezultata možemo reći da postoji srednji nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskog skupa varijabli.

Tabela 27. Parcijalni doprinosi prediktora

	Beta	t	p-nivo značajnosti
(Constant)		.09	.92
POZITIVNA EMOCIONALNOST	-.04	-.41	.67
NEGATIVNA VALENCA	.04	.41	.68
NEPRIJATNOST/AGRESIVNOST	.14	1.17	.24
OTVORENOST	-.05	-.44	.65
SAVESNOST	-.28	-2.47	.01
NEGATIVNA EMOCIONALNOST	.27	2.44	.01
POZITIVNA VALENCA	.07	.70	.48
Eksterna regulacija	-.48	-3.11	.00
Introjektovana regulacija	.34	2.16	.03
Regulacija identifikacijom	.04	.23	.81
Intrinzička motivacija	.03	.18	.85

Statistički značajan parcijalni doprinos predikciji kriterijumske varijable daju crte ličnosti *savesnost* (negativan predznak) i *negativna emocionalnost* (pozitivan predznak), a od faktora radne motivacije to su *eksterna regulacija* (negativan predznak i najveći beta-koeficijent) i *introjektovana regulacija* (pozitivan predznak). Na osnovu toga možemo zaključiti da *što osoba ima manje izraženu savesnost, izraženiju negativnu emocionalnost, pokazuje manju sklonost ka eksternoj regulaciji, a veću ka introjektovanoj, takva osoba je sklonija izbegavanju posla.*

4. Predikcija faktora ispunjenost karijerom

Kriterijumska varijabla je treći faktor zadovoljstva karijerom – *ispunjenost karijerom*, a skup prediktora čine crte ličnosti i faktori radne motivacije.

Tabela 28. Koeficijent multiple korelacije

Model	R	R ²	Korigovani R ²	Std. greška
1	.56(a)	.31	.22	.89

Tabela 29. Procena značajnosti regresionog modela

Model		Suma kvadrata	Broj stepeni slobode	Varijansa	F	p-nivo značajnosti
1	Regresija	29.71	11	2.70	3.38	.00(a)
	Rezidual	64.67	81	.79		
	Total	94.39	92			

Regresioni model je statistički značajan na nivou $p = .00$. Koeficijent multiple korelacije iznosi $R = .56$, a skup prediktora objašnjava oko 32% varijabiliteta sistema varijabli. Na osnovu ovih rezultata možemo reći da postoji srednji nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskog skupa varijabli.

Tabela 30. Parcijalni doprinosi prediktora

	Beta	t	p-nivo značajnosti
(Constant)		-.24	.80
POZITIVNA EMOCIONALNOST	.06	.58	.56
NEGATIVNA VALENCA	.10	.89	.37
NEPRIJATNOST/AGRESIVNOST	-.01	-.09	.92
OTVORENOST	.27	2.27	.02
SAVESNOST	.17	1.50	.13
NEGATIVNA EMOCIONALNOST	-.26	-2.31	.02
POZITIVNA VALENCA	.14	1.36	.17
Eksterna regulacija	-.03	-.19	.84
Introjektovana regulacija	.03	.24	.80
Regulacija identifikacijom	-.12	-.61	.54
Intrinzička motivacija	.15	.80	.42

Statistički značajne beta koeficijente sa kriterijumskom varijablom imaju samo crte ličnosti *otvorenost* (niskog intenziteta i pozitivnog predznaka) i *negativna emocionalnost* (niskog

intenziteta i negativnog predznaka), što znači da osoba koja pokazuje izraženiju otvorenost i manje izraženu negativnu emocionalnost je zadovoljnija karijerom

5. Predikcija faktora tendencija ka promeni karijere

Kriterijumska varijabla je četvrti faktor zadovoljstva karijerom – tendencija ka promeni karijere, dok skup prediktora čine crte ličnosti i faktori radne motivacije.

Tabela 31. Koeficijent multiple korelacije

Model	R	R ²	Korigovani R ²	Std. greška
1	.51(a)	.26	.16	.91

Tabela br. 32 Procena značajnosti regresionog modela

Model		Suma kvadrata	Broj stepeni slobode	Varijansa	F	p-nivo značajnosti
1	Regresija	24.46	11	2.22	2.63	.00(a)
	Rezidual	68.41	81	.84		
	Total	92.88	92			

Regresioni model je statistički značajan na nivou $p = .00$. Koeficijent multiple korelacije iznosi $R = .51$, a skup prediktora objašnjava oko 26% varijabiliteta sistema varijabli. Na osnovu ovih rezultata možemo reći da postoji srednji nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskog skupa varijabli.

Tabela 33. Parcijalni doprinosi prediktora

	Beta	t	p-nivo značajnosti
(Constant)		.44	.66
POZITIVNA EMOCIONALNOST	-.04	-.41	.68
NEGATIVNA VALENCA	-.07	-.63	.52
(NE)PRIJATNOST/AGRESIVNOST	.16	1.27	.20
OTVORENOST	.06	.49	.62
SAVESNOST	-.10	-.90	.36
NEGATIVNA EMOCIONALNOST	.36	3.09	.00
POZITIVNA VALENCA	.00	.07	.93
Eksterna regulacija	-.10	-.62	.53
Introjektovana regulacija	.11	.66	.50
Regulacija identifikacijom	.21	1.02	.30
Intrinzička motivacija	-.05	-.30	.76

Statistički značajan parcijalni doprinos predikciji kriterijumske varijable daje samo crta ličnosti *negativna emocionalnost*. Beta-koeficijent je umerenog intenziteta i pozitivnog predznaka, što znači da što je negativna emocionalnost izraženija to osoba pokazuje veću potrebu za promenom karijere. Na osnovu do sada navedenih rezultata, možemo da kažemo da su treća hipoteza, H3 „Postoji povezanost između nekih merenih crta ličnosti, autonomnih formi radne motivacije i karijernog zadovoljstva“, delimično potvrđena i to u delu koji se odnosi na karakteristike ličnosti i forme kontrolišuće regulacije ponašanja. Hipoteza H3a, „Obe grupe prediktora (crte ličnosti i forme radne motivacije) nezavisno jedna od druge imaju značajne korelacije sa karijernim zadovoljstvom“, je potvrđena.

2.8.6 Multiple regresione analize u kojima su kriterijumske varijable faktori radne motivacije

U svrhu testiranja druge hipoteze, H2 („Postoji povezanost između ličnih osobina i određenih nivoa radne samodeterminacije.“) preduzet je niz analiza relacije crta ličnosti i nivoa radne samodeterminacije. Faktori radne motivacije tretirani su kao kriterijumske varijable dok su skup prediktora činile crte ličnosti.

1) *Kriterijumska varijabla je prvi faktor radne motivacije – eksterna regulacija, a skup prediktora čine crte ličnosti.*

Tabela 34. Koeficijent multiple korelacije

Model	R	R ²	Korigovani R ²	Std. greška
1	.42(a)	.18	.12	.91

Tabela 35. Procena značajnosti regresionog modela

Model		Suma kvadrata	Broj stepeni slobode	Varijansa	F	p-nivo značajnosti
1	Regresija	18.05	7	2.57	3.05	.00(a)
	Rezidual	81.92	97	.84		
	Total	99.98	104			

Regresioni model je statistički značajan na nivou $p=-.00$. Koeficijent multiple korelacije iznosi $R=-.42$, a skup prediktora objašnjava oko 18% varijabiliteta sistema varijabli. Na osnovu ovih rezultata možemo reći da postoji niži nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskog skupa varijabli.

Tabela 36. *Parcijalni doprinosi prediktora*

	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p-nivo značajnosti</i>
(Constant)		-.13	.89
POZITIVNA EMOCIONALNOST	.22	2.02	.04
NEGATIVNA VALENCA	.27	2.50	.01
NEPRIJATNOST/AGRESIVNOST	.04	.36	.71
OTVORENOST	-.37	-3.43	.00
SAVESNOST	.06	.63	.52
NEGATIVNA EMOCIONALNOST	.04	.37	.71
POZITIVNA VALENCA	.10	.98	.32

Statistički značajne parcijalne doprinose predikciji kriterijumske varijable imaju *otvorenost*, u negativnom smeru, i *negativna valenca* i *pozitivna emocionalnost* u pozitivnom smeru. Dobijeni rezultat upućuje na zaključak da *što je kod ispitanika izraženija eksterna regulacija, kao oblik radne motivacije, to je izraženija negativna valenca ali i pozitivna emocionalnost, a manje je izražena otvorenost.*

2) *Kriterijumska varijabla je drugi faktor radne motivacije – introjektovana regulacija, a skup prediktora čine crte ličnosti.*

Tabela 37. *Koeficijent multiple korelacije*

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>Korigovani R²</i>	<i>Std. greška</i>
1	.38(a)	.15	.08	.96

Tabela 38. *Procena značajnosti regresionog modela*

<i>Model</i>		<i>Suma kvadrata</i>	<i>Broj stepeni slobode</i>	<i>Varijansa</i>	<i>F</i>	<i>p-nivo značajnosti</i>
1	Regresija	15.84	7	2.26	2.44	.02(a)
	Rezidual	89.80	97	.92		
	Total	105.64	104			

Regresioni model je statistički značajan na nivou $p=-.02$. Koeficijent multiple korelacije iznosi $R=-.38$, a skup prediktora objašnjava oko 15% varijabiliteta sistema varijabli. Na osnovu ovih rezultata možemo reći da postoji niži nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskog skupa varijabli.

Tabela 39. Parcijalni doprinosi prediktora

	Beta	t	p-nivo značajnosti
(Constant)		-.01	.99
POZITIVNA EMOCIONALNOST	.29	2.62	.01
NEGATIVNA VALENCA	.07	.69	.49
NEPRIJATNOST/AGRESIVNOST	.17	1.50	.13
OTVORENOST	-.20	-1.80	.07
SAVESNOST	.15	1.40	.16
NEGATIVNA EMOCIONALNOST	.12	1.14	.25
POZITIVNA VALENCA	.10	.96	.33

Statistički značajan beta-koeficijent sa kriterijumskom varijablom ima samo *pozitivna emocionalnost*. Beta-koeficijent je pozitivnog predznaka i nižeg intenziteta, tako da možemo zaključiti da *što osoba pokazuje izraženiju pozitivnu emocionalnost, to je introjektivna regulacija kao oblik radne motivacije izraženija*.

3) *Kriterijumska varijabla je treći faktor radne motivacije – regulacija identifikacijom, a skup prediktora čine crte ličnosti.*

Tabela 40. Koeficijent multiple korelacije

Model	R	R ²	Korigovani R ²	Std. greška
1	.57(a)	.33	.28	.85

Tabela 41. Procena značajnosti regresionog modela

Model		Suma kvadrata	Broj stepeni slobode	Varijansa	F	p-nivo značajnosti
1	Regresija	35.48	7	5.06	6.88	.00(a)
	Rezidual	70.67	96	.73		
	Total	106.15	103			

Regresioni model je statistički značajan na nivou $p = .00$. Koeficijent multiple korelacije iznosi $R = .57$, a skup prediktora objašnjava oko 33% varijabiliteta sistema varijabli. Na osnovu ovih rezultata možemo reći da postoji srednji nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskog skupa varijabli.

Tabela 42. Parcijalni doprinosi prediktora

	Beta	t	p-nivo značajnosti
(Constant)		-.09	.92
POZITIVNA EMOCIONALNOST	.22	2.21	.02
NEGATIVNA VALENCA	-.02	-.26	.79
NEPRIJATNOST/AGRESIVNOST	.24	2.29	.02
OTVORENOST	.13	1.35	.18
SAVESNOST	.33	3.48	.00
NEGATIVNA EMOCIONALNOST	-.19	-1.97	.05
POZITIVNA VALENCA	.05	.56	.57

Statistički značajnu predikciju kriterijumske varijable pokazuju sledeće crte ličnosti: pozitivna emocionalnost, neprijatnost/agresivnost i savesnost. Svi beta-koeficijenti su pozitivnog predznaka i nižeg intenziteta. Dobijeni rezultat govori da *što ispitanici pokazuju izraženiju pozitivnu emocionalnost i savesnost, ali i izraženiju agresivnost, skloniji su regulaciji identifikacijom kao vrsti radne motivacije.*

4) *Kriterijumska varijabla je četvrti faktor radne motivacije – intrinzička motivacija, a skup prediktora čine crte ličnosti.*

Tabela 43. Koeficijent multiple korelacije

Model	R	R ²	Korigovani R ²	Std. greška
1	.55(a)	.30	.25	.88

Tabela 44. Procena značajnosti regresionog modela

Model		Suma kvadrata	Broj stepeni slobode	Varijansa	F	p-nivo značajnosti
1	Regresija	32.84	7	4.69	6.04	.00(a)
	Rezidual	75.30	97	.77		
	Total	108.14	104			

Regresioni model je statistički značajan na nivou p=-.00. Koeficijent multiple korelacije iznosi R=-.55, a skup prediktora objašnjava oko 30% varijabiliteta sistema varijabli. Na osnovu ovih rezultata možemo reći da postoji srednji nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskog skupa varijabli.

Tabela 45. Parcijalni doprinosi prediktora

	Beta	t	p-nivo značajnosti
(Constant)		-.12	.90
POZITIVNA EMOCIONALNOST	.10	.98	.32
NEGATIVNA VALENCA	-.00	-.02	.98
NEPRIJATNOST/AGRESIVNOST	.18	1.71	.09
OTVORENOST	.21	2.16	.03
SAVESNOST	.29	2.93	.00
NEGATIVNA EMOCIONALNOST	-.21	-2.12	.03
POZITIVNA VALENCA	.11	1.19	.23

Statistički značajne beta-koeficijente sa pozitivnim predznakom imaju crte otvorenost i savesnost, a sa negativnim predznakom samo crte negativna emocionalnost. Navedeni beta koeficijenti su niskog intenziteta. Dakle, možemo da zaključimo da *što ispitanici pokazuju izraženiju otvorenost i savesnost, a manje izraženu negativnu emocionalnost skloniji su intrinzičkoj motivaciji*. Na osnovu dobijenih rezultata, možemo da kažemo da je druga hipoteza istraživanja, odnosno H2 „Postoji povezanost između ličnih osobina i određenih nivoa radne samodeterminacije.“, potvrđena.

2.8.7 Moderatorski značaj oblasti karijere u predikciji zadovoljstva karijerom

U cilju provere hipoteze H4, da „Postoji moderatorski efekat oblasti karijere na strukturu relacija osobina i motivacije naspram zadovoljstva karijerom.“ uzorak je podeljen na tri ispitivane grupe i računata su „simple“ korelacije između crta ličnosti, dimenzija radne motivacije i zadovoljstva karijerom i analizirane su razlike između koeficijenata korelacije dobijene u ovim grupama. Odabran je ovakav način provere moderatorskog efekta usled malog broja ispitanika po grupama i nemogućnosti da se zadovolji kriterijum da $N \geq 50 + 8m$ gde je ‘m’ predstavlja broj prediktora (Green, 1991). Ukoliko bi bila primenjena višestruka regresijska analiza rezultati bili nepouzdan, odnosno, sa velikom standardnom greškom prognoziranih skorova.

Tabela 46. Moderatorski efekat oblasti karijere na strukturu relacije osobina i motivacije naspram zadovoljstva karijerom

Zanimanje			PSIHOSOMATSKI SIMPTOMI	IZBEGAVANJE POSLOVA	ISPUNJENO ST KARIJEROM	TENDENCIJE KA PROMENI KARIJERE
menadžeri/ privatnici	POZITIVNA EMOCIONALNOST	r	-.10	.11	.20	-.00
		p	.61	.57	.30	.96
	NEGATIVNA VALENCA	r	.40(*)	.20	.21	.41(*)
		p	.03	.30	.28	.03
	(NE)PRIJATNOST/ AGRESIVNOST	r	.57(**)	.51(**)	.04	.53(**)
		p	.00	.00	.82	.00
	OTVORENOST	r	.10	.04	.49(**)	.28
		p	.62	.81	.00	.15
	SAVESNOST	r	-.23	-.62(**)	.39(*)	-.25
		p	.23	.00	.04	.20
	NEGATIVNA EMOCIONALNOST	r	.70(**)	.47(*)	.11	.57(**)
		p	.00	.01	.56	.00
	POZITIVNA VALENCA	r	.31	.20	.30	.27
		p	.11	.31	.12	.16
	Eksterna regulacija	r	.29	-.05	.18	.24
		p	.13	.77	.35	.21
	Introjektovana regulacija	r	.32	.32	.19	.23
		p	.09	.09	.33	.23
	Regulacija identifikacijom	r	.09	-.09	.35	.18
		p	.63	.63	.07	.35
Intrinzička motivacija	r	.09	-.15	.25	.11	
	p	.64	.43	.19	.58	
bankari	POZITIVNA EMOCIONALNOST	r	-.38	-.45(*)	.18	-.24
		p	.05	.01	.35	.22
	NEGATIVNA VALENCA	r	.20	.25	-.19	-.07
		p	.32	.21	.34	.73
	(NE)PRIJATNOST/ AGRESIVNOST	r	.47(*)	.53(**)	-.27	.26
		p	.01	.00	.18	.19
	OTVORENOST	r	-.05	-.16	.19	-.09
		p	.81	.41	.35	.64
	SAVESNOST	r	-.23	-.37	.29	-.17
		p	.25	.06	.14	.40
	NEGATIVNA EMOCIONALNOST	r	.05	.17	-.25	.25
		p	.78	.39	.21	.20
	POZITIVNA VALENCA	r	.16	-.09	.08	.07

	p	.41	.66	.66	.70
Eksterna regulacija	r	.20	.08	-.12	-.23
	p	.32	.67	.55	.24
Introjektovana regulacija	r	.13	-.16	-.09	-.27
	p	.51	.43	.66	.18
Regulacija identifikacijom	r	-.02	-.17	.17	-.16
	p	.89	.40	.38	.42
Intrinzička motivacija	r	-.06	-.28	.32	-.04
	p	.75	.16	.102	.83
profesori	r	-.48(**)	-.30(*)	.38(*)	-.04
POZITIVNA EMOCIONALNOST	p	.00	.04	.01	.76
NEGATIVNA VALENCA	r	.22	.24	-.26	-.04
	p	.14	.11	.08	.78
(NE)PRIJATNOST/ AGRESIVNOST	r	.43(**)	.26	-.20	.30(*)
	p	.00	.08	.18	.04
OTVORENOST	r	.16	-.07	.40(**)	.09
	p	.30	.62	.00	.54
SAVESNOST	r	.01	-.11	.38(*)	.10
	p	.94	.48	.01	.50
NEGATIVNA EMOCIONALNOST	r	.59(**)	.45(**)	-.41(**)	.35(*)
	p	.00	.00	.00	.02
POZITIVNA VALENCA	r	.26	-.03	.30(*)	-.04
	p	.08	.84	.04	.79
Eksterna regulacija	r	-.13	-.18	.09	.01
	p	.38	.24	.56	.92
Introjektovana regulacija	r	.00	-.09	.13	.24
	p	.97	.54	.39	.12
Regulacija identifikacijom	r	-.05	-.05	.40(**)	.14
	p	.71	.75	.00	.36
Intrinzička motivacija	r	.09	.05	.42(**)	.10
	p	.56	.72	.00	.50

Na poduzorku menadžera faktor *psihosomatski simptomi* statistički značajno korelira sa, crtama *negativna emocionalnost* (visokog intenziteta), *negativna valenca* i *neprijatnost/agresivnost* (nižeg intenziteta). Navedene korelacije su pozitivnog predznaka. Isti faktor na poduzorku bankara statistički značajno korelira sa crtom *neprijatnost/agresivnost*, (razlika koeficijentaka korelacije između bankara i menadžera nije statistički značajna, $Zops = -.04$). Isti faktor i na poduzorku profesora statistički značajno korelira sa crtom *neprijatnost/agresivnost* (razlika između koeficijenta korelacije između menadžera i profesora

nije statistički značajna, $Zops = -.75$), isto kao ni između profesora i bankara, $Zops = -.10$. Na poduzorku profesora ovaj faktor statistički značajno korelira i sa crtom *pozitivna emocionalnost*, u negativnom smeru i nižeg intenziteta. Takođe statistički značajno korelira i sa crtom *negativna emocionalnost*, u pozitivnom smeru i višeg intenziteta, kao i na poduzorku menadžera (razlika između ovih koeficijenta korelacije nije statistički značajna, $Zops = -.75$).

