

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ  
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

Јелена С. Достанић

КАРАКТЕРИСТИКЕ ЗАПОСЛЕНИХ И  
ОПАЖЕНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ  
РАДНЕ СРЕДИНЕ КАО  
ПРЕДИКТОРИ ПРЕДАНОСТИ  
ОРГАНИЗАЦИЈИ

докторска дисертација

Београд, 2017.

UNIVERSITY OF BELGRADE  
FACULTY OF PHILOSOPHY

Jelena S. Dostanić

CHARACTERISTICS OF EMPLOYEES  
AND PERCEIVED  
CHARACTERISTICS OF WORK  
ENVIRONMENT AS PREDICTORS OF  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2017.

**Ментор:**

др Светлана Чизмић, редовни професор

*Универзитет у Београду, Филозофски факултет*

**Чланови комисије:**

др Ивана Петровић, ванредни професор

*Универзитет у Београду, Филозофски факултет*

др Оливер Тошковић, доцент

*Универзитет у Београду, Филозофски факултет*

др Милица Вукелић, истраживач – сарадник

*Универзитет у Београду, Филозофски факултет, Институт за психологију*

**Датум одбране:** \_\_\_\_\_

## **Карактеристике запослених и опажене карактеристике радне средине као предиктори преданости организацији**

### **Сажетак:**

Због велике корисности конструкта преданости организацији, која се на првом месту огледа у томе што представља један од најважнијих фактора останка запослених у компанијама, велики број студија се спроводи са циљем утврђивања њених антецедената. Предходна истраживања се већином баве утврђивањем антецедената преданости или из домена карактеристика средине или карактеристика запослених, а њихов међусобни однос је недовољно испитан. Из тог разлога, основни циљ овог истраживања се односио на утврђивање односа опажених карактеристика уже и шире радне средине, са једне, и базичних особина личности, са друге стране, у предвиђању различитих димензија преданости. Пошло се од претпоставки да особине личности одређују преданост организацији и преко опажаных карактеристика радне средине.

Када је реч о концептуализацији преданости организацији, пошло се од модела Мејера и Аленове који разликују три димензије: афективну, нормативну и инструменталну, као и од модела Клајна и сарадника, где је преданост одређена као једнодимензионална. Из домена опажених карактеристика радне средине предиктори су били опажена подршка организације, аутономија у доношењу одлука, конфликтност улоге, опажени престиж организације и процена броја расположивих алтернатива за запослење. Са друге стране, из домена базичних особина личности, пошло се од НЕХАСО модела Ештона и Лија, који разликује 6 особина: поштење, емоционалност, екстраверзију, пријатност, савесност и отвореност.

Други циљ истраживања се односио на утврђивање који профили преданости организацији се издвајају и које опажене карактеристике радне средине и особине личности их дискриминишу. А трећи циљ је

био испитати однос две концептуализације преданости организацији, према моделу Мејера и Аленове и моделу Клајна и сарадника.

Истраживање је спроведено у периоду од септембра до новембра 2016. године, на узорку од 350 запослених у приватним и државним организацијама у Републици Србији. Све варијабле су биле операционализоване помоћу петостепених скала Ликертовог типа и све су показале задовољавајуће метријске карактеристике. Резултати су били анализирани у пакетима SPSS и AMOS, верзије бр. 20, а коришћена је била факторска анализа, биваријатна корелациона анализа, вишеструка регресиона анализа, хијерархијска регресиона анализа, таксономска анализа, каноничка дискриминациона анализа и моделирање структуралним једначинама.

Када је реч о првом циљу истраживања, резултати су показали да опажене карактеристике објашњавају више варијансе свих димензија преданости него што то чине базичне особине личности. Као посебно значајне у предикцији су се издвојиле опажена подршка организације, опажени престиж и број алтернатива за запослење. Такође, показало се да су особине личности инкрементално валидне у предикцији преданости уз опажене карактеристике радне средине. Резултати даље показују да су опажене карактеристике радне средине медијатори повезаности особина личности са свим димензијама преданости из оба модела. Особина пријатности је у потпуности повезана са преданошћу организацији преко опажених карактеристика радне средине, емоционалност и екстраверзија директно и индиректно, док су поштење и савесност повезане само непосредно. Опажене карактеристике радне средине праве грубљу разлику између инструменталне и неинструменталне преданости. Са друге стране, особине личности праве финију разлику између свих конкретних димензија преданости.