Faktor *izbegavanje posla* na poduzorku menadžera statistički značajno korelira sa crtom *savesnost* u negativnom smeru, višeg intenziteta. Sa crtom *negativna emocionalnost* korelira u pozitivnom smeru, i na poduzorku profesora i na poduzorku menadžera (razlika između koeficijenta korelacije između menadžera i profesora nije statistički značajna, $Zops = -.07$). Sa crtom *neprijatnost/agresivnost* statistički značajno korelira na poduzorku menadžera i bankara, u pozitivnom smeru, srednjeg intenziteta (razlika između koeficijenta korelacije nije statistički značajna, $Zops = -.06$). Sa crtom *pozitivna emocionalnost* korelira na poduzorku bankara i profesora, u negativnom smeru (razlika između koeficijenta korelacije nije statistički značajna, $Zops = .32$).

Ispunjenost karijerom statistički značajno korelira na poduzorku menadžera i profesora sa crtama *otvorenost* i *savesnost*, koeficijenti su pozitivnog predznaka i razlika među njima nije statistički značajna za crtu *savesnost* je $Zops = -.37$, a za *otvorenost*, $Zops = -.43$). Na poduzorku profesora ovaj faktor korelira sa crtom *pozitivna emocionalnost* i *pozitivna valenca*, nižeg intenziteta i pozitivnog predznaka i sa crtom *negativna emocionalnost* u negativnom smeru. Takođe u pozitivnom smeru korelira sa dimenzijama motivacije *regulacija identifikacijom* i *intrinzičkom motivacijom*.

Faktor *tendencije ka promeni karijere* statistički značajno korelira sa crtom *neprijatnost/agresivnost* na poduzorku menadžera i profesora, koeficijenti korelacije su pozitivnog predznaka, (razlika među njima nije statistički značajna, $Zops = 1,04$). Navedeni faktor statistički značajno korelira i sa crtom *negativna emocionalnost* na poduzorku menadžera i profesora. Ni ovi koeficijenti korelacije nisu statistički značajni, $Zops = -.44$. Ovaj faktor na poduzorku menadžera statistički značajno korelira i sa crtom *negativna valenca* u pozitivnom smeru. Na osnovu navedenih rezultata, možemo da zaključimo da hipoteza H4 „Postoji moderatorski efekat oblasti karijere na strukturu relacija osobina i motivacije naspram zadovoljstva karijerom.“, nije potvrđena.

2.9 Diskusija

Glavni cilj istraživanja bio je ispitivanje pojedinačnog i zajedničkog uticaja crta ličnosti i strukture radne motivacije na stepen zadovoljstva karijerom i to kod osoba sa vrlo uspešnom karijerom. Testirane su pretpostavke po kojima postoji *povezanost crta ličnosti i određenih nivoa radne motivacije*, kao i *povezanost između nekih merenih crta ličnosti, autonomnih formi radne motivacije i karijernog zadovoljstva*.

U skladu sa istraživačkim nacrtom, pristupili smo proveriti prve hipoteze istraživanja, odnosno: H1 *postoji interpretabilna struktura latentnog prostora mera zadovoljstva karijerom*. Faktorskom analizom upitnika zadovoljstva karijerom izolovano je četiri faktora. Prvi je nazvan *psihosomatski simptomi usled nezadovoljstva poslom*, drugi *izbegavanje posla*, treći *ispunjenost karijerom*, četvrti *tendencija ka promeni posla*. Prvi faktor je opisan kroz telesne simptome koji prate stanja iscrpljenosti, umora i može se tumačiti kao reprezent uloženog vremena, napora, te njihove reperkusije na organizam, odnosno fizičke „cene“ koju nosi uspeh u karijeri. Dugotrajno odsustvo, svakodnevna angažovanost, disciplina, manjak aktivnosti usmerenih ka zadovoljstvu, odmoru i relaksaciji jesu deo svake uspešne karijere. Dobijene nalaze možemo povezati sa tvrdnjama Kirckaldyja i saradnika, koji vide opšte zdravlje kao meru subjektivnog zadovoljstva poslom (Kirckaldy et al., 2002). U skladu sa tim, faktor *psihosomatski simptomi*, ukoliko je izražen, može se tumačiti kao latentna struktura koja determiniše nivo nezadovoljstva poslom i karijerom. Drugi faktor, *izbegavanje posla*, definisan je kroz odsustva, nerade odlaske na posao, sniženu efikasnost i konflikte sa kolegama. Ovaj nalaz možemo protumačiti u duhu istraživanja koja su ispitivala razloge izostanka s posla i koja su u većini slučajeva pokazala da se najčešća veza pronalazi između izbegavanja posla i nezadovoljstva poslom (Judge, Bono, Locke, 2000). Prema tome, faktor *izbegavanje posla* takođe možemo shvatiti kao generator nezadovoljstva karijerom. Treći faktor ukazuje na strukturu koja stvara stanje *ispunjenosti karijerom*, u kome su pojedinci srećni i zadovoljni uspesima u svojoj karijeri. Osobe ispunjene karijerom karijera inspiriše da se stručno razvijaju, da imaju lično značenje, da su kompetitivni i imaju dobar balans između rada i porodičnog života, što je u skladu sa većinom opisa subjektivnog zadovoljstva karijerom (Ng et al., 2005; Hall & Chandler, 2005). Pored toga, zadovoljavajući odnos posao – privatni život konstituiše važan indikator u proceni zadovoljstva karijerom (Ballout, 2008). Faktor *ispunjenost karijerom* bi mogli da poistovetiti sa konstruktom *intrinzičkog zadovoljstva karijerom*. Četvrti faktor je takođe generator nezadovoljstva karijerom i nazvan je *tendencija ka*

promeni karijere. Osobama koje imaju visoke skorove na ovom faktoru posao ne postavlja izazove, mentalno ih iscrpljuje, prati ih osećanje da njihovi potencijali nisu i ne mogu u potpunosti biti iskorišteni. Pored interpretacije faktora kao indikatora nezadovoljstva karijerom, moguće ga je tumačiti u kontekstu dinamičnosti karijere – gde u svakoj karijeri postoje faze ispunjenosti ali i nezadovoljstva, i tendencije ka promeni karijere (Sullivan, 1999). Sumirajući pregled faktora zadovoljstva karijerom, postavlja se pitanje da li možemo izolovano da gledamo na zadovoljstvo karijerom ili moramo paralelno da pratimo i faktore koji su prema definiciji opozitni u odnosu na zadovoljstvo karijerom? Dakle, da li je reč o kompozitnoj meri ili možemo da korespondiramo sa parcijalnim doprinosom svakog od kriterijuma? Čini se da tumačenja nalaza možemo pronaći u odnosu subjektivnih i objektivnih kriterijuma (Arthur et al., 2005), uticaja faktora okruženja (Spurk et al., 2015) ali i konceptu razlika u faktorima zadovoljstva karijerom u zavisnosti od profesije (Abele & Spurk, 2009). Najveći stepen međusobnog slaganja ispitanika, uzet na osnovu vrednosti aritmetičkih sredina, nalazimo kod tvrdnji: „*Usavršavanja u mojoj karijeri mi donose zadovoljstvo*“, „*Iako vrlo postepeno, verujem da se moj rad ipak pomera nabolje*“. Izolovano gledano primećujemo da bez obzira na eksterne indikatore zadovoljstva ili različite motivacione činioce, čini se da unutrašnji osećaj napretka, ličnog i profesionalnog rasta i razvoja, predstavljaju glavni izvor zadovoljstva karijerom ispitanih. To najbolje potvrđuje drugi ajtem, sa kojim su zaposleni izrazili saglasnost, a koji ipak razmatra kvalitet rada. Ovo možemo povezati sa potrebom za kompetentnošću, kao bazičnom psihološkom potrebom, u konceptu autonomne regulacije (Ryan, Deci, 2000) kao i intrinzičkim faktorom zadovoljstva karijerom (Boudreau, Boswell & Judge, 2001). U personološkom smislu možemo da pretpostavimo da crta „*velikih pet*“ *otvorenost* za nova iskustva, takođe u znatnoj meri određuje ovaj stav ali i vezu sa zadovoljstvom karijerom (Lounsbury & Gibson, 2009). Pored toga, unutrašnja merila kvaliteta, obogaćivanja fonda profesionalnih znanja, verovatno stvara osećaj sigurnosti i spokoja, ali i osećaj pripremljenosti za buduće profesionalne izazove. Ispitanici su najmanju saglasnost pokazali sa tvrdnjom: „*Rečeno mi je da je kvalitet mog rada neprihvatljiv*“. Odnos prema radu je nešto što se može videti i kroz ajtem sa kojim su ispitanici pokazali najmanji stepen slaganja – „*Javljam da ne dolazim na posao zbog bolesti i kada nisam bolestan*“, ali i u domenu socijalne validacije i gratifikacije – što su autori videli kao potrebu za povezanošću (Ryan, Deci, 2000). Podsetićemo, bazične psihološke potrebe, tj. nivo njihove zadovoljenosti, autori su videli kao osnovu izbora sistema regulacije ponašanja (Hodgins &

Knee, prema Majstorović, Green-Demers & Legault, 2008). Na osnovu navedenog, možemo da kažemo da je prva hipoteza potvrđena, odnosno, *postoji interpretabilna struktura latentnog prostora mera zadovoljstva karijerom*.

Kada je u pitanju struktura radne motivacije, ispitanici su na pitanja: zašto radim? zašto brinem o kvalitetu svoga rada? i zašto pokušavam da budem dobar radnik u svojoj firmi? pokazali najveću saglasnost sa odgovorima koji su koren imali u: *zato što mi je kao osobi važno da radim i da imam posao, da kvalitetno radim svoj posao, da budem dobar radnik u svojoj firmi*. Ovakav stepen saglasnosti naših ispitanika upućuje na zaključak o visokoj zastupljenosti i dominaciji intrinzičkog tipa motivacije (Ryan, Deci, 1985). U skladu sa teorijom da su ljudi u svojoj osnovi znatiželjni, aktivni, samomotivisani i usmereni ka uspehu, a uspeh donosi zadovoljstvo, možemo da kažemo da smo kod ispitanika uočili zastupljenost procesa integracije koji su potom rezultirali u autonomnom, odnosno intrinzičkom tipu motivacije. Integrisanost vrednosti kao što su važnost posla, kvalitet rada u self koncept, predstavlja izraz ali i posledicu slobode izbora, procesâ koji su dominirali tokom detinjstva, izbora, razvoja karijere, odnosno tokom radnog veka ispitanika. Na pitanje: zašto pokušavam da uradim teži deo posla? ispitanici su saglasni u odgovoru *zato što volim da se probam kada je nešto teško*. Saglasnost oko ovog odgovora upućuje na bazičnu psihološku potrebu za kompetentnošću i izazovima (Ryan, Deci, 2000; Hodgins & Knee, prema Majstorović, 2008). Možemo da kažemo da su rezultati koje smo dobili u skladu sa postavljenim očekivanjima. Ostvarivanje velikih profesionalnih rezultata podrazumeva visok stepen motivisanosti, ali i intrinzički tip motivacije, te autonomnu regulaciju ponašanja.

U skladu sa nacrtom istraživanja, pristupili smo proveriti druge hipoteze, odnosno: *H2 Postoji povezanost između ličnih osobina i određenih nivoa radne samodeterminacije*.

Regresione analize strukture radne motivacije pokazuju da, što je kod ispitanika izraženija *negativna valenca* ali i *pozitivna emocionalnost*, a manje izražena *otvorenost*, *izražena je i eksterna regulacija*. Negativna povezanost između crte *otvorenosti* i eksterne regulacije je razumljiv – kod osobe se teško razvija i održavaju korelati ove crte, ukoliko su čvrsto određeni spoljašnjim pravilim. Crta *otvorenost* kao osobina ličnosti podrazumeva određeni stepen slobode i potrebu za traženjem novina, a koja je zdravorazumski gledno u direktnoj koliziji sa *eksternom regulacijom*. Ovde je najinteresantnija pozitivna korelacija *eksterne regulacije* i *pozitivne emocionalnosti*, koja može interpretirati u duhu biheviorističkih principa, odnosno uslovljenosti

korelata pozitivne emocionalnosti kao što su srdačnost, pozitivni afekat i društvenost eksternom nagradom, odnosno kaznom. Socijalna zasnovanost *pozitivne emocionalnosti* predstavlja osnovu prihvatanja normativa društveno prihvatljivih obrazaca ponašanja, a što ne predstavlja ništa drugo nego eksternu regulaciju – regulaciju ponašanja koja se usvaja u najranijim uzrastima. Sa druge strane, ispitanici bi možda želeli da se bave nekim manje isplativim zanimanjima, a na ova, aktuelna pristaju upravo iz potrebe ka postizanju određenih socioekonomskih standarda. Navedene nalaze možemo povezati sa tvrdnjama Heslina da postoje osobe koje mogu biti nezadovoljne trenutnim poslom a istovremeno zadovoljne karijerom (Heslin, 2003), kao i vremenskim okvirom, gde intrinzički uspeh u karijeri uključuje reakcije na aktuelna postignuća u karijeri (Finegold & Mohrman, 2001). Pored toga, možemo se i osvrnuti na kontekst vremena i socioekonomskog okruženja koje je vladalo poslednjih nekoliko decenija. Profesionalne tranzicije i promena radnih mesta su karakterističnije za uređenije društvene sisteme, privredu i profesionalna okruženja, gde na primer imamo kraći period pronalaženja novog posla. U Srbiji traženje novih poslova, bez obzira na obrazovni nivo, pre predstavlja poteškoću nego profesionalni izazov. Možemo da zaključimo da eksterna regulacija upravo u ovim faktorima generiše dodatnu snagu kao faktor regulacije ponašanja.

Ispitanici koji su imali izraženiju *pozitivnu emocionalnost* i *savesnost* bili su skloniji *regulaciji identifikacijom* kao vrsti radne motivacije – što je potvrđeno u velikom broju istraživanja (Lounsbury et al., 2003; Boudreau et al., 2001), ali su imali i izraženiju crtu *neprijatnost/agresivnost*. Ovde shvatamo da je na ispitivanom uzorku uspešnih ljudi, osobine ličnosti kao što su istrajnost, promišljenost i samodisciplina odnosno srdačnost, pozitivni afekat i društvenost identifikovane u self uspešnih ljudi. Izražena crta *neprijatnost/agresivnost*, ukazuje da kompetitivnost, upornost, borbenost neretko znaju da budu granična stanja koja se lako preobražavaju i prelaze u agresivne obrasce ponašanja. Ove osobine u određenim situacijama ispitanike dovode do uspeha, izlažući ih češćim i otvorenijim sukobima mišljenja, konfliktima, i to najpre kao posledica odlučnosti i rešenosti da se u tim situacijama istraje.

Konačno, regresiona analiza pokazuje da što ispitanici pokazuju izraženije crte *otvorenost*, *savesnost* a manje izraženu *negativnu emocionalnost* skloniji su *intrinzičkoj motivaciji*. Ukoliko napomenemo da su pronađene kod osoba koje po objektivnim kriterijumima imaju uspešne karijere, možemo da zaključimo da se za uspešnu karijeru, kao poželjne ističu crte ličnosti *otvorenost* i *savesnost*, uz nisko izraženu *negativnu emocionalnost* kao i to da su ove

osobe *intrinzički motivisane*. Ovde je važno pomenuti i značaj *emocionalne kompetencije*, čiji su korelati fleksibilnost, samokontrola i savesnost, za zadovoljstvo karijerom (Geril, et al., 2015). Sigurni smo da, pored crte *savesnost*, u ispitivanim crtama ličnosti koje se tiču pozitivne valence i emocionalnosti imamo slične konstrukte korelata, a putem kojih bismo indirektno mogli i da potvrdimo nalaze pomenutih autora. Rezimirajući navedeno, možemo da kažemo da traženje novih profesionalnih izazova, senzacija, istrajnost, disciplinovanost u radu uz odsustvo doživljaja sebe kao loše ličnosti i bez sklonosti ka manipulaciji, sa autentičnim, slobodnim izborima čine osobu disponiranom za ostvarenje uspešne karijere koja donosi zadovoljstvo. Na osnovu ustanovljenih veza između crta ličnosti i strukture radne motivacije, možemo da kažemo i da je druga hipoteza istraživanja potvrđena, odnosno, *postoji povezanost između ličnosnih osobina i određenih nivoa radne samodeterminacije*.

U cilju provere: *H3 Postoji povezanost između nekih merenih crta ličnosti, autonomnih formi radne motivacije i karijernog zadovoljstva*, pristupili smo ispitivanju povezanosti crta ličnosti, strukture radne motivacije i zadovoljstva karijerom.

Pozitivna emocionalnost je u statistički značajnoj korelaciji s faktorom *ispunjenost karijerom* i *intrinzičkom motivacijom* i *regulacijom identifikacijom*. Takođe je nađena veza, negativnog predznaka, između faktora *pozitivna emocionalnost* i faktora *psihosomatski simptomi*. Dakle, možemo da zaključimo da što osoba zadovoljnija svojom karijerom sebe doživljava emocionalno pozitivnije, sklonija je intrinzičkoj motivaciji, kao i regulaciji identifikacijom. Naime, zaposleni koji imaju više izraženu *pozitivnu emocionalnost* odlučniji su, preduzimljiviji, energičniji, skloniji preuzimanju rizika i više ulažu u karijeru. S druge strane, s obzirom na to da je uzorak sačinjen od ljudi koji su uspešni u svojim karijerama, može se pretpostaviti da pored visokog vrednovanja i doživljavanja sebe, ove osobe imaju i izražen osećaj superiornosti – kao derivata crte *pozitivna emocionalnost*. Na osećaj superiornosti možemo da gledamo kao osobinu koja je i proistekla iz uspešne karijere. Samopuzdanje, kao osnova osećaja superiornosti, nastaje kao posledica pouzdanosti, odnosno, osoba se ponaša u skladu sa sebi postavljenim zadacima i očekivanjima. Uspešna karijera podrazumeva veliki broj ispunjenih zadataka. Dakle, *pozitivna emocionalnost* vodi ka zadovoljstvu, ali je i posledica zadovoljstva nastalog kroz ispunjenje određenih radnih zadataka, kao dela karijere. Takođe je i veza sa *intrinzičkom motivacijom* u istraživanju i pretpostavljena. Potreba za novim iskustvima, novim saznanjima, autentično zadovoljstvo pri uspehu, svakako je skup draži koji nečiju karijeru čini

motivisućom, te otuda nastaje i ova povezanost *pozitivne emocionalnosti i intrinzičke motivacije* kod ljudi koji su zadovoljni svojom karijerom. Ukoliko u razmatranje ove relacije uvedemo i osećaj samopouzdanja, shvatamo da je u najmanju ruku lakše a svakako poželjno, da osoba dosledno ispunjava one radne zadatke i ciljeve za koje je intrinzički motivisana.

Međutim, interesantan je podatak, da je pronađena veza i sa *regulacijom identifikacijom* kao tipom eksterne regulacije. Oba nalaza potvrđuju Halloovo stanovište da subjektivni kriterijumi zadovoljstva karijerom prethode objektivnim (Hall, 2002). Između ostalog, logično je da u uspešnim karijerama ljudi slede utvrđene modele i obrasce ponašanja koji su nekog doveli do ispitanicima željenog ponašanja. Prehodna iskustva, „staza kojom je već neko prošao“, iskustva i potencijalne korekcije budućih koraka, osobi olakšavaju postizanje cilja – uspešne karijere, što se može objasniti Teorijom konstrukcije karijere (Savickas, 2005) i orijentacije ka cilju (Izadikhan & Jackson, 2011). Ovde imamo i uticaj spoljašnjeg – ekstrinzičkog motivatora/cilja – uspeha koji je već neko ostvario i sa kojim se identifikujemo, formiramo strategije razvoja subjektivnog osećaja blagostanja i postizanja zadovoljstva karijerom (Savickas, 2005).

Gotovo iste korelacije kao i prva crta koju smo analizirali – *pozitivna emocionalnost*, daju i crte *otvorenost* i *savesnost*. Naime, obe imaju pozitivnu povezanost sa faktorima zadovoljstva karijerom *ispunjenost karijerom* i faktorima strukture radne motivacije, tj. *regulacija identifikacijom* i *intrinzička motivacija*. Kada je reč o crtama ličnosti i odnosa sa zadovoljstvom karijerom, nalaz potvrđuje rezultate velikog broja istraživanja (Lounsbury et al., 2003; Boudreau et al., 2001; Levy et al., 2011). Crta *otvorenost* ima negativnu korelaciju sa *eksternom regulacijom*, a *savesnost* sa faktorom *izbegavanje posla*. *Savesnost* je dimenzija individualnih razlika koja se odnosi na stav prema obavezama, kreće od preterane aktivnosti i posvećenosti obavezama, pa sve do izrazite neaktivnosti, inertnih, pasivnih i lenjih ljudi. Ispitanici koji su posvećeni obavezama imaju snažnu samokontrolu i jaku volju, posvećenu karijernim ciljevima, istrajni su i skloni su poštovanju pravila. Ove vrednosti, ali i osećaji koje dobijaju iz izvođenja određenih profesionalnih aktivnosti su im inkorporirani i integrisani u ličnost i postaju deo njih. *Otvorenost*, određena kroz potrebu za doživljavanjem novih iskustava i spremnost za isprobavanje novih stvari, pored toga što definiše ispitanike kao zadovoljne karijerom, disponira ih i za različite vidove mobilnosti karijere, jer lako prihvataju novonastale promene i lako se snalaze u novim situacijama. Ovi nalazi su u skladu sa stavovima Oconella i

saradnika (O'Connell et al., 2008). Navedeni nalazi su podržani i istraživanjima koja su crtu *otvorenost* videla kao dobar prediktor uspeha u karijeri (Scandura 1998; Aryee, Chay & Tan 1997).

Negativna valenca ima statistički značajne koeficijente korelacije sa faktorima *psihosomatski simptomi*, *izbegavanje posla* i *eksterna regulacija*. Doživljaj sebe kao loše osobe teško da može stvoriti osećaj psihičkog blagostanja, sreće, zadovoljstva i ispunjenosti. Prisustvo negativnog afektiviteta osoba obrađuje odbrambenim mehanizmima – gde neprijatni sadržaji ne miruju, već izbijaju ili na somatskom planu – gde govorimo o psihosomatici, ili dolazi do njihove kompenzacije u obrasce ponašanja koji su definisani *negativnom valencom*. Ovakav doživljaj sebe često sa sobom povlači izostajanje s posla, konflikte s kolegama – faktor *izbegavanje posla*. Pored toga, *eksterna regulacija* kao motivator neretko na ovakve ljude vrši dodatni pritisak preko postavljanja rokova, ciljeva, nadzora, kontrola, gde se ova veza učvršćuje, potom i samoodržava. Konačno, *eksterna regulacija* smanjuje osećaj kompetentnosti i samodeterminacije (Deci, 1975). Prema njemu, upotreba ekstrinzičkih resursa na motivaciju deluje do određenog stepena, ali svakako ne do onog dokle mogu internalizovani motivi. Dakle, mala je verovatnoća postizanja visokih profesionalnih rezultata u karijeri ukoliko dominira eksterna regulacija ponašanja. Ukoliko lični interes dominira ponašanjem, tj. ukoliko ponašanje nije eksterno regulisano, ispitanici poseduju visok osećaj autonomije, kompetentnosti i samopouzdanja, a time i samodeterminacije. Identifikovani sa vrednostima koje proizilaze iz aktivnosti koje izvode, uz potpunu slobodu ponašanja, izuzeti od unutarnjih konflikata, zaposleni nemaju osećaj teskobe i anksioznosti. Nasuprot tome, ispitanici sa izraženom *negativnom valencom* imaju izražene *psihosomatske simptome* i skloni su *izbegavanju posla*, *promeni karijere*, a regulisani su *introjektivno*. Smanjenje osećaja autonomije i slobode, osećaja kompetentnosti vodi stvaranju unutrašnjih konflikata, tenzije, anksioznosti, koji se potom najčešće izražavaju kroz psihosomatske simptome – somatske korelate anksioznosti. Kao posledicu, na bihevioralnom planu imamo *izbegavanje posla*, a na kognitivnom tendenciju ka *promeni karijere*. Na osnovu dobijenih rezultata, možemo delimično da potvrdimo i treću hipotezu, odnosno da zaključimo da *postoji povezanost između nekih merenih crta ličnosti, autonomnih formi radne motivacije i karijernog zadovoljstva*.

Dalje smo prišli proveriti hipoteze: *H3a*, koja tvrdi da *obe grupe prediktora (crte ličnosti i forme radne motivacije) nezavisno jedna od druge imaju značajne korelacije sa karijernim zadovoljstvom*.

Crta ličnosti *neprijatnost/agresivnost* statistički je u značajnoj vezi sa faktorima *psihosomatski simptomi, izbegavanje posla i tendencija ka promeni karijere*, što je u skladu i sa tvrdnjama Leberetona i saradnika (Lebereton et al., 2004), koji nalaze da je negativan afektivitet u vezi sa stavovima zadovoljstva i nezadovoljstva poslom. Objašnjenje je negde slično kao kada je u pitanju *negativna valenca*, s tim što se ovde stiče utisak da je ovakvo stanje dugotrajnije. Pretpostavljamo da su posle dugoročne upotrebe odbrambenih mehanizama kontrolne instance ličnosti popustile i rezultiraju u direktno neprijatnim/agresivnim obrascima ponašanja. Sa druge strane imamo i korelaciju ove crte ličnosti sa faktorom *tendencija ka promeni karijere* – koji može biti konkretan odgovor na verovatno hronično nezadovoljstvo poslom.

Dalja obrada rezultata multiplim regresionim analizama dala je sledeće zaključke. Što osoba pokazuje veću *negativnu emicionalnost* a manju *pozitivnu valencu* izraženiji su *psihosomatski simptomi*. Ovaj nalaz je u skladu sa prethodnim zaključkom. Eksterni pritisci posla, hronično nezadovoljstvo, iscrpljenost, izostanak očekivanih rezultata, kompromitovan stepen slobode i autonomije na dugoročnom planu nosi pored somatskih simptoma i negativan doživljaj sebe. Ove nalaze možemo i razmatrai u kontekstu Toerije afektivnog ranga, gde ukoliko su očekivanja zaposlenog ispunjena, on pokazuje veće zadovoljstvo poslom i karijerom (Lock 1976). Neispunjena očekivanja frustriraju. Smanjuje se racionalni doživljaj sebe, sopstvenih sposobnosti i spoljašnjeg okruženja. Na taj način imamo narušenu sposobnost adaptacije na profesionalno, socijalno i porodično okruženje, što dalje rezultira u javljanju sekundarne anksioznosti – osoba pored toga što ima psihosomatske simptome, kao posledica posla, sada je i anksiozna jer više nije adekvatno adaptirana na šire životno okruženje.

Kada je kriterijumska varijabla bio faktor *izbegavanje posla*, a skup prediktora činili crte ličnosti i faktori radne motivacije, zaključuje se da što je osoba sklonija *izbegavanju posla* to pokazuje manju sklonost ka *eksternoj*, a veću ka *regulaciji introjeksijom*. Pored toga, sklona je *negativnoj emicionalnosti* i ima negativnu povezanost sa crtom *savesnost*. Na tu osobu, motivišući efekat evidentno nemaju eksterni motivatori – nemaju dovoljnu snagu da zadovolje osobu i ne mogu da je usmere na posao. Sa druge strane, pomenuti nalaz možemo da tumačimo u kontestu činjenice da izostanak intrinzičke motivacije potencijalno frustrira individuu. Ovde se

ponovo susrećemo sa zaključkom Disija, da eksterni motivatori samo do određene mere mogu da motivišu zaposlene (Deci, 1975). Ta osoba svakako nije izdržljiva, uporna, sklona samodisciplini, promišljena u donošenju zaključaka i sklona poštovanju pravila.

Daljim multiplim regresionim analizama dolazimo do zaključka da što osoba pokazuje izraženiju *otvorenost* tj. ima manje izraženu *negativnu emocionalnost* ona je *zadovoljnija karijerom*, što podržava nalaze velikog broja istraživanja (Judge et al., 2013; DeYang & Gray, 2009). Prethodna iskustva koja te osobe imaju u karijeri prvo dokazuju otvorenost za nove sadržaje, elastičnost i prilagodljivost u primeni novih veština, i u još većoj meri inspirišu osobu ka traženju novih iskustava. Pretpostavljamo da osobe koje imaju izraženu crtu *otvorenost* nisu sujetne, odnosno nemaju narcisoidnih tendencija, te potrebu za neposrednom gratifikacijom, koja ih sama po sebi zadržava na određenim nivoima saznanja. Opet, potreba za novim iskustvima, novim izazovima delom izražava i intelekt, koji je ujedno i sastavni deo dimenzije otvorenost. Moguće je da intelektualne sposobnosti za koje nije uspostavljena relacija sa zadovoljstvom karijerom (Lounsbury et al., 2004) svoj efekat na zadovoljstvo karijerom indirektno postižu kroz izraženu crtu *otvorenost*. Konačno, osobe sa *negativnom emocionalnošću* imaju i veći stepen potrebe za promenom karijere.

Strukturu i intenzitet navedenih razlika ispitali smo s obzirom na zanimanja ispitanika. Dobijeni rezultati sugerišu da ono što razdvaja naše grupe ispitanika može da se definiše na osnovu diskriminativne funkcije: „*Zadovoljstvo karijerom sa izraženom otvorenošću i pozitivnom valencom, ali i sniženom ekstrinzičkom radnom motivacijom!*“. Dakle, grupe ispitanika se među sobom razlikuju na osnovu faktora zadovoljstva karijerom, strukture radne motivacije i crta ličnosti. Naime, grupe menadžera/privatnika i univerzitetskih profesora se razlikuju u odnosu na bankare, tako što su *zadovoljniji karijerom* i imaju izraženije crte *otvorenost* i *pozitivnu valencu*, dok im je *ekstrinzička* radna motivacija niža u odnosu na grupu bankara. Daljom analizom razlika u nivou *ekstrinzičke radne motivacije*, došlo se i do zaključka da je razlika između ispitivanih grupa ustanovljena na osnovu *introjektovane regulacije* i *intrinzičke motivaciju*. Na osnovu dobijenih rezultata, možemo da zaključimo da grupa bankara ima statistički značajno izraženiju *introjektovanu regulaciju* i *intrinzičku motivaciju* od grupe profesora i grupe menadžera i privatnika. *Introjekcija* odgovara procesu internalizacije – pounutarenja spoljašnjih pravila kojim osoba prihvata vrednosni sistem ili regulatorne procese, ali se s njima ne identifikuje i ne prihvata ih kao svoje. Stiče se utisak da činoci organizacije sa

jedne strane, u smislu vrlo jasno definisanih radnih zadataka, precizno određenih ciljeva, strategija u karijeri zajedno sa konstitucionalnim (dobijenim rođenjem) i dispozicionim (stečenim u ranom uzrastu) karakteristikama ličnosti – kao što su organizovanost, pragmatičnost, perfekcionizam i posvećenost, stoje u osnovi dobijenih razlika. Ovakve osobe su pretpostavimo sklonije introjektovanoj regulaciji.

Pored toga, ovaj nivo *intrinzičke motivacije* se može tumačiti kao posledica glavne karakteristike ispitivane grupe – reč je o veoma uspešnim bankarima. Moguće je da banke stvaraju znatno kompetitivnije okruženje i atmosferu, upravo u jasno postavljenim ciljevima, te osoba crpi sve potrebne resurse – i *intrinzički* je motivisana ne bi li realizovala postavljene ciljeve. Ovde se srećemo i sa karakteristikama organizacije kao potencijalnim prediktorima uspeha u karijeri (Malos & Champion, 2000), gde bankari pretpostavimo pre crpe motivacionu snagu iz *eksternih – introjektovnih*, a univerziteti i privatne organizacije iz unutrašnjih, *subjektivnih –identifikovanih* kriterijuma zadovoljstva karijerom. Kada su grupe profesora i menadžera u pitanju sa druge strane, možda je i ključan mehanizam koji ih odvaja u odnosu na bankare *regulacija identifikacijom*.

Pored navedenog, ne treba zanemariti nalaz da faktori zadovoljstva karijerom variraju od profesije do profesije (Abele & Spurk, 2009). Iako obe ispitivane grupe – univerzitetski profesori i bankari, imaju jasnu strukturu organizacija i mehanizme napredovanja, čini se da je grupi univerzitetskih profesora bilo olakšano maksimalno postignuće u karijeri, što za zaposlene u bankama ne važi – svakako manji broj bankara svoju karijeru završi u izvršnim ili upravnim odborima. Pored toga sigurnost posla, kao faktor intrinzičkog zadovoljstva karijerom (Ng et al., 2005) u bankarskom sektoru je manje izražena, gde su tranzicije i promene pozicija, bez obzira u kom pravcu, relativno češće i izvesnije. Situacija nije u potpunosti jasna. Ovakvo stanje vidimo i u nalazima Spurka i saradnika, a do danas nisu ispitane razlike u konceptu zadovoljstva karijerom duž različitih grupa profesija. Autori smatraju da sredinski činioci i činioci organizacije, nudeći standarde za merenje progressa u karijeri stoje u osnovi konceptualizacije zadovoljstva karijerom (Spurk et al., 2015), a mi pretpostavljamo da slično tome i strukturi radne motivacije. I konačno, kada je u pitanju radna motivacija, grupa bankara je sigurno izložena frekventnijim, ako ne intenzivnijim eksternim faktorima zadovoljstva karijerom. Relativno česte evaluacije od nadređenih, ciljevi, koji se revidiraju na jednonedeljnom, mesečnom,

polugodišnjem i godišnjem nivou – što je zajedničko za većinu banaka, *eksterno regulišu*, motivišu ovu grupu ispitanika.