Резултати су показали да се на узорку издвајају три групе профила: потпуно предани – имају високе све димензије преданости, инструментално предани – имају високе инструменталне и ниску афективну и нормативну димензију, и они који имају одсуство преданости – све димензије ниске. За прву групу профила је

карактеристично да повољно процењују карактеристике организације, сматрају да немају много алтернатива за запослење и имају умерене скорове на особинама екстраверзије, савесности и поштења. Инструментално предани не оцењују повољно радну организацију, такође сматрају да немају алтернатива за запослење и имају најниже скорове на три димензије личности. Они који имају одсуство преданости неповољно процењују организацију, верују да имају алтернатива за запослење и имају највише скорове на три особине личности.

Када је у питању био трећи циљ истраживања, преданост према моделу Клајна и сарадника је највише повезана са афективном, затим са нормативном преданошћу. Међутим, оно што је специфично само за једнодимензионалну преданост организацији, када је реч о предикторима, јесте висок скор на савесности. Резултати сугеришу да се димензије из модела Мејера и Аленове више могу посматрати као извори везаности појединца за организацију, а Клајнова концептуализација као психолошки конструкт преданости.

На основу свих резултата могу се извести два кључна закључка. Први се односи на то да је однос између особина личности и преданости организацији веома сложен и посредован великим бројем паралелних и серијалних медијатора, који могу чак имати и супротстављене ефекте. У складу са тим, требало би у даља истраживања укључити још потенцијалних медијатора. Поред тога, може се закључити да је начин на који појединци опажају своје радно окружење једним делом личносно детерминисано, што сугерише да није реч о „објективним“ стимулусима, него опажене карактеристике представљају психолошке конструкте. Због тога, истраживачи би требало да се у већој мери посвете утврђивању детерминанти на основу којих запослени опажају своју ужу и ширу радну средине. На тај начин, организацијама се може скренути пажња на то шта су фактори због којих запослени карактеристике организације опажају као мање или више пријатне и повољне. То је важно, зато што резултати овог, а и већег броја других студија, показују да позитивна процена радне средине доводи до многих позитивних исхода у контексту организационог понашања.

**Кључне речи:** преданост организацији, тродимензионални модел Мејера и Аленове, једнодимензионални модел Клајна и сарадника, опажене карактеристике радне средине, НЕХАСО модел базичних особина личности, прифили преданости организацији

**Научна област:** психологија

**Ужа научна област:** психологија рада

**УДК број:** 159.944:658.3(043.3)

## **Characteristics of employees and perceived characteristics of work environment as predictors of organizational commitment**

### **Abstract:**

Organizational commitment is a very valuable construct in organizational psychology because, firstly, it represents one of the most important determinants of the employees' intention to stay in the company. Therefore, there is a large amount of researches that have a goal to identify different antecedents of organizational commitment. Mostly, one group of the studies aims to determine which organizational characteristics are important predictors of organizational commitment and the other group is focused on employees' characteristics as antecedents. However, there is only a few studies where two groups of characteristics are included together as predictors. For that reason, the main goal of this study has been to investigate relations between perceived characteristics of work environment and personality traits as antecedents of organizational commitment. It has been presumed that personality traits have been related to organizational commitment both, directly and indirectly through perceiving characteristics of work environment.

This study has been encompassed by two theoretical models of commitment, Meyer & Allen's model which differentiate affective, normative and continuance dimension, and Klein et al. the unidimensional model of organizational commitment. Predictors were five characteristics of work environment: perceived organizational support, autonomy in decision making, role conflict, external organizational prestige and appraised number of job alternatives. On the other hand, six HEXACO personality traits have been elected as predictors: Honesty, Emotionality, Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness and Openness to experience.

The second aim has been to determine how many profiles of organizational commitment can be distinguished and which predictors discriminate them the best. And the third goal has been to examine the relation



between two conceptualizations of organizational commitment, according to Meyer & Allen and Klein et al.

The research was conducted from September to November 2016 and respondents were 350 employees in private and public sectors in Republic of Serbia. All variables were measured with five-grade Likert type scales, which all have shown good psychometric characteristics. The results have been analysed in SPSS and AMOS software (version 20) and several statistical procedures were performed: factorial analysis, bivariate correlation analysis, multiple regression analysis, hierarchical regression analysis, cluster analysis, canonical discriminant analysis and structural equation modeling.