U cilju provere hipoteze H4, da „*Postoji moderatorski efekat oblasti karijere na strukturu relacija osobina i motivacije naspram zadovoljstva karijerom.*“ nismo dobili potvrdu hipoteze – u smislu da moderatorski efekat oblasti karijere, nije svoj uticaj u potpunosti ostvario na određene nivoe motivacije. Razlike između grupa nisu imale statističku značajnost, ali smo obzirom da je povezanost između određenih faktora radne motivacije i crta ličnosti a u odnosu na zadovoljstvo karijerom ipak registrovana, smatramo da je poželjno i obraditi ustanovljene relacije – obzirom na nedostatak sličnih istraživanja.

Na poduzorku menadžera faktor *psihosomatski simptomi* statistički značajno korelira sa, crtama *negativna emocionalnost*, *negativna valenca* i *neprijatnost/agresivnost*. Isti faktor na poduzorku bankara i profesora su povezani sa crtom *neprijatnost/agresivnost*. Ovaj nalaz možemo protumačiti većim stepenom odgovornosti i potencijalno manje sigurnosti u kontekstu stalnosti zanimanja, a koje karakterišu karijere privatnika i menadžera. U prilog tome ide i nalaz Nga i saradnika u pravcu značaja stalnosti i sigurnosti zanimanja za nivo zadovoljstva karijerom (Ng et al., 2005). Faktor *izbegavanje posla* je bio povezan sa crtom *negativna emocionalnost* u pozitivnom smeru i na poduzorku profesora i na poduzorku menadžera – čini se da se ove dve grupe u znatnoj meri emocionalno reagibilnije i da znatno više ugrožavajućom doživljavaju atmosferu koji faktor *izbegavanje posla* nosi sa sobom.

Ispunjenost karijerom je na poduzorku menadžera i profesora povezana sa crtama *otvorenost* i *savesnost*. Na poduzorku profesora ovaj faktor korelira i sa crtom *pozitivna emocionalnost* i *pozitivna valenca*. Optimističnost, srdačnost i pozitivan doživljaj sebe mogu imati veze sa socijalnom uslovljenošću profesija menadžera i profesora, a koje kao takve podrazumevaju pored velikog broja socijalnih interakcija i otvorenost i zainteresovanost za nova iskustva i sadržaje. Opet se susrećemo sa nalazima o značaju karakteristika organizacija (Spurk et al., 2015; Malos & Champion, 2000) ali i karijera. Interesantno je da moderatorski efekat oblasti karijera na strukturu relacija osobina i motivacije naspram faktora *ispunjenost karijerom* na grupi bankara nije pronađen. Analizirajući ovaj nalaz možemo da pretpostavimo, da moderatorski efekat karijere strukturu pomenutih relacija upravo nije nađen u potpunosti, usled, u socijalnom smislu ograničenih relacija zaposlenih u bankarskom sektoru. Ovde bi bilo interesantno uporediti dobijene rezultate i sa profesijama IT sektora. Pored toga, samo na

uzoruku profesora, faktor *ispunjenost karijerom* je u pozitivnoj vezi sa *regulacija identifikacijom* i *intrinzičkom motivacijom*. Ovde se postavlja pitanje da li možemo da istaknemo karijere profesora kao najautentičnije, potpuno integrisane u self i najviše intrinzički motivisane?

Konačno, faktor *tendencije ka promeni karijere* statistički značajno korelira sa crtom *neprijatnost/agresivnost* kao i *negativna emocionalnost* na poduzorku menadžera i profesora. Ovde opet nailazimo na razliku između grupa, gde možemo da pretpostavimo, da sam kontekst bankarskog sektora izgleda tokom trajanja karijere, prilagođava osobe na potencijalno izvesne i brže promene u karijeri – u smislu karijera bez granica (Arthur, 1999; Inkson et al., 2012). Opet, karijere univerzitetskih profesora, su relativno čvrstog jezgra – usmerene na određene predmete, fenomene koje proučavaju i sadržaje kojima se bave, te kao posledicu imamo u istaknutim crtama ličnosti. Slično profesorima reaguju i privatnici, menadžeri, koji su snažnije identifikovani i čvršćoj emocionalnoj povezanosti sa svojim organizacijama, upravo jer su ih oni i stvorili. Sumirajući navedeno, i pored toga, što hipotezu H4 ne smatramo potvrđenom, u zaključku možemo da istaknemo veliki značaj uloge organizacija u kreiranju moderatorskog efekta oblasti karijera na strukturu relacija osobina i motivacije naspram zadovoljstva karijerom.

Istaknute razlike između ispitivanih grupa možemo tumačiti i u kontekstu Dispozicione teorije (Judge et. al, 2001) koja razlike u zadovoljstvu karijerom razmatra spram dispozicija zaposlenih da budu zadovoljni ili nezadovoljni poslom, spram posla koji obavljaju ili organizacije u kojoj rade. Iako smo uspeli da izolujemo delimično značajne razlike između zaposlenih na osnovu crta ličnosti – koje teorija pretpostavlja, možemo da pretpostavimo, da određene dispozicije individue u nekoj meri doprinose zadovoljstvu karijerom, a u odnosu na prirodu posla kojim se bave ili određenim karakteristikama organizacije.

Ispitujući demografske varijable istraživanja dolazimo do sledećih zaključaka. Ukupan broj visokoobrazovanih učesnika istraživanja bio je 67,2%, od kojih je 33,6% imalo nivo doktorata. Prosečan ispitanik u trenutku ispitivanja bio je star 47 godina, najmlađi 26 a najstariji 68 godina. U proseku, ispitanici su imali 21 godinu radnog staža. Nalazi sugerišu da je većini ispitanika bilo potrebno dosta vremena – više od pola prosečnog radnog staža ne bi li postigli uspeh u karijeri. U kontekstu razvoja karijere, većina ispitanika je na nivou *eksperata* ili *uticajnih* (Sturges, 1999), odnosno nalaze se u *periodu zasnovanom na iskustvu* (Arthur et al., 1999). Po autorima je očekivano da se u ovim stadijumima zadovoljstvo karijerom ogleda u

intrinzičkim kriterijumima. Nalazi se slažu sa stanovištima većine istraživača razvoja karijere, da je početni deo karijere kod većine ispitanika bio usmeren na sticanje potrebnih znanja i veština, potom na ostvarivanje ekspertize na tom polju. Ovaj zaključak je potkrepljen i razvojem karijera univerzitetskih profesora. Pored toga, stratifikacija uzorka, koja zahteva uspešnost u karijeri po objektivnim kriterijumima, u pogledu trajanja prosečnog staža, navodi na zaključak da je u ovom poslovnom okruženju potrebno prosečno 21 godina da se postigne uspeh u karijeri.

Baveći se pitanjima koja su se po istraživačkom nacrtu činila opravdanim, obradili smo sledeće podatke. Zanimalo nas je koliko je *trajao najteži period* u karijeri, *stepen iscrpljenosti* tokom najtežeg perioda, doživljaj ispitanika u kojoj meri su *sve sami postigli*, *stepen odricanja*, *nivo preduzetih rizika*, kao i *zadovoljstvo materijalnim statusom*. Prilikom postavljanja istraživačkih pitanja, prvo nam je namera bila prikupljanje podataka, a potom i pokušaj ujednačavanja ispitanika, barem po ispitivanim grupama. Svesni metodoloških poteškoća, obzirom da su veze uspostavljene Pirsonovim koeficijentom korelacije, a nisu potvrđene u Analizi varijanse, ostajemo na nivou zaključivanja po principima „impresionističke“ analize i slobodne elaboracije sadržaja. Prosečna dužina *trajanja najtežeg perioda u karijeri* je bila oko tri i po, a maksimalna 19 godina. Najteži period u karijeri, čini se diskriminativnim, u smislu da potencijalno „lomi“ zaposlenog da li da nastavlja da investira u karijeru ili da se jednostavno prepusti ili povuče. Opet, postavlja se pitanje da li je ovaj kritičan period možda i bio šansa da se u nečijoj karijeri napreduje ili nešto sržno promeni, jer u psihološkom smislu kriza je uvek šansa. U prilog ovakvom tumačenju, ide i pronađena veza između crte ličnosti *otvorenost* sa trajanjem najtežeg perioda u karijeri. Ovde smo možda propustili da detaljnije ispitamo ispitanike, prvo, koliko su godina imali kada je najteži period u karijeri bio, i drugo, koje kalendarske godine je taj period bio. Ovi podaci bi nam produbili sliku, jer bi bolje razumeli prvo odnos elemenata vezanih za razvoj ličnosti i karijere, ali i uticaj šireg socioekonomskog konteksta.

Tokom trajanja ovog perioda, ispitanici su procenili da je prosečan *stepen iscrpljenosti* bio na nivou 7 od 10. Ne možemo da kažemo da je nivo iscrpljenosti tokom ovog perioda bio terminalan. Pretpostavljamo, da je bio izraženiji, zaposleni bi verovatno potražili neko drugo rešenje, koje bi donelo željeni ishod ili bi u krajnjem slučaju odustali i ne bi ostvarili progres u karijeri. Ono što je problem jeste trajanje ovakvog nivoa iscrpljenosti, koji je u našem istraživanju bio povezan sa varijablama *psihosomatski simptomi*, a u negativnoj vezi sa *ispunjenosti karijerom* i crtom *pozitivna emocionalnost*. Ukoliko hroničnom profesionalnom

stresu, jer tako možemo da interpretiramo najteži period i nivo iscrpljenosti, pridodamo efekat osećaja „bespomoćnosti“ (Abramson, Seligman, Teasdale 1978) tj. stanje gde nemamo jasnu predikciju ishoda, možemo da kažemo da ovaj period u karijeri ima dva potencijalna ishoda. Prvi je odustajanje od nekog posla, no to nisu ispitanici koji se nalaze u našim grupama. Drugi je da zaposleni ostaju u trci za svojim karijerama. Ovakav epilog možemo da tumačimo pronađenim vezama varijabli ličnosti *otvorenost* sa trajanjem najtežeg perioda u karijeri; crta *otvorenost* pomaže u prevazilaženju najtežeg perioda u karijeri. Pored toga, smatramo da su različiti motivacioni mehanizmi „održali“ ispitanike tokom trajanja perioda iscrpljenosti. Efekat ostvarenog cilja (Locke & Latham, 1990), ili orijentacije ka cilju (Izadikhan & Jackson, 2011) – ukoliko pretpostavimo da je ovaj period bio sačinjen od manjih ciljeva – deluje motivišuće, osobu energizira da stvara i napreduje dalje. Drugi efekat je da tokom tog perioda pojedinac napreduje po pitanju unapređenja ličnih, profesionalnih i materijalnih resursa – ovo možemo doživeti i relativno precizno objasniti motivacionim kontinuumom prema teoriji samodeterminacije (Majstorović, 2008). Slično tome, nalaze možemo tumačiti i uz pretpostavku da su ispitanici tokom trajanja najtežeg perioda u karijeri bili prinuđeni da unapređuju profesionalna znanja i veštine, napreduju, menjaju se, a što je u istraživanju Boudreauxa i saradnika bilo u vezi sa osećajem uspeha i zadovoljstva u karijeri (Boudreaux, Boswell & Judge, 2001). Pored toga, na ovaj nalaz možemo da gledamo u skladu sa pretpostavkama Heslina (Heslin, 2003), odnoso mogućnosti aktuelnog nezadovoljstva poslom, uz zadovoljstvo karijerom, s obzirom na prosperitet koji im ona u budućnosti donosi.

Prilikom procene nivoa *samostalnosti* u postignutoj karijeri, ispitanici su davali prosečnu ocenu osam, gde, čini se, isključivo sebe vide kao nosioce svih potrebnih odgovornosti i angažmana vezanih za svoju karijeru. Nalaz možemo doživeti u skladu sa tvrdnjom da doživljaj autonomije dovodi do zadovoljstva poslom, zadatkom, do samopouzdanja, boljeg mentalnog zdravlja i zadovoljstva karijerom (Ilardi, 1993). Nivo samostalnosti je bio povezan sa crtom ličnosti *saveznost*, čiji su korelati istrajnost i samodisciplina. Potreba za kontrolom se ovde takođe javlja kao veoma značajna za uspeh i zadovoljstvo u karijeri. Karijera se verovatno doživljava intimno, lično, gde osobe razvijaju snažnu emocionalnu povezanost sa učinjenim, uložnim naporima vezanim za očuvanje i unapređenje karijere. Ukoliko samostalnost uslovno rečeno doživimo kao izraz visoke profesionalnosti, možemo posredno da zaključimo, da su naši ispitanici prošli veliki broj stručnih usavršavanja ne bi li postigli ovaj nivo kompetentnosti.

Uzimajući navedeno u razmatranje, možemo posredno da konstatujemo, da je nivo samostalnosti u vezi za zadovoljstvom karijerom, obzirom da se treninzi i edukacije tokom trajanja karijere, vide kao dobri prediktori visokog subjektivnog uspeha i zadovoljstva karijerom (Scandura, 1992; Aryee, Chay & Tan, 1997). Ukoliko samostalnosti kao derivat dodamo i ambicioznost, takođe možemo da pretpostavimo povezanost između zadovoljstva karijerom i samostalnosti – jer su potreba za unapređenjem karijere, kao i ambicioznost u stabilno pozitivnom odnosu sa uspehom u karijeri (Judge et al., 1995). Pored navedenog, može se reći da kod ispitanika ipak postoji i prostor za činioce kao što su okolnosti, sreća, poznanstva ili neke druge, eksterne faktore.

Stepen *odricanja* tokom trajanja dosadašnje karijere prosečno ocenjuju ocenom 7. Ovo nije zanemarljiv stepen odricanja. Međutim, isto kao što nije zanemarljiv stepen odricanja, nije ni zanemarljiv stepen u kome su ispitanici spremni da se prepuste zadovoljstvima, pod uslovom da to prihvatimo kao drugu, opozitnu stranu kontinuuma odricanja. Ovde se može dati tumačenje da je dosadašnja karijera deo ukupne – prosečna dužina radnog staža ispitanika je 21 godina – u kojoj je potrebno odricati se, ne bi li se kasnije uživalo u ovako postignutim efektima uspešne karijere. Čini se da faktori kao što su personološki činioci, pogotovo korelati crte *savesnost*, odbrambeni mehanizmi, igraju odlučujuću ulogu.

Istu ocenu, 7 od 10, ispitanici daju i *zadovoljstvu ukupnim materijalnim statusom*. Ovakav, ipak relativno nizak rezultat, ne može se smatrati snažno motivišućim, pogotovo kada su dugoročni ciljevi karijere u pitanju. Ova pretpostavka je opet u skladu sa tezom Disija da ekstrinzički resursi ne mogu da idu dovoljno daleko kao intrinzički (Deci, 1975). Ukoliko u razmatranje ovog nalaza uzmemo i prosečnu starost ispitanika, možemo da zaključimo da vremenom značaj materijalnih resursa kao objektivnih kriterijuma uspeha u karijeri opada, što je i u skladu sa nalazima Ngija i saradnika (Ng et al., 2005). S druge strane, nedostatak materijalne satisfakcije može opozitno, demotivišuće da utiče na karijere u dugoročnom smislu, a što možemo doživeti kao ponovno približavanje tezi da je za uspeh u karijeri potrebna intrinzička motivacija. Podsetićemo da novac nema motivišući efekat ukoliko nije povezan sa nekim višim ciljem (Latham, Locke & Fassina, 2002)

Stepen rizika koji su morali da preuzimaju da bi ostvarili svoje ciljeve tokom trajanja karijere u proseku ocenjuju ocenom 6. Ovde se postavlja značajno pitanje: da li su ispitanici manje preuzimali rizike da bi postigli ove rezultate u karijeri? Drugim rečima, da li je uslov za postizanje uspeha u karijeri – barem kada su ove tri grupe ispitanika u ovom profesionalnom

okruženju u pitanju — preuzimanje manjeg nivoa rizika prilikom donošenja odluka vezanih za karijeru. Doduše, dve od tri ispitivane profesije zahtevaju pristup korak po korak, gde su koraci precizno definisani kako u bankarskom sektoru tako i u karijerama na univerzitetima. U razvoju pomenutih karijera potrebni su manje rizični postupci, gde su zahtevi karijere određeni konkretnim zadacima uz eventualno mali upliv činilaca okruženja. Pored toga, ove grupe zaposlenih karijeru grade u čvrsto strukturiranim sistemima. Karijere zaposlenih u privatnom sektoru su pre u skladu sa Arthurovim (Arthur et al., 1999) konceptom karijere bez granica i multiplim tranzicijama, sa fazama pripreme, saznanja, prilagođavanja, stabilizacije i ponovne pripreme. Preuzimanje rizika u stvari predstavlja realnost i svakodnevicu za zaposlene iz privatnog sektora i menadžere. Hazarderski pristup u karijeri verovatno donosi snažan efekat, ali kraćeg daha, ili je rezervisan za manji broj pojedinaca ili situacija u karijeri.

Interesantan je i sledeći podatak. Naime, dobijene frekvencije odgovora ispitanika pokazuju da čak oko 62% ispitanika smatra da *nije ostvarilo sve svoje ciljeve* koji su vezani za karijeru. Ukoliko uzmemo u razmatranje da je prosečna dužina staža 21 godina, da su materijalnim statusom relativno zadovoljni (nivo od 7 od 10), ispitanici barem na ovom nivou analize pokazuju znatnu spremnost za postizanje daljih uspeha u karijeri. Ukoliko neostvarenim ciljevima pristupimo kao budućim profesionalnim izazovima, nailazimo i na potvrdu nalaza Friedmanovih i Greenhausovih (2000) dimenzija uspeha u karijeri. Podsećamo da su pomenuti autori izolovali *pet dimenzija* uspeha u karijeri: *status, vreme za sebe, izazov, sigurnost i socijalno priznanje*.

Analizirajući demografske varijable, suprotno istraživanju Judgea i Bretza (1994), *starost ispitanika* nije statistički značajno povezana ni sa jednom od zavisnih varijabli ispitivanja. *Obrazovni nivo* je u statistički značajnoj korelaciji negativnog predznaka sa crtama ličnosti *pozitivna i negativna emocionalnost* – i to tako, da što je viši obrazovni nivo, izraženija je negativna povezanost. Identifikacija sa vrednostima koje se pripisuju višem obrazovnom nivou, u najmanju ruku smanjuje potrebu za evaluacijom sebe, bilo kao pozitivne bilo kao negativne osobe. Prema tome, što su obrazovaniji, ispitanici su manje podložni uticajima emocija, a što je i u skladu sa nalazima Bolgera i Zuckermana (1995). Sa obrazovanjem dolazi i do olakšane distinkcije profesionalno – privatno, sa većim obrazovnim nivoom radna mesta su operacionalizovanija, manji je upliv emocija, bilo da su radni zadaci ili međuljudski odnosi u pitanju. Zaposleni koji imaju uspešne karijere su tokom dosadašnjeg radnog veka, postizanjem

visokih profesionalnih rezultata nailazili na velike izazove, poteškoće i pritiske, time i vremenom prilagodili i unapredili odbrambene mehanizme, koji kao takvi rezultiraju niskim uplivom emocija u profesionalni život. Pored navedenog, razloge ovakvom nalazu treba tražiti u profesionalnoj zrelosti ispitanika, kao i uspešnim karijerama koje poseduju. Takođe, ovakav nalaz odražavaju i crte ličnosti koje su mahom zajedničke za sve ispitanike, a to su *otvorenost* i *savesnost*. *Otvorenost* kao crta ličnosti podrazumeva određeni stepen tolerancije i fleksibilnosti u svim domenima rada, socijalnog i porodičnog funkcionisanja. U prilog tome, korelati crte *savesnost*, kao što su samodisciplina, kontrola i istrajnost svakako olakšavaju osobi da profesionalno funkcioniše, sa smanjenim uplivom emocija. U skladu sa tim je i nalaz da osoba što ima duži radni staž to pokazuje manje izražene crte *neprijatnosti/agresivnost*, ali i više *savesnosti*.

Pored toga, pronađeno je da su ispitanici najvišeg *obrazovnog nivoa* (ispitanici sa obrazovnim nivoom magistra ili doktora nauka) ispunjeniji karijerom od ispitanika sa višom i srednjom stručnom spremom. Ovaj nalaz je iz nekoliko razloga dobar prediktor uspeha u karijeri. Naime, veideli smo u kojoj meri *ljudski kapital* – koji se odnosi se na edukaciju, lično i profesionalno iskustvo, po Ngiju i saradnicima doprinosi uspehu u karijeri (Ng, et al. 2005). Pored toga, institucije u kojima je većina zaposlenih, učesnika istraživanja radi – Banke i Univerziteti, zahteva stalno unapređenje profesionalnih znanja i veština – što pomenuti autori svrstavaju u grupu faktora nazvanu *organizacijska sponzorstva*. Takođe, treba napomenuti, da je prosečna starost zaposlenih bila 47 godina, što se opet može tumačiti kao grupa, starijih, iskusnih zaposlenih, a što po velikom broju istraživanjima predstavlja dobar prediktor uspeha i zadovoljstva u karijeri (Judge & Bretz, 1994; Siebert, Crant & Kraimer, 1999; Siebert & Craimer, 2001; Gibson, 2003). Iako u našem istraživanju nije pronađena direktna veza između starosti zaposlenih i zavisnih varijabli, pomenute relacije iz navedenih razloga moramo barem posredno uzeti u razmatranje. Pored toga, prilikom tumačenja nalaza ne treba zanemariti zasićenost uzorka najvišim obrazovnim nivoom, kao i toga da je u slučaju profesora nivo doktorata uslov i jedan od značajnijih ciljeva karijere. Ispitanici sa najnižim obrazovnim nivoom (srednja stručna sprema), imaju statistički značajno, izraženiju *pozitivnu emocionalnost* od ispitanika sa višom stručnom spremom. Ovaj nalaz možemo tumačiti kao posledicu objektivnog uspeha u karijeri, odnosno, da upravo ispitanici sa nižim obrazovnim nivoom sebe doživljaju na

pozitivan način upravo i zbog ovih profesionalnih dostignuća. Pored toga, ovde je možda reč i reč o različitim vidovima odbrambenih mehanizama.

2.10 Zaključak

Na osnovu dobijenih rezultata konstatujemo da su postavljene hipoteze H1 *Postoji interpretabilna struktura latentnog prostora mera zadovoljstva karijerom* i H2 *Postoji povezanost između ličnih osobina i određenih nivoa radne samodeterminacije* i H3a *Obe grupe prediktora (crte ličnosti i forme radne motivacije) nezavisno jedna od druge imaju značajne korelacije sa karijernim zadovoljstvom*, potvrđene. Hipoteza H3 *Postoji povezanost između nekih merenih crta ličnosti, autonomnih formi radne motivacije i karijernog zadovoljstva*, je delimično potvrđena. Hipoteza H4 *Postoji moderatorski efekat oblasti karijere na strukturu relacija osobina i motivacije naspram zadovoljstva*, je odbačena.

Kao glavni prediktori zadovoljstva karijerom kod uspešnih osoba mogu da se navedu crta ličnosti otvorenost i izostanak crte negativna emocionalnost. Osobe sa izraženom negativnom emocionalnošću imaju tendenciju ka promeni karijere. Što pokazuju veću negativnu emocionalnost, a izraženu pozitivnu valencu, skloniji su psihosomatskim simptomima. Manje savesne osobe, kontrolišuće su regulisane i imaju težnju ka izbegavanju posla.

Kada je u pitanju odnos crta ličnosti i strukture radne motivacije, možemo da zaključimo, da su osobe sa izraženim crtama otvorenost i savesnost, uz nižu negativnu emocionalnost sklonije intrinzičkoj motivaciji. Slično tome, ispitanici regulisani identifikacijom pokazuju veću pozitivnu emocionalnost i savesnost, ali i izraženiju agresivnost. Eksterna regulacija je bila u vezi sa izraženom negativnom valencom ali i pozitivnom emocionalnošću, uz manje izraženu otvorenost. Što osoba pokazuje veću pozitivnu emocionalnost, to je introjektovana regulacija kao oblik radne motivacije izraženija.

Za uspešnu predikciju zadovoljstva karijerom kod uspešnih ljudi kao poželjne, izdvajaju se crte ličnosti otvorenost, savesnost i pozitivna emocionalnost. Pored toga, analizirajući odnos crta ličnosti i radne motivacije, indirektno možemo da zaključimo, da su uspešni ljudi koji su zadovoljni karijerom, intrinzički motivisani i autonomno regulisani.

Menadžeri i univerzitetski profesori pokazuju veći stepen zadovoljstva karijerom, imaju izraženije crte otvorenost i pozitivnu valencu ali i nižu ekstrinzičku radnu motivaciju u odnosu na grupu uspešnih bankara.

Grupa uspešnih bankara ima izraženiju introjektovanu regulaciju i intrinzičku motivaciju od grupe profesora i grupe menadžera.

Analiza značaja demografskih odlika pokazuje da su ispitanici najvišeg obrazovnog nivoa (magistri i doktori nauka) ispunjeniji karijerom od ispitanika sa nižom stručnom spremom.

Osobe sa dužom uspešnom karijerom su savesne i manje neprijatne.

2.11 Praktična dobit istraživanja

Najveći doprinos istraživanja se prvenstveno može naći u mogućnosti predikcije zadovoljstva i uspeha u karijeri zaposlenih. Iako su u dosadašnjim istraživanjima izolovane crte savesnost i otvorenost imale snažnu podršku u predikciji zadovoljstva i uspeha u karijeri, njihov odnos sa strukturom radne motivacije govori u prilog pretpostavke da su uspešni ljudi, koji su zadovoljni karijerom intrinzički motivisani i autonomno regulisani – što iako je na nivou posrednog zaključka pretstavlja možda i najveću dobit istraživanja.

Potencijalna primena dobijenih nalaza se ogleda i u polju savetovanja u karijeri – kako za procese selekcije tako i pomeranja, napredovanja, stručna usavršavanja i treninge zaposlenih. Na osnovu utvrđenih relacija ličnih osobina i faktora zadovoljstva karijerom, moguće je osmisliti takve treninge zaposlenih u kojima bi se smanjivao uticaj nepoželjnih, odnosno, razvijalo i podržavalo prisustvo poželjnih crta ličnosti. Pored toga, u na osnovu dobijenih nalaza, a u okviru procesa selekcije, moguće je akcenat staviti na one crte ličnosti, kao i faktore strukture radne motivacije, koji su poželjni u datom organizacijskom kontekstu. Dobijeni nalazi po pitanju strukture radne motivacije a u odnosu na zadovoljstvo karijerom, takođe mogu biti iskorišćeni u cilju unapređenja samodeterminacije i regulacije ponašanja zaposlenih.

Dobijeni rezultati sugerišu, da pored utvrđenih relacija, ne bi li što bolje razumeli koncept karijere, potrebno je akcenat staviti i u buduće istraživačke koncepte uvesti i karakteristike organizacija ali i profesija. Pored toga, kao poželjno čini se i pored osnovnih crta ličnosti „velikih pet“ uvođenje dodatnih, specifičnijih crta ličnosti – crta koje se češće sreću i koje su poželjnije za određene profesije i karijere.

3. LITERATURA

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 53–62.
- Abramson, . Y., Seligman, M. E., Teasdale, J. D. (1978) Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, Vol 87(1), Feb, 49-74.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). San Diego, CA: Academic Press.
- Adler, S., Skov, R. B., Salvemini, N. J. (1985). Job characteristics and job satisfaction : when cause becomes consequence. *Organizational Behavior and Human Decision Processess*. Vol. 35:2, p.266-278.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142–175.
- Aryee, S. and Yaw, D. A. (1993). 'A cross-cultural application of a career planning model', *Journal of Organizational Behavior*, 13, 119-127.
- Aryee, S., Chay, Y. W., & Tan, H. H. (1994). An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore. *Human Relations*, 47, 487–509.
- Alport, G. W., Odbert, H. S. (1936). Trait names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47 (1, Whole No. 211).
- Armstrong, P. I., Day, S. X., McVay, J. P., & Rounds, J. (2008). Holland’s RIASEC model as an integrative framework for individual differences. *Journal of Counseling Psychology*, 55, 1–18.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 28–39.
- Arthur, M. B., KhapovaS, . N., & WilderomC, . P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. London: Sage.
- Ashton, M. C., Jackson, D. N., Paunonen, S. V., Helmes, E., & Rothstein, M. G. (1995). The criterion validity of broad factor scales versus specific trait scales. *Journal of Research in Personality*, 29, 432–442.
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1964.

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9–30.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87,(1): 43-51.
- Barrick, M. R., Ryan A. M., (2003). *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations*. Jossey-Bass a Wiley Imprint, San Francisco.
- Barrick, M. R., Mitchell, T. R., & Stewart, G. L. (2003). Situational and motivational influences on trait–behavior relationships. In: M. R. Barrick & A. M. Ryan (eds), *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations* (pp. 60–82). San Francisco: Jossey-Bass.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*, 18, 359–372.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Ballout, H.I. (2008), “Work-family conflict and career success: the effects of domain-specific determinants”, *The Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 5, pp. 437-466.
- Bartol, K. M. (1983). Turnover among DP personnel: A causal analysis. *Communications of the ACM*, 26, 807-811.
- Bartol, K. M. & Martin, D. C. (1982). Managing information systems personnel: A review of the literature and implications, *MIS Quarterly*, 6 (*Special Issue*), 49-70.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149–214.
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., & Tice, D. M. (1994). *Losing control: How and why people fail at self-regulation*. Orlando, FL: Academic Press.
- Becker, G. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York: Columbia University Press.

- Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Psychological Bulletin*, *117*, 187–215.
- Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology*, *69*, 890–902.
- Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D., & Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, *76*, 863–872.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, *9*, 52-69.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., & Judge, T. A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, *58*, 53–81.
- Brandstaetter, V., Lengfelder, A., Gollwitzer, P.M., (2001). Implementation intentions and efficient action initiation. *Journal of Personality Psychology*, *81*(5), 946–960.
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, *44*, 32–54.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brown, T. C. (2003). The effect of verbal-self guidance training on collective efficacy and team performance. *Personal Psychology*, *56*, 935 – 964.
- Brown S. D., Lent, R. W. (2005). *Career Development And Counseling Putting Theory And Research To Work* By John Wiley & Sons, Inc.
- Brown, T. C., Latham, G. P. (2006). The effect of self training in verbal self guidance on performance effectiveness in MBA program. *Canadian Journal of Behavioral Science*, *38*, 1 – 11.
- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *67*, 26–48.
- Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1st ed., pp. 63–130). Chicago: Rand McNally.

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance predicting problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol 1, pp 687 – 732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmit & W. C. Borman (Eds.), *Personal Selections in Organizations*, (pp 35 – 70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., Marchisio, G. (2011) Narcissism in organizational contexts *Human Resource Management Review*, Volume 21, Issue 4, December 2011, Pages 268–284.
- Cappelli, P. (1999). Career jobs are dead. *California Management Review*, 42(1), 146–167.
- Cervone, D., Shadel, W.G., Smith, R.E., & Fiori, M. (2006). Self-regulation: Reminders and suggestions from personality science. *Applied Psychology: An International Review*, 55(3), 333–385.
- Champoux, J.E. (1991). A multivariate test of the job characteristics theory of work behavior. *Journal of Occupational Behavior*, 12, 431–446.
- Chao, G. T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 15–28.
- Chen, G., Kanfer, R. (2006). Toward A Systems Theory Of Motivated Behavior In Work Teams, *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews Research in Organizational Behavior*, Volume 27, 223–267.
- Comrey, A. L. (1988). Factor-analytic methods of scale development in personality and clinical psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56, 754–761.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEOFFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64, 21–50.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., Stone, E. F., (1992): *Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington books, New York.

- Čolović, P., Mitrović, D., Smederevac, S (2005). Evaluacija modela pet velikih u našj kulturi, primenom uputnika FIBI. *Psihologija*, Vol 38 (1). Novi Sad.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Dawis, R. V. (1992). The individual differences tradition in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 39, 7–19.
- Deci, E.L., (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E.L., Cascio, W.F., (1972). *Changes in intrinsic motivation as a function of a negative feedback and threats*. Presented at Eastern Psychological Association, Boston.
- Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M., (1989): Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74: 580-590.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstber (Ed.), *Nebraska symposium of motivation: Perspectives on motivation*. (Vol. 38 pp, 237 – 288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., Koestner, R., Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627–668.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' goal pursuits: Human needs and self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- De Fruyt, F. (2002). A person-centered approach to P-E fit questions using a multiple-trait model. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 73-90.
- DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096–1127.
- DeYoung, C. G., Quilty, L. C., & Peterson, J. B. (2007). Between facets and domains: 10 aspects of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 880–896.
- DeYoung, C. G., & Gray, J. R. (2009). Personality neuroscience: Explaining individual differences in affect, behavior, and cognition. In P. J. Corr & G. Matthews (Eds.), *The Cambridge handbook of personality psychology* (pp. 323–346). New York, NY: Cambridge University Press.

- Dietrich, J., Parker, P., & Salmela-Aro, K. (2012). Phase-adequate engagement at the post-school transition. *Developmental Psychology*, 48(6), 1575–1593.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the fivefactor model. In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.), *Annual review of psychology* (Vol. 41, pp. 417– 440). Palo Alto, CA: Annual Reviews
- Drobnic, S., Blossfeld, H. P., & Rohwer, G. (1999). Dynamics of women’s employment patterns over the family life course: A comparison of the United States and Germany. *Journal of Marriage and the Family*, 61, 133–146.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34, 169–189.
- Erdogan, B., Bauer, T. N. (2005). Enhancing Career Benefits Of Employee Proactive Personality: The Role Of Fit With Jobs And Organizations *Personnel Psychology*, 58, 859–891.
- Erickson, R. J., Nichols, L., & Ritter, C. (2000). Family influences on absenteeism: Testing an expanded process model. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 246–272.
- Ettner, S. L., Maclean, J. C., French, M. T. (2011). Does Having a Dysfunctional Personality Hurt Your Career? Axis II Personality Disorders and Labor Market Outcomes *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. Volume 50, Issue 1, pages 149–173.
- Eysenck, H. J. (1992). Four ways five factors are *not* basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 667–673.
- Fazio, R. H. & Olson, M. A. (2003). Implicit measures in social cognition research: Their meaning and use. *Annual Review of Psychology*, 54, 297–327.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row Peterson.
- Finegold, D., & Mohrman, S. A. (2001). What do employees really want? The perception vs. the reality. Paper presented at the annual meeting of the World Economic Forum, Davos, Switzerland.
- Fishbein, M. (1979). A theory of reasoned action: Some applications and implications. In H. Howe & M. Page (Eds.), *Nebraska symposium on motivation* (pp. 65–116). Lincoln: University of Nebraska.

- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 185–202.
- Fiske, D. W. (1994). Two cheers for the Big Five! *Psychological Inquiry*, *5*, 123–124.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Allies or enemies? How choices about work and family affect the quality of men's and women's lives*. New York: Oxford University Press.
- Fritzsche B. A., Parrish, T. J. (2005) Career Development And Counseling Putting Theory and Research to Work. Edited by Steven D. Brown Robert W. Lent Theories and Research on Job Satisfaction; 180 John Wiley & Sons.
- Freud, S. (1924). The economic problem of masochism. In J. Strachey (Ed. And Trans.) , *The standard edition of complete psychological works of Sigmund Freud*. Vol. 19, pp 155 – 170. London: Hogarth Press.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, *40*, 287–322.
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, *50*, 145–167.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331–362.
- Gallos, J. V. (1989). Exploring women's development: Implications for career theory, practice, and research. In M.B. Arthur, D.T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 110–132). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Galton, F. (1884). Measurement of character. *Fortnightly Review*, *36*, 179–185.
- Gallup Poll. (2003, September). *America's employees rate the workplace*. Retrieved August 31, 2003, from http://gallup.com/subscription/?m=f&c_id=13839.
- Gerli, F., Bonesso, S., & Pizzi, C. (2015) Boundaryless career and career success: the impact of emotional and social competencies. *Frontiers in Psychology*. Vol. 6, Article 1304.
- Gibson, D. E. (2003). Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages. *Organizational Science*, *14*, 591-610.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1994). *Behavior in organizations*. Boston: Allyn & Bacon.

- Greenhaus, J.H. (2003). Career dynamics. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 519–540). New York: Wiley.
- Goldberg, L. R. (1995). What the hell took so long? Donald W. Fiske and the Big-Five factor structure. In P. E. Shrout & S. T. Fiske (Eds.), *Personality research, methods and theory: A festschrift honoring Donald W. Fiske* (pp. 29–43). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gollwitzer, P.M., (1999). Implementation intentions and effective goal pursuit: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, *54*, 493–503.
- Gottfredson, L. S. (1981). Circumscription and compromise: A developmental theory of occupational aspiration. *Journal of Counseling Psychology*, *28*, 545-579.
- Gottfredson, G. D., & Holland, J. L. (1990). A longitudinal test of the influence of congruence: Job satisfaction, competency utilization, and counterproductive behavior. *Journal of Counseling Psychology*, *37*, 389-398.
- Gottfredson, L. S. (1996). A theory of circumscription and compromise. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (3rd ed., pp. 179-232). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gough, H. G. (1996). *CPI manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gough, I. and McGregor, A. (2007). Wellbeing in developing countries: From theory to research (pp. 259–280). Cambridge: Cambridge University Press..
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career management* (3rd ed.). FortWorth, TX: Dryden Press.
- Griffin, R. W. (1991). Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes, and behavior: A long-term investigation. *Academy of Management Journal*, *34*, 425–435.
- Guion, R. M. (1998). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Guion, R. M., Gottier, R. F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, *18*, 135–164.
- Guo, J., Parker, P. D., Marsh, H. W., Morin, A. J. S. (2015). Achievement, motivation, and educational choices: A longitudinal study of expectancy and value using a multiplicative perspective. *Developmental Psychology*, Vol 51(8), 1163-1176.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hale, A. R., & Hale, M. (1972). *A review of the industrial accident literature*. London: Her Majesty's Stationery Office.
- Hall, D. T., & Nougaim, K. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 12–35.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155–176.
- Hanisch, K. A. (1999). Job loss and unemployment research from 1994 to 1998: A review and recommendations for research and intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 188–220.
- Harker, L. & Keltner, D. (2001). Expressions of Positive Emotion in Women's College Yearbook Pictures and Their Relationship to Personality and Life Outcomes Across Adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 80-1, 112-124.
- Heller D., Ferris, D. L., Brown, D., Watson, D. (2009). The influence of work personality on job satisfaction: Incremental validity and mediation effects. *Journal of Personality*, 77, 1051–1084.
- Hesketh, B., Elmslie, S., & Kaldor, W. (1990). Career compromise: An alternative account to Gottfredson's theory. *Journal of Counseling Psychology*, 37, 49-56.
- Heslin, P. A. (2003). Self- and other-referent criteria of career success. *Journal of Career Assessment*, 11, 262-286.
- Heslin, P.A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113–136.
- Hennequin, E. (2007). 'What "Career Success" Means to Blue-Collar Workers', *Career Development International*, 12, pp. 565–81.
- Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. (1997), "The content of psychological contract", *British Journal of Management*, Vol. 8, pp.151-162.

- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Willey.
- Herzberg, F. (1968, January/February). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 52–62.
- Higgins, E. T., Echterhoff, G., Crespillo, R., & Kopietz, R. (2007). Communication effects on social knowledge: Sharing reality with individual vs. group audiences. *Japanese Psychological Research*. Vol. 49, 2, 89-99.
- Hirschi, A., & Läge, D., (2007). Holland's Secondary Constructs of Vocational Interests and Career Choice Readiness of Secondary Students Measures for Related but Different Constructs *Journal of Individual Differences*; Vol. 28(4):205–218.
- Hirschi, A. (2012). Callings and work engagement: Moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of Counseling Psychology*, 59(3), 479–485.
- Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2008). The Career Satisfaction Scale: Response bias among men and women. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 397–403.
- Hohmann, L. (1997). *Journey of the software professional*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Odessa, FL: Psychological Assessment
- Hough, L. M. (1997). The millennium for personality psychology: New horizons or good old daze. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 233–261.
- Hough, L. M. (2001). I/Owes its advances to personality. In B. Roberts & R. T. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pp. 19–44). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hough, L. M., Eaton, N. L., Dunnette, M. D., Kamp, J. D., & McCloy, R. A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities [Monograph]. *Journal of Applied Psychology*, 75, 581–595.
- Hough, L. M., & Schneider, R. J. (1996). Personality traits, taxonomies, and applications in organizations. In K. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 31–88). San Francisco: Jossey-Bass.

- Hough, L. M., & Ones, D. S. (2001). The structure, measurement, validity, and use of personality variables in industrial, work, and organizational psychology. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial work and organizational psychology*, Vol. 1 (pp. 233–377). London: Sage.
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future—remembering the past. *Annual Review of Psychology*, *51*, 631–664.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. Glencoe: Free Press.
- Hullin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 445-505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Hunter, J. E. (1983). A causal analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance, and supervisor ratings. In F. Landy, S. Zedeck, & J. Cleveland (Eds.), *Performance measurement and theory* (pp. 257–266). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., & Roper, J. (2012). Boundaryless careers: bringing back boundaries. *Organ. Stud.* *33*, 323–340.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 193–200.
- Izadikhah, Z., & Jackson, C. (2011). Investigating the moderating effect of rewarding environment on mastery approach orientation in the prediction of everyday life performance. *British Journal of Psychology*, *102*(2), 204–222.
- James, L. R., Mazerolle, M. (2002). *Personality at work*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- John, O.P. and Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives. In: Lawrence A. Pervin and Oliver P. John (Eds.). *Handbook of Personality: Theory and Research*. New York: The Guilford Press, 102 – 138.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgements of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 984 – 996.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1994). Political influence processes and career success. *Journal of Management*, *20*, 43–65.

- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. Jr., (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485–519.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five personality traits, general mental ability, and career success cross the life span. *Personnel Psychology*, 52: 621-652.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A. (2000): Personality and Job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, Vol 85(2), 237-249.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative approach. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Judge, T. A. & Larsen, J. R. (2001). Dispositional Affect and Job Satisfaction: A Review and Theoretical Extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 67-98.
- Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R. L., Simon L. S., (2013). Hierarchical Representations of the Five-Factor Model of Personality in Predicting Job Performance: Integrating Three Organizing Frameworks With Two Theoretical Perspectives, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98, No. 6, 875–925.
- Kaluzniacky, E. (2004). *Managing Psychological Factors in Information Systems Work: An Orientation to Emotional Intelligence*. Information Science Publishing.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial/organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 75–170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kanfer, R., & Heggestad, E. D. (1997). Motivational traits and skills: A person-centered approach to work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 19, 1–56.
- Kehr, H. M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, 29(3), 479–499.
- Kim, N. (2005). Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations. *International Journal of Training and Development*, 9, 47-61.

- Kinicki, A. J., Prussia, G. E., & McKee-Ryan, F. M. (2000). A panel study of coping with involuntary job loss. *Academy of Management Journal*, *43*, 90–100.
- Kirkcaldy, B. D., Shephard, R. J., & Furnham, A. F. (2002). The influence of Type A behavior and locus of control upon job satisfaction and occupational health. *Personality and Individual Differences*, *33*, 1361–1371.
- Koestner, R., & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 101-121). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Komaki, J., Coombs, T., & Schepman, S. (1991). Motivational implications of reinforcement theory. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (pp. 87–107). New York: McGraw Hill.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Review*, *26*, 608–625.
- Landy, F. J., Trumbo, D. (1976). *Psychology of work behavior*, Dorsey.
- Larson, L. M., Rottinghaus, P. J., & Borgen, F. H. (2002). Meta-analyses of big six interests and big five personality factors. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 217–239.
- Latham, G. P., Locke, E. A., Fassina, N. E. (2002). The high performance cycle: Standing the test of time. In S. Sonnentag (Ed.), *The psychological management of individual performance. A handbook in psychology of management in organizations* (pp. 201 – 228). Chichester, UK: John Wiley&Sons.
- Le, H., Oh, I.-S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *96*, 113–133.
- Leana, C. R., Feldman, D. C., & Tan, G. Y. (1998). Predictors of coping behavior after a layoff. *Journal of Organizational Behavior*, *19*, 85–97.
- Lebreton J. M., Binning, J. F., Adorno, A. J., Melcher, K. M. (2004). Importance of Personality and Job-Specific Affect for Predicting Job Attitudes and Withdrawal Behaviour. *Organizational Research Methods*, vol. 7, 3: pp. 300-325.

- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance [Monograph]. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79–122.
- Levy, J. J., Richardson, J. D., Lounsbury, J.W., Stewart, D., Gibson, L.W., Drost, A. W. (2011). Personality Traits and Career Satisfaction of Accounting Professionals. *Individual Differences Research*, 9(4), p 238-249.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentive. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157–189.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A., & Henne, D. (1986). Work motivation theories. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 1-35). London: Wiley.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year old odyssey. *American Psychologist*, 57, 705–717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). What should we do about motivation theory? Six recommendations about for the 21st century. *Academy of Management Review*, 29, 379 – 387.
- Loevinger, J. (1994). In search of grand theory. *Psychological Inquiry*, 5, 142–144.
- Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1969). *Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work oriented society*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Logue, C. T., Lounsbury, J. W., Gupta, A., & Leong, F. T. L. (2007). Vocational interest themes and personality traits in relation to college major satisfaction of business students. *Journal of Career Development*, 33(3), 269-295.
- London, M. (1983) "Toward a Theory of Career Motivation". *Academy of Management Review*. 8:, pp.620-630.

- London, M., Mone, E. M. (1999). Continuous learning. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.) *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development* (pp. 119-153). San Francisco: Jossey-Bass.
- Loughlin, C., & Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 543-558.
- Louis, M. E. (1980). Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of Management Review*, 5, 329-340.
- Lounsbury, J. W., Loveland, J. M., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W., Drost A. W., Hamrick F. L. (2003): An Investigation of Personality Traits in Relation to Career Satisfaction. *Journal of Career Assessment*; 11 (3); 287-307.
- Lounsbury, J. W., Gibson, L. W., Steel, R. P., Sundstrom, E. D., Loveland, J. L. (2004). An investigation of intelligence and personality in relation to career satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 37, 181-189.
- Lounsbury, J.W., & Gibson, L.W. (2009). Personal Style Inventory: A personality measurement system for work and school settings. Knoxville, TN: Resource Associates, Inc.
- Lucas, R. E., Fujita, F. (2000). Factors influencing the relation between extraversion and pleasant affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 1039-1056.
- Majstorović, N. (1995). Metrijske karakteristike upitnika osnovnih ljudskih potreba. *Ličnost u višekulturnom društvu, Odsek za Psihologiju Filozofskog fakulteta, Novi Sad, No. 2*, 194-205.
- Majstorovic, N., Legault, L., & Green-Demers, I. (2008). Measuring selfhood according to self-determination theory: Construction and validation of the Ego Functioning Questionnaire (EFQ). *Psihologija*, 41(2), 213-235.
- Malos, S. B., & Campion, M. A. (2000). Human resource strategy and career mobility in professional service firms: A test of an options-based model. *Academy of Management Journal*, 43, 749-760.
- Marshall, J. (1995). *Women managers moving on*. Routledge, London.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McAdams, D. P. (1993). *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. New York: Morrow.

- Matrunola, P. (1996). Is there a relationship between job satisfaction and absenteeism? *Journal of Advanced Nursing*, 23, 827–834.
- Maurer, T. J., Chapman, E.F. (2013). Ten years of career success in relation to individual and situational variables from the employee development literature, *Journal of Vocational Behavior* 83 450–465.
- McCaulley, M. H. (2000). Myers-Briggs Type Indicator A Bridge Between Counseling and Consulting *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 52, No. 2, 117-127.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P., Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of a performance determinants. *Journal of Applied Psychology*. 79, 493-505.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509–516.
- McCrae, R. R. (1994). New goals for trait psychology. *Psychological Inquiry*, 5, 148–153.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1999). A Five-Factor theory of personality. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 139–153). New York: Guilford Press.
- McDonald, K. S., Hite, L. M. (2008). The Next Generation of Career Success: Implications for HRD, *Advances in Developing Human Resources* Vol. 10, No. 1, 86-103.
- McHenry, J. J., Hough, L. M., Toquam, J. L., Hanson, M. A., & Ashworth, S. (1990). Project A validity results: The relationship between predictors and criterion domains. *Personnel Psychology*, 43, 335–354.
- Miller, D. C., & Form, W. H. (1951). *Industrial sociology*. New York: Harper and Row.
- Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. New York: Wiley.
- Mone, M. A., & Shalley, C. E. (1995). Effects of task complexity and goal specificity on change in strategy and performance over time. *Human Performance*, 8, 243–252.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60, 683–729.

- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in tasks and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71 – 83.
- Motowidlo, S. J., Brownlee, A. L., & Schmit, M. J. (1998). *Effects of personality characteristics on knowledge, skill, and performance in servicing retail customers*. Unpublished manuscript.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., Stewart, G. L. (1998). Personality predictors of performance in jobs involving interaction with others. *Human Performance*, 11, 145-166.
- Možina, S. (1971). Deprivacija in signifikantnost psiho-socijalnih potreba pri vodilnem kadru u industriji SR Slovenije.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Myers, I.B. (1995). *Gifts differing*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Nicholson, N. & de Waal-Andrews, W. (2005). Playing to win: biological imperatives, self-regulation and tradeoffs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 137-154.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367–408.
- O'Connell D. J., McNeely E., Hall D. T. (2008). Unpacking personal adaptability at work. *J. Leadersh. Organ. Stud.* 14, 248–259.
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., Judge, T. A. (2007). In support of personality assessments in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60, 995–1027.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good sldier syndrome*. San Francisco: New Lexington Press.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–802.
- Pachulicz, S., Schmitt, N., Kuljanin, G. (2008) A model of career success: A longitudinal study of emergency physicians *Journal of Vocational Behavior*, Volume 73, Issue 2, October, Pages 242-253

- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Peterson, C., Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Phillips S. D. & LaRae M. J. (2005) Vocational Choices: What Do We Know? What Do We Need to Know? In W. B. Walsh and M. L. Savickas (eds.), *Handbook of Vocational psychology* (3rd ed.; pp. 127-153). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Plant, R., Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and the effects of self-consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally controlling styles. *Journal of Personality*, 53, 435–459.
- Porter, K., (1961). A study of Perceived need satisfaction ub bottom and middle management jobs, *Journal of Aplied Psychology*, 45
- Praskova, A., Hood, M., Peter, A. (2014). Creed Testing a calling model of psychological career success in Australian young adults: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 85, Issue 1, August, Pages 125-135.
- Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: A rewiev and critique. *Organzatioanl Behaviour&Human Performance*, 4, 176 – 211
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., Plamondon, K. E. (2000). Adaptibility in the workplace: Developement of a taxonomy of afaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Renn, R. W., & Vandenberg, R. J. (1995). The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research. *Journal of Management*, 21, 279–303.
- Roberts, B. W. & Robins, R. W. (2000). Broad dispositions, broad aspirations: The intersection of personality traits and major life goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1284–1296.
- Roberts, B. W., Jackson, J. J., Fayard, J. V., Edmonds, G., & Meints, J. (2009). Conscientiousness. In M. Learly & R. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 369 –381). New York, NY: Guilford Press.

- Roche, G. R. (1979). Much ado about mentors. *Harvard Business Review*, 57(1), 14–28.
- Ryan, R. M., Deci, E.L., (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Ryan, R. M., Kuhl, J., Deci, E.L., (1997). Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of self regulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 9, 701–728.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450 – 461.
- Ryan, R. M., Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749 – 761.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2000). The role of dispositions, early stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 43–62.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427–456.
- Salgado J. F. (1997) The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 1, 30-43.
- Savickas, M. L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development* (4th ed., pp. 149-205). San Francisco: Jossey-Bass.
- Savickas, M.L. (2005), “The theory and practice of career construction”, in Brown, S.D. and Lent, R.W. (Eds), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, pp. 42-70.
- Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management*, 24, 449–467.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Schippmann, J. S., Asch, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology, 53*, 703–740.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., & Outerbridge, A. N. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology, 71*, 432–439.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1992). Development of a causal model of processes determining job performance. *Current Directions in Psychological Science, 1*, 89–92.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*, 262–274.
- Schneer, J., & Reitman, F. (1995). The impact of gender as managerial careers unfold. *Journal of Vocational Behavior, 47*, 290–315.
- Schroeder J., & Fishbach, A. (2015). How to motivate yourself and others? Intended and unintended consequences, *Research in Organizational Behavior, 35*, 123–141.
- Shaffer, J. A., Bennett E. (2012). A Matter Of Context: A Meta-Analytic Investigation Of The Relative Validity Of Contextualized And Noncontextualized Personality Measures; *Personnel Psychology, 65*, 445–494.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology, 84*, 416–427.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 1–21.
- Singh, R., Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (2002). The impact of family life on career decisions and outcomes. In C. L. Cooper & R. J. Burke (Eds.), *The new world of work: Challenges and opportunities* (pp. 95–112). Oxford, UK: Blackwell.
- Siu, O., Spector, P. E., Cooper, C. L., & Donald, I. (2001). Age differences in coping and locus of control: A study of managerial stress in Hong Kong. *Psychology and Aging, 16*, 707–710.
- Smart, R., Peterson, C. (1997). Super's Career Stages and the Decision to Change Careers. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 358-374.