Regarding to the first aim of the study, the results have shown that perceived characteristics of work environment have explained a greater amount of organizational commitment variance than personality traits. The most important predictors have been perceived organizational support, external prestige and appraised number of job alternatives. Also, it has been revealed that personality traits have the incremental validity in predicting organizational commitment when perceived characteristics of work environment are included as well. Furthermore, the results have demonstrated that perceived characteristics of work environment mediate the relationship between personality traits and organizational commitment. Perceived characteristics of work environment fully mediate relationship of agreeableness and partially of emotionality and extraversion with commitment. However, honesty and conscientiousness are related with organizational commitment only directly. Perceived characteristics of work environment roughly differentiate only instrumental from non-instrumental commitment dimensions. On the other hand, personality traits make more subtle differences between specific dimensions of organizational commitment.

The cluster analysis has shown that there have been three groups of organizational commitment profiles: high profile - high scores on all commitment dimensions, continuance dominant profile - high score on continuance dimension and low on affective and normative dimensions, and low profile - low scores on every dimension. Those belonging to the first profile group positively estimate characteristics of their organization and think

that it wouldn't be easy to find a job as good as they currently have. Also, they have moderate scores on extraversion, honesty and conscientiousness. Employees with continuance dominant profile are perceiving organizational characteristics more negative, don't think they have a lot job alternatives and they have the lowest scores on three personality traits. Employees with low profile believe that they have more job alternatives, estimate their own organization negatively and have the highest scores on three HEXACO traits.

When it comes to the third goal of the research, the results have revealed that Klein's conceptualization of commitment is the most related with affective and then normative dimension from model of Meyer & Allen. However, the high score on conscientiousness is that which is particular only for the Klein's unidimensional commitment. The results imply that three dimensions from Meyer & Allan 's model are rather some kind of sources that bond employees to the organization and that Klein's conceptualization represents the real psychological construct of commitment.

According to the results of the study, two main conclusions have been generated. The first refers to the fact that relationship between personality and organizational commitment is very complex. It is interfered with more serial and parallel mediators which can have even opposed effects on that relationship. Because of that, it would be recommended to include more different potential mediators in further studies. Besides that, it has been concluded that personality can influence the way employees perceiving their work environment, which indicate that there are no "objective" stimuli and that perceived characteristics are actually psychological constructs. That is why researchers should give more attention to the identification of different determinants of employees ' perception of their work environment. That way, it is possible to draw attention of organizations to factors which can provide that employees perceive their work environment as more positive and pleasant. It is very important, because this one and many others investigations have shown that positively appraised organizational characteristics can lead to the better performances of employees and to more productive organizational behavior in general.

**Key words:** Organizational commitment, Meyer & Allen's three – dimensional model of organizational commitment, KUD model of organizational commitment, Percieved characteristics of work environment, HEXACO personality model, Organizational commitment profiles