- Smederevac, S. (2000). Istraživanje faktorske strukture ličnosti na osnovu leksičkih opisa ličnosti u srpskom jeziku. *Doktorska disertacija*. Novi Sad: Filozofski fakultet.
- Smederevac, S. (2002): *Govor i ličnost ili govor ličnosti*, Beograd: Zadužbina Andrejević.
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spell, C. S. & Blum, T. C. (2000). Getting ahead: Organizational practices that set boundaries around mobility patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 299–314.
- Spokane, A. R., Meir, E. L, & Catalano, M. (2000). Person-environment congruence and Holland's theory: A review and reconsideration. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 137-187.
- Spurk, D., Abele, A. E., Volmer, J. (2015). The Career Satisfaction Scale in Context: A Test for Measurement Invariance Across Four Occupational Groups; *Journal of Career Assessment*, Vol. 23(2) 191-209.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469–480.
- Sturges, J. (1999). What it means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of Management*, 10, 239-252.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457–484.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper and Row.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282–298.
- Tellegen, A. (1993). Folk concepts and psychological concepts of personality and personality disorder. *Psychological Inquiry*, 4, 122–130.
- Tett, R. P., Steele, J. R., & Beauregard, R. S. (2003). Broad and narrow measures on both sides of the personality–job performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 335–356.

- Tett, R. P., & Christiansen, N. D. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel Psychology*, 60, 967–993.
- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37, 899–931.
- Tharenou, P. (1997). Managerial career advancement. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 39–94). Chichester, UK: Wiley.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1967). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Tremblay M. J., Gianecchini, D. M. (2014). The mediating influence of career success in relationship between career mobility criteria, career anchors and satisfaction with organization. *Personnel Review*, Vol. 43 Iss 6 pp. 818 – 844
- Twenge, J. M., Campbell, B., Hoffman, B. & Lance, C. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing, *Journal of Management*, Vol. 36 No. 5, pp. 1117-1142.
- Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Carter, N. T. (2014). Declines in trust in others and confidence in institutions among American adults and late adolescents, 1972–2012. *Psychological Science*, 25, 1914–1923.
- Uchitelle, L., & Kleinfeld, N. R. (1996, March 3). On the battlefields of business, millions of casualties. *The New York Times*, p. 1.
- Universum Intituted. (1998). *American graduate survey 1988*. Stockholm, Sweden: Author.
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81, 575–586.
- Verbruggen, M. (2012). Psychological mobility and career success in the 'New' career climate. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 289–297.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation* (2nd ed.). New York: Wiley.

- Vroom, V. H. (2005). On the origins of expectancy theory. In K. Smith & M. Hitt (Eds.), *Great mind in management: The process of theory development* (pp.239-258). New York: Oxford University Press.
- Wayne, S., J., Robert C. Liden, Maria L. Kraimer and Isabel K. Graf (1999). The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 5, pp. 577-595
- Weick, K. E. (1996). Enactment and the boundaryless career: Organizing as we work. In M. B. Arthur&D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career* (pp. 40–57). New York: Oxford University Press.
- Weiss, H. M. (1990). Learning theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 171–222). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Weiss, H. M., & Brief, A. P. (2001). Affect at work: An historical perspective. In R. L. Payne & C. L. Cooper (Eds.), *Emotions at work: Theory, research and applications in management* (pp. 133–172). Chichester: Wiley.
- 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, 331-351.
- Winter, D. G., John, O. P., Stewart, A. J., Klohnen, E. C., & Duncan, L. E. (1998). Traits and motives: Toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological Review*, 105, 230–250.
- Wille, B., De Fruyt, F., & Feys, M. (2013). Big Five Traits And Intrinsic Success In The New Career Era: A 15-Year Longitudinal Study On Employability And Work–Family Conflict. *Applied Psychology: An International Review*, 62 (1), 124–156.
- Wille, B., & De Fruyt, F. (2015). A Closer Look At The Psychological Diversity Within Holland Interest Types: Construct Validation Of The Career Insight Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Vol. 67, No. 3, 234 –257.
- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77, 910–917.

- Wright, P. M. (1992). An examination of the relationships among monetary incentives, goal level, goal commitment, and performance. *Journal of Management*, *18*, 677–693.
- Zanna, M. P., & Rempel, J. K. (1988). Attitudes: A new look at an old concept. In D. Bar-Tal & A. Kruglanski (Eds.), *The social psychology of knowledge* New York: Cambridge University Press.
- Zhang, Y., & Fishbach, A. (2010). Counteracting obstacles with optimistic predictions. *Journal of Experimental Psychology: General*, *139*, 16–31.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., Deci, E. L., (1978). On the importance of self-determination for intrinsically motivated behaviour. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *4*, 443–446.

4. PRILOZI

FAKTORSKA ANALIZA ZA ZADOVOLJSTVO POSLOM

KOMUNALITETI

	Initial	Extraction
ZK1	1.000	.292
ZK2	1.000	.251
ZK3	1.000	.519
ZK4	1.000	.483
ZK5	1.000	.591
ZK6	1.000	.769
ZK7	1.000	.164
ZK8	1.000	.340
ZK9	1.000	.652
ZK10	1.000	.572
ZK11	1.000	.495
ZK12	1.000	.495
ZK13	1.000	.664
ZK14	1.000	.614
ZK15	1.000	.335
ZK16	1.000	.632
ZK17	1.000	.403
ZK18	1.000	.283
ZK19	1.000	.700
ZK20	1.000	.288
ZK21	1.000	.437
ZK22	1.000	.746
ZK23	1.000	.125
ZK24	1.000	.444
ZK25	1.000	.529
ZK26	1.000	.350
ZK27	1.000	.533
ZK28	1.000	.140
ZK29	1.000	.540
ZK30	1.000	.407
ZK31	1.000	.588
ZK32	1.000	.477
ZK33	1.000	.587
ZK34	1.000	.247
ZK35	1.000	.563
ZK36	1.000	.336
ZK37	1.000	.234
ZK38	1.000	.536
ZK39	1.000	.640
ZK40	1.000	.180

Karakteristični koren i procenat objašnjene varijanse

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings(a)
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	10.172	25.430	25.430	10.172	25.430	25.430	8.108
2	3.218	8.044	33.474	3.218	8.044	33.474	7.196
3	2.537	6.343	39.817	2.537	6.343	39.817	5.198
4	2.255	5.637	45.454	2.255	5.637	45.454	5.371
5	1.951	4.879	50.332				
6	1.531	3.827	54.159				
7	1.506	3.764	57.923				
8	1.294	3.234	61.157				
9	1.247	3.118	64.276				
10	1.085	2.713	66.989				
11	1.021	2.551	69.540				
12	.985	2.463	72.004				
13	.934	2.334	74.338				
14	.873	2.181	76.519				
15	.827	2.067	78.587				
16	.725	1.812	80.399				
17	.691	1.727	82.126				
18	.638	1.594	83.720				
19	.582	1.455	85.175				
20	.560	1.399	86.574				
21	.511	1.278	87.852				
22	.494	1.235	89.086				
23	.479	1.197	90.283				
24	.430	1.076	91.359				
25	.405	1.013	92.372				
26	.345	.861	93.233				
27	.337	.843	94.076				
28	.294	.736	94.812				
29	.290	.724	95.536				
30	.268	.670	96.206				
31	.252	.631	96.837				
32	.227	.568	97.406				
33	.183	.457	97.863				
34	.162	.406	98.269				
35	.158	.394	98.664				
36	.132	.331	98.994				
37	.126	.315	99.309				
38	.115	.288	99.598				
39	.087	.216	99.814				
40	.074	.186	100.000				

Matrica glavnih komponenti

	Component			
	1	2	3	4
ZK1	-.319	.415	-.130	-.025
ZK2	.438	.080	-.142	-.182
ZK3	.684	.225	-.011	.013
ZK4	.451	.420	-.163	.277
ZK5	-.479	.556	.160	.165
ZK6	-.513	.654	.262	-.098
ZK7	.151	-.158	-.110	.323
ZK8	-.383	.337	.236	.157
ZK9	.552	.069	-.426	.400
ZK10	.339	.078	-.193	.643
ZK11	-.524	.410	-.010	.228
ZK12	-.467	.377	.308	-.201
ZK13	.766	-.188	-.137	.152
ZK14	.511	.113	-.212	.543
ZK15	.546	-.068	.068	.167
ZK16	.535	.546	-.140	-.167
ZK17	.513	.312	-.135	-.156
ZK18	.377	.361	-.077	-.061
ZK19	.656	.341	-.144	-.364
ZK20	-.365	.074	.013	.387
ZK21	.555	.235	.269	.045
ZK22	.509	-.337	.603	.098
ZK23	.284	-.045	.082	.187
ZK24	.601	-.160	.071	.227
ZK25	.625	.164	-.334	.000
ZK26	.282	-.360	.375	.000
ZK27	.680	.042	-.247	-.088
ZK28	-.165	.212	.244	.090
ZK29	.697	-.058	-.072	-.213
ZK30	-.175	.408	.317	.332
ZK31	.709	-.033	.227	-.181
ZK32	.579	.040	.374	.023
ZK33	.623	.313	.304	-.094
ZK34	.260	.220	-.251	-.261
ZK35	.663	.124	-.044	-.326
ZK36	.417	.072	.390	.067
ZK37	.255	-.058	.218	.343
ZK38	.497	-.206	.493	-.056
ZK39	.701	.196	.331	.021
ZK40	.183	.304	.192	.133

Matrica faktorskih opterećenja

	Component			
	1	2	3	4
ZK1	.221	-.375	.340	-.042
ZK2	.460	-.038	-.184	-.037
ZK3	.523	.187	.021	.173
ZK4	.440	-.082	.256	.456
ZK5	.012	-.129	.722	.015
ZK6	.201	-.093	.765	-.303
ZK7	-.211	.023	-.103	.407
ZK8	-.131	.046	.555	-.005
ZK9	.242	-.222	-.152	.699
ZK10	-.108	-.016	.123	.817
ZK11	-.099	-.285	.546	.130
ZK12	.061	.034	.512	-.421
ZK13	.206	.208	-.355	.176
ZK14	.081	.004	.063	.759
ZK15	.095	.320	-.088	.269
ZK16	.859	-.120	.183	.007
ZK17	.658	-.060	.003	.008
ZK18	.542	-.046	.143	.056
ZK19	.893	-.052	-.091	-.173
ZK20	-.387	-.089	.302	.317
ZK21	.335	.445	.221	.075
ZK22	-.292	.952	-.041	-.015
ZK23	-.041	.234	.009	.227
ZK24	.013	.377	-.153	.341
ZK25	.577	-.173	-.193	.267
ZK26	-.275	.612	-.164	-.083
ZK27	.536	-.038	-.295	.152
ZK28	-.074	.161	.379	-.030
ZK29	.482	.168	-.335	-.041
ZK30	-.113	.218	.674	.195
ZK31	.371	.498	-.145	-.115
ZK32	.171	.618	.103	.015
ZK33	.507	.469	.235	-.067
ZK34	.570	-.271	-.114	-.116
ZK35	.667	.123	-.204	-.173
ZK36	.078	.573	.194	.018
ZK37	-.219	.397	.138	.331
ZK38	-.055	.772	-.047	-.135
ZK39	.372	.575	.178	.058
ZK40	.169	.216	.359	.112

Kanonička diskriminativna analiza

	Function	
	1	2
Psihosomatski sindromi	-.060	-.152
Nezadovoljstvo poslom i loši međuljudski odnosi.	.245	.628
Zadovoljstvo karijerom	.596	.293
Potreba za promenom karijere	.143	.122
POZITIVNA EMOCIONALNOST	.107	-.762
NEGATIVNA VALENCA	.096	-.360
(NE)PRIJATNOST/AGRESIVNOST	.230	.106
OTVORENOST	.172	.531
SAVESNOST	-.243	.556
NEGATIVNA EMOCIONALNOST	-.353	-.357
POZITIVNA VALENCA	.215	.021
Eksterna regulacija	-.722	.572
Introjektovana regulacija	.185	.383
Regulacija identifikacijom	-1.005	-.266
Intrinzička motivacija	.661	-.384

Matrica strukture diskriminativne funkcije

	Function	
	1	2
Eksterna regulacija	-.570(*)	.312
Zadovoljstvo karijerom	.425(*)	.184
OTVORENOST	.353(*)	.240
POZITIVNA VALENCA	.249(*)	.125
Regulacija identifikacijom	-.207(*)	.100
NEGATIVNA EMOCIONALNOST	-.111(*)	.011
Introjektovana regulacija	-.336	.422(*)
POZITIVNA EMOCIONALNOST	.025	-.277(*)
SAVESNOST	-.046	.269(*)
Nezadovoljstvo poslom i loši međuljudski odnosi.	.137	.248(*)
Psihosomatski sindromi	-.007	.205(*)
(NE)PRIJATNOST/AGRESIVNOST	.031	.189(*)
Potreba za promenom karijere	-.024	.138(*)
Intrinzička motivacija	-.028	.096(*)
NEGATIVNA VALENCA	.031	-.060(*)

Centroidi grupa

Zanimanje	Function	
	1	2
menadžeri/privatnici	.502	-.688
bankari	-1.303	-.015
profesori	.465	.435

GLAVNE KOMPONENTE LEXI**Pozitivna emocionalnost****KOMUNALITETI**

	Initial	Extraction
L1	1.000	.130
L4	1.000	.350
L16	1.000	.202
L19	1.000	.402
L20	1.000	.536
L31	1.000	.448
L63	1.000	.162
L64	1.000	.594
L65	1.000	.578
L70	1.000	.183

Karakteristični koren i procenat objašnjene varijanse

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.587	35.871	35.871	3.587	35.871	35.871
2	1.650	16.500	52.370			
3	1.055	10.548	62.919			
4	.870	8.701	71.620			
5	.691	6.908	78.528			
6	.638	6.376	84.905			
7	.509	5.093	89.998			
8	.430	4.304	94.302			
9	.332	3.321	97.623			
10	.238	2.377	100.000			

Matrica glavne komponente

	Component
	1
L1	.361
L4	.592
L16	.450
L19	.634
L20	.732
L31	.669
L63	.403
L64	.771
L65	.760
L70	.428

Negativna valenca

kOMUNALITETI

	Initial	Extraction
L2	1.000	.090
L11	1.000	.093
L13	1.000	.690
L15	1.000	.159
L17	1.000	.549
L18	1.000	.561
L22	1.000	.526
L28	1.000	.373
L30	1.000	.341
L46	1.000	.299

Karakteristični koren i procenat objašnjene varijanse

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.681	36.812	36.812	3.681	36.812	36.812
2	1.377	13.771	50.583			
3	.979	9.794	60.377			
4	.888	8.879	69.256			
5	.806	8.056	77.312			
6	.728	7.275	84.587			
7	.531	5.306	89.893			
8	.466	4.657	94.550			
9	.307	3.067	97.617			
10	.238	2.383	100.000			

Matrica glavne komponente

	Component
	1
L2	.299
L11	.305
L13	.831
L15	.399
L17	.741
L18	.749
L22	.725
L28	.611
L30	.584
L46	.547

Agresivnost

kOMUNALITETI

	Initial	Extraction
L3	1.000	.319
L21	1.000	.292
L32	1.000	.490
L42	1.000	.550
L51	1.000	.669
L53	1.000	.461
L56	1.000	.603
L57	1.000	.383
L61	1.000	.415
L67	1.000	.591

Karakteristični koren i procenat objašnjene varijanse

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.774	47.740	47.740	4.774	47.740	47.740
2	1.028	10.278	58.018			
3	.858	8.579	66.596			
4	.796	7.959	74.555			
5	.589	5.885	80.440			
6	.537	5.372	85.812			
7	.428	4.280	90.093			
8	.388	3.880	93.973			
9	.337	3.374	97.347			
10	.265	2.653	100.000			

Matrica glavne komponente

	Component
	1
L3	-.565
L21	.540
L32	.700
L42	.742
L51	.818
L53	.679
L56	.777
L57	.619
L61	.644
L67	.769

Otvorenost

kOMUNALITETI

	Initial	Extraction
L5	1.000	.003
L12	1.000	.378
L25	1.000	.005
L34	1.000	.418
L44	1.000	.061
L45	1.000	.580
L48	1.000	.292
L49	1.000	.456
L68	1.000	.097
L69	1.000	.419

Karakteristični koren i procenat objašnjene varijanse

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.709	27.087	27.087	2.709	27.087	27.087
2	1.802	18.023	45.110			
3	1.029	10.295	55.405			
4	.925	9.252	64.657			
5	.881	8.812	73.469			
6	.753	7.532	81.002			
7	.625	6.250	87.252			
8	.498	4.984	92.236			
9	.447	4.469	96.705			
10	.329	3.295	100.000			

Matrica glavne komponente

	Component
	1
L5	.051
L12	.615
L25	.072
L34	.646
L44	.247
L45	.762
L48	.541
L49	.675
L68	.311
L69	.647

Savesnost

kOMUNALITETI

	Initial	Extraction
L7	1.000	.148
L8	1.000	.190
L14	1.000	.247
L23	1.000	.224
L24	1.000	.261
L38	1.000	.320
L47	1.000	.433
L59	1.000	.342
L60	1.000	.574
L66	1.000	.164

Karakteristični koren i procenat objašnjene varijanse

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.902	29.024	29.024	2.902	29.024	29.024
2	1.466	14.662	43.686			
3	1.193	11.932	55.619			
4	.966	9.664	65.283			
5	.903	9.035	74.318			
6	.692	6.922	81.240			
7	.585	5.851	87.091			
8	.536	5.360	92.451			
9	.402	4.018	96.469			
10	.353	3.531	100.000			

Matrica glavne komponente

	Component
	1
L7	-.385
L8	-.436
L14	-.497
L23	.473
L24	.510
L38	.566
L47	.658
L59	.585
L60	.757
L66	.405

Negativna emocionalnost

KOMUNALITETI

	Initial	Extraction
L9	1.000	.218
L10	1.000	.322
L27	1.000	.686
L29	1.000	.338
L35	1.000	.479
L39	1.000	.355
L40	1.000	.380
L50	1.000	.403
L55	1.000	.646
L62	1.000	.597

Karakteristični koren i procenat objašnjene varijanse

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.426	44.256	44.256	4.426	44.256	44.256
2	1.098	10.979	55.235			
3	.958	9.578	64.813			
4	.739	7.392	72.205			
5	.669	6.689	78.894			
6	.655	6.551	85.446			
7	.465	4.651	90.097			
8	.404	4.039	94.136			
9	.329	3.286	97.422			
10	.258	2.578	100.000			

Matrica glavne komponente

	Component
	1
L9	.467
L10	.567
L27	.829
L29	.582
L35	.692
L39	.596
L40	.617
L50	.635
L55	.804
L62	.773

Pozitivna valenca

kOMUNALITETI

	Initial	Extraction
L6	1.000	.472
L26	1.000	.501
L33	1.000	.611
L36	1.000	.156
L37	1.000	.475
L41	1.000	.557
L43	1.000	.076
L52	1.000	.239
L54	1.000	.585
L58	1.000	.574

Karakteristični koren i procenat objašnjene varijanse

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.247	42.473	42.473	4.247	42.473	42.473
2	1.289	12.893	55.366			
3	1.037	10.366	65.732			
4	.881	8.814	74.546			
5	.648	6.484	81.030			
6	.603	6.034	87.064			
7	.433	4.331	91.395			
8	.369	3.686	95.081			
9	.256	2.564	97.645			
10	.235	2.355	100.000			

Matrica glavne komponente

	Component
	1
L6	.687
L26	.708
L33	.782
L36	.395
L37	.689
L41	.747
L43	.276
L52	.489
L54	.765
L58	.757

Za početak, potrebni su nam neki vaši opšti podaci, kao i odgovori na neka pitanja.

Bračni status: _____ (I, II, brak, razvod) Br. dece: _____
Godine: _____

Obrazovni nivo: _____ Delatnost: _____

Broj jezika koje govorite ^{bez maternjeg}: _____ Godine staža: _____

Svirate instrument i koji: _____ Bavite se sportom: _____
(da/ne)

Bavite se nekim vidom umetnosti: _____ (da/ne) Često putujem ^{zadovoljstvom}:
_____ (da/ne)

Trajanje perioda koji je bio potreban da postanete Profesor univerziteta: _____

Trajanje najtežeg perioda u karijeri: _____ godina.

Stepen iscrpljenosti tokom najtežeg perioda: procenite od 1 – 10 _____

Sam sam sve postigao: procenite od 1 – 10 _____

Stepen odricanja: procenite od 1 – 10 _____

Zadovoljstvo ukupnim materijalnim statusom: procenite od 1 – 10 _____

Stepen rizika u karijeri koji ste preuzimali ne bi li ostvarili cilj: procenite od 1 – 10 _____

Da li ste ostvarili sve svoje ciljeve koji su vezani za karijeru: _____ (da/ne)

Kako objašnjavate uspeh u Vašoj karijeri:

Kako vidite značaj odricanja u Vašoj karijeri:

Kako vidite značaj parcijalnih ciljeva za uspeh u ukupnoj karijeri?

Kako vidite nivo zalaganja u uspehu u Vašoj karijeri:

UPITNIK ZAK

Ispred Vas se nalazi 40 tvrdnji. Vaš zadatak je da zaokruživanjem jednog od ponuđenih brojeva, izrazite stepen Vašeg slaganja sa tvrdnjom, i to:

Uopšte se ne slažem

Delimično se slažem

Potpuno se slažem

1

2

3

4

5

6

7

Ne postoje tačni ili netačni odgovori!

Važno je da odgovorite na svaku tvrdnju!

1	Iako vrlo postepeno, verujem da moj rad ipak pomera stvari nabolje.	1	2	3	4	5	6	7
2	Uхватim sebe kako jedva čekam da dođe vikend ili odmor pa da mogu da pobegnem od svog posla.	1	2	3	4	5	6	7
3	Osećam se neprijatno na poslu, čak i do te mere da se osećam fizički bolesno.	1	2	3	4	5	6	7
4	Osećam da bi me neki tip promene u mojoj trenutnoj karijeri usrećio i učinio da ne razmišljam da menjam profesiju.	1	2	3	4	5	6	7
5	Moja me karijera čini sretnim.	1	2	3	4	5	6	7
6	Moja karijera me profesionalno ispunjava.	1	2	3	4	5	6	7
7	Moja karijera mi ne postavlja izazove.	1	2	3	4	5	6	7
8	U svojoj karijeri imam prilike da učim onoliko koliko to želim.	1	2	3	4	5	6	7
9	Imam želju da se usmerim ka novoj karijeri.	1	2	3	4	5	6	7
10	Mislim da moj posao ne koristi moje radne potencijale.	1	2	3	4	5	6	7
11	Usavršavanja u mojoj karijeri mi donose zadovoljstvo.	1	2	3	4	5	6	7
12	Lično sam zadovoljan mojom trenutnom karijerom.	1	2	3	4	5	6	7
13	Prezirem moj trenutni posao.	1	2	3	4	5	6	7
14	Mislim da bi se moje veštine i interesovanja bolje uklopili negde drugde.	1	2	3	4	5	6	7
15	Ne bih bio zadovoljan svojom karijerom, čak i kada bi dobio veliko unapređenje.	1	2	3	4	5	6	7
16	Mislim da mi telo šalje upozoravajuće znake.	1	2	3	4	5	6	7
17	Često patim od prehlade.	1	2	3	4	5	6	7
18	Teško mi je radnim danom da ustanem iz kreveta.	1	2	3	4	5	6	7
19	Mislim da moja karijera narušava moje zdravlje.	1	2	3	4	5	6	7
20	Posedujem mnogo energije koju mogu da uložim u moju karijeru.	1	2	3	4	5	6	7
21	Često gledam na sat dok sam na poslu.	1	2	3	4	5	6	7
22	Javljam da ne dolazim na posao zbog bolesti i kada nisam bolestan.	1	2	3	4	5	6	7
23	Na poslu se držim povučeno.	1	2	3	4	5	6	7
24	Mislim da mi moja karijera narušava samopouzdanje.	1	2	3	4	5	6	7
25	Moja karijera me mentalno iscrpljuje.	1	2	3	4	5	6	7
26	U ovoj sam profesiji zato što me je moja porodica usmerila ka njoj.	1	2	3	4	5	6	7
27	Moja profesija je kriva zbog haosa u mom privatnom životu.	1	2	3	4	5	6	7
28	Dobro slušam kada se u mojoj porodici govori o karijeri i poslovima.	1	2	3	4	5	6	7
29	Dopuštam da se moji profesionalni problemi negativno odražavaju na moju porodicu.	1	2	3	4	5	6	7
30	Postavio sam porodicu na prvo, a profesiju na drugo mesto.	1	2	3	4	5	6	7
31	Pomisao da treba ceo dan da provedem na poslu, bukvalno me tera na povraćanje i depresiju.	1	2	3	4	5	6	7

32	Namerno izbegavam svoje šefove na poslu.	1	2	3	4	5	6	7
33	Moji saradnici me čine nervoznim.	1	2	3	4	5	6	7
34	Noću ne spavam dobro.	1	2	3	4	5	6	7
35	Moja profesija mi stvara veliku anksioznost.	1	2	3	4	5	6	7
36	Nalazim sebe kako maštam na poslu.	1	2	3	4	5	6	7
37	Teško mi je da ne kasnim na posao.	1	2	3	4	5	6	7
38	Rečeno mi je da je kvalitet mog rada neprihvatljiv.	1	2	3	4	5	6	7
39	Često sam u nesuglasticama sa mojim saradnicima i šefovima.	1	2	3	4	5	6	7
40	Čini mi se da ću ostvariti svoje ciljeve jedino ako zadržim trenutne pozicije na sadašnjem poslu.	1	2	3	4	5	6	7

Upitnik SRM-1 (Majstorović, 2008)

Pred Vama je upitnik koji ispituje razloge zbog kojih činimo razne stvari. Molim Vas da pažljivo pročitate 4 pitanja (od A do D) i da za svako od njih procenite u kojoj je meri svaki od ponuđenih razloga tačan u Vašem slučaju.

Pored svake stavke zaokružite broj koji govori o tačnosti razloga. Brojevi imaju sledeće značenje:

- 1 - Potpuno netačno
- 2 - Uglavnom netačno
- 3 - Uglavnom tačno
- 4 - Potpuno tačno

A. Zašto radim?

1.	Zato što želim da drugi misle o meni kao o valjanoj osobi.	1	2	3	4
2.	Zato što ću zapasti u nevolje ako ne radim.	1	2	3	4
3.	Zato što je zabavno raditi.	1	2	3	4
4.	Zato što bih mislio/la loše o sebi ako ne bih radio/la.	1	2	3	4
5.	Zato što i drugi rade.	1	2	3	4
6.	Zato što se od mene očekuje da radim.	1	2	3	4
7.	Zato što zaista uživam dok radim.	1	2	3	4
8.	Zato što mi je kao osobi važno da radim i da imam posao.	1	2	3	4

B. Zašto brinem o kvalitetu svog rada?

9.	Zato da me moj pretpostavljeni ne bi stalno korigovao u radu.	1	2	3	4
10.	Zato što želim da moj pretpostavljeni misli da sam dobar/ra radnik/ca.	1	2	3	4
11.	Zato što radeći kvalitetno želim da naučim više o svom radu.	1	2	3	4
12.	Zato što bih se stideo/la ako ne bih radio/la kako treba.	1	2	3	4
13.	Zato što uživam kada nešto uradim na kvalitetan način.	1	2	3	4
14.	Zato što postoje pravila koja nalažu da se radi kvalitetno.	1	2	3	4
15.	Zato što mi je zadovoljstvo da ostvarim visoke standarde kvaliteta.	1	2	3	4
16.	Zato što mi je kao osobi važno da kvalitetno radim svoj posao.	1	2	3	4

C. Zašto pokušavam da uradim teži deo posla?

17.	Zato što želim da drugi misle da sam kompetentan/na u svom poslu.	1	2	3	4
18.	Zato što bi me bila sramota ako ne bih pokušao/la.	1	2	3	4
19.	Zato što volim da se oprobam kada je nešto teško.	1	2	3	4

20.	Zato što to od mene očekuju.	1	2	3	4
21.	Zato da bih se istakao/la pred drugima.	1	2	3	4
22.	Zato što je zabavnije raditi kada je teže.	1	2	3	4
23.	Zato što mi je kao osobi važno da uvek pokušam.	1	2	3	4
24.	Zato što želim da moj pretpostavljeni kaže neku lep reč o meni.	1	2	3	4

D. Zašto uopšte pokušavam da budem dobar radnik/ca u svojoj firmi?

25.	Zato što se to od mene očekuje.	1	2	3	4
26.	Zato što bi se stideo ako bi me drugi procenili kao zabušanta.	1	2	3	4
27.	Zato da bi moj pretpostavljeni mislio da sam dobar/ra radnik/ca.	1	2	3	4
28.	Zato što volim da radim u svojoj firmi.	1	2	3	4
29.	Zato što ću upasti u nevolje ako nisam dobar/ra radnik/ca.	1	2	3	4
30.	Zato što se plašim da će me oceniti kao lošeg radnika/cu.	1	2	3	4
31.	Zato što mi je kao osobi važno da budem dobar radnik/ca u svojoj firmi.	1	2	3	4
32.	Zato što se veoma ponosim sobom ako se ponašam dobro u firmi.	1	2	3	4
33.	Zato što mogu dobiti posebnu nagradu ako sam dobar/ra radnik/ca.	1	2	3	4

UPITNIK LEKSI 70

OVAJ UPITNIK SADRŽI TVRDNJE KOJE SE ODOSE NA OSEĆANJA, MIŠLJENJA I PONAŠANJA ZAJEDNIČKA SVIM LJUDIMA. **MOLIMO VAS DA ZAOKRUŽITE ILI PRECRTATE BROJ KOJI NAJVIŠE ODGOVARA VAŠEM STEPENU SLAGANJA SA IZNETOM TVRDNJOM.** BROJEVI IMAJU SLEDEĆE ZNAČENJE:

Br.	Tvrđenje	Odgovori					Br.	Tvrđenje	Odgovori				
1	Mislim da sam dobar drug i prijatelj.	1	2	3	4	5	49	Stalno se usavršavam i napredujem.	1	2	3	4	5
2	Često se ulagujem ljudima.	1	2	3	4	5	50	Stalno osećam čežnju za nečim.	1	2	3	4	5
3	Imam blagu narav.	1	2	3	4	5	51	Svadljiv sam.	1	2	3	4	5
4	Dobrodušan sam.	1	2	3	4	5	52	Mnogi smatraju da sam divna osoba.	1	2	3	4	5
5	Ljudi me smatraju tajanstvenom osobom.	1	2	3	4	5	53	Ja sam drska osoba.	1	2	3	4	5
6	U mnogo čemu sam bolji od drugih.	1	2	3	4	5	54	Smatram da sam deo elite.	1	2	3	4	5
7	Sklon sam da odlažem obaveze.	1	2	3	4	5	55	Često sam tužan.	1	2	3	4	5
8	Prilicno sam neodlučan.	1	2	3	4	5	56	Lako planem.	1	2	3	4	5
9	Mnogo sam se napatio u životu.	1	2	3	4	5	57	Kad pobesnim, padne mi mrak na oči	1	2	3	4	5
10	Buducnost mi izgleda prilicno mračna.	1	2	3	4	5	58	Ja sam važna osoba.	1	2	3	4	5
11	Nije mi problem da prevarim nekog.	1	2	3	4	5	59	Imam jaku volju.	1	2	3	4	5
12	Imam živu maštu.	1	2	3	4	5	60	Veoma sam marljiv i vredan.	1	2	3	4	5
13	Često iskorišćavam druge.	1	2	3	4	5	61	Često zakeram.	1	2	3	4	5
14	Nemaran sam kada su obaveze u pitanju.	1	2	3	4	5	62	Često se osećam ogorčeno.	1	2	3	4	5
15	Pomalo spletkarim.	1	2	3	4	5	63	Ja sam dobar čovek.	1	2	3	4	5
16	Volim da saradujem sa drugima.	1	2	3	4	5	64	Ja sam prijatna osoba.	1	2	3	4	5
17	Često lažem.	1	2	3	4	5	65	Veoma sam društven.	1	2	3	4	5
18	Licemeran sam.	1	2	3	4	5	66	Veoma sam samostalan i nezavisan.	1	2	3	4	5
19	Volim da zbližavam ljude.	1	2	3	4	5	67	Često pobesnim.	1	2	3	4	5
20	Veoma sam ljubazan prema ljudima.	1	2	3	4	5	68	Često sam zamišljen.	1	2	3	4	5
21	Ja sam bučna osoba.	1	2	3	4	5	69	Idealista sam.	1	2	3	4	5
22	Nipodaštavam druge.	1	2	3	4	5	70	Uvek nađem vremena za igru i zabavu.	1	2	3	4	5
23	Uvek ispunjavam sve svoje obaveze.	1	2	3	4	5							
24	Volim pravila.	1	2	3	4	5							
25	Mnogi smatraju da sam osobenjak.	1	2	3	4	5							
26	Ja sam izuzetna osoba.	1	2	3	4	5							
27	Često me more tužne misli.	1	2	3	4	5							
28	Ponekad uživam da drugima učinim nažao.	1	2	3	4	5							
29	Osećam se kao gubitnik.	1	2	3	4	5							
30	Često se podsmevam drugima.	1	2	3	4	5							
31	Veoma sam srdačan.	1	2	3	4	5							
32	Ja sam nervozna osoba.	1	2	3	4	5							
33	Vredan sam divljenja.	1	2	3	4	5							
34	Ja sam kreativna osoba.	1	2	3	4	5							
35	Često osećam teskobu.	1	2	3	4	5							
36	Uživam kad trijumfujem.	1	2	3	4	5							
37	Ja sam ugledna osoba.	1	2	3	4	5							
38	Veoma sam uporan.	1	2	3	4	5							
39	Mnogo toga mi nedostaje u životu.	1	2	3	4	5							
40	Mnoge stvari u životu sam uradio uzalud.	1	2	3	4	5							
41	Ja sam uticajna osoba.	1	2	3	4	5							
42	Može se reći da sam prgava osoba.	1	2	3	4	5							

43	Ja sam prosvećena i obrazovana osoba.	1	2	3	4	5
44	Zanimaju me spiritualne veštine i tajne.	1	2	3	4	5
45	Postavljam sebi visoke standarde.	1	2	3	4	5
46	Mislim da sam pravi gad.	1	2	3	4	5
47	Veoma sam temeljan u onome što radim.	1	2	3	4	5
48	Često tragam za informacijama o stvarima koje me zanimaju.	1	2	3	4	5