**Scientific field:** Psychology

**Scientific subfield:** Work and Organizational Psychology

**UDC number:** 159.944:658.3(043.3)

## САДРЖАЈ:

<b>I УВОД</b> .....	<b>1</b>
1. ПРЕДАНОСТ ОРГАНИЗАЦИЈИ: ТЕОРИЈСКО ОДРЕЂЕЊЕ И ИСТОРИЈСКИ РАЗВОЈ КОНСТРУКТА .....	4
1.1 Бекеров модел преданости: Преданост као понашање.....	6
1.2 Модел Портера, Стирса и Мавдеја.....	7
1.3 Мултидимензионални модел Мејера и Аленове.....	8
1.4 Једнодимензионални модел Клајна и сарадника .....	13
2. ПРОФИЛИ ПРЕДАНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈИ .....	15
2.1 Разлике међу профилима преданости организацији.....	17
3. КАРАКТЕРИСТИКЕ РАДНЕ СРЕДИНЕ КАО ПРЕДИКТОРИ ПРЕДАНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ....	20
3.1 Студија Матјеа и Зајеца .....	21
3.2 Предиктори афективне преданости.....	22
3.3 Предиктори инструменталне преданости.....	25
3.4 Предиктори нормативне преданости.....	26
3.5 Закључна разматрања о карактеристикама радне средине као предикторима афективне, инструменталне и нормативне преданости.....	27
4. УЛОГА ОСОБИНА ЛИЧНОСТИ У ПРЕДВИЂАЊУ ПРЕДАНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈИ .....	28
4.1 НЕХАСО модел базичне структуре личности.....	32
4.2 Особине личности као предиктори преданости организацији .....	35
5. ОДНОС ИЗМЕЂУ ЛИЧНОСТИ И СИТУАЦИЈЕ У ПРЕДВИЂАЊУ ПОНАШАЊА .....	38
5.1 Модел интерпретиране ситуације .....	44
5.2 Повезаност између особина личности и карактеристика радне средине у предвиђању преданости организацији .....	46
6. ПРОБЛЕМ ИСТРАЖИВАЊА.....	49
7. ВАРИЈАБЛЕ ИСТРАЖИВАЊА .....	50
8. ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА .....	51
9. ТЕОРИЈСКИ И ПРАКТИЧНИ ДОПРИНОС ИСТРАЖИВАЊА .....	52
10. ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА .....	54
<b>II МЕТОД</b> .....	<b>61</b>
1. УЗОРАК ИСТРАЖИВАЊА .....	61
2. ПОСТУПАК ИСТРАЖИВАЊА .....	62
3. ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЈА ВАРИЈАБЛИ И ОПИС ИНСТРУМЕНАТА .....	62
4. НАЦРТ ОБРАДЕ ПОДАКА .....	64
<b>III РЕЗУЛТАТИ И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА</b> .....	<b>66</b>
1. РЕЗУЛТАТИ ФАКТОРСКЕ АНАЛИЗЕ СКАЛА И ЊИХОВА ПОУЗДАНОСТ .....	66
1.1. Скале преданости организацији, према моделу Мејера и Аленове.....	66
1.2. Факторска структура скале преданости, према моделу Клајна и сар. ....	69

1.3. Факторска структура скала опажених карактеристика радне средине .....	70
1.4. Резултати поузданости инструмента HEXACO .....	72
2. РЕЗУЛТАТИ ДЕСКРИПТИВНЕ АНАЛИЗЕ ДИМЕНЗИЈА ПРЕДАНОСТИ, ОПАЖЕНИХ КААКТЕРИСТИКА РАДНЕ СРЕДИНЕ И БАЗИЧНИХ ОСОБИНА ЛИЧНОСТИ.....	74
3. ПОВЕЗАНОСТ ДИМЕНЗИЈА ПРЕДАНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈИ СА ОПАЖЕНИМ КАРАКТЕРИСТИКАМА РАДНЕ СРЕДИНЕ .....	75
4. ПОВЕЗАНОСТ ДИМЕНЗИЈА ПРЕДАНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈИ СА БАЗИЧНИМ ОСОБИНАМА ЛИЧНОСТИ ИЗ HEXACO МОДЕЛА .....	79
5. ОПАЖЕНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ РАДНЕ СРЕДИНЕ И БАЗИЧНЕ ОСОБИНЕ ЛИЧНОСТИ КАО ПРЕДИКТОРИ ДИМЕНЗИЈА ПРЕДАНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈИ.....	82
5.1. Особине личности као предиктори димензија преданости организацији .....	83
5.2. Опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности као предиктори афективне димензије преданости .....	86
5.3. Опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности као предиктори нормативне димензије преданости .....	88
5.4. Опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности као предиктори инструменталне – мало алтернатива димензије преданости.....	90
5.5. Опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности као предиктори инструменталне – велика жртва димензије преданости.....	92
5.6. Опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности као предиктори једнодимензионалне КУД преданости организацији.....	94
5.7. Разматрање о тачности хипотезе истраживања Н3 на основу резултата вишеструких регресионих анализа .....	95
6. ОПАЖЕНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ РАДНЕ СРЕДИНЕ КАО МЕДИЈАТОРИ ПОВЕЗНОСТИ ОСОБИНА ЛИЧНОСТИ СА ДИМЕНЗИЈАМА ПРЕДАНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈИ.....	96
6.1. Индиректна повезаност особине поштење са димензијама преданости организацији преко опажених карактеристика радне средине.....	98
6.2. Индиректна повезаност особине емоционалност са димензијама преданости организацији преко опажених карактеристике радне средине .....	102
6.3. Индиректна повезаност особине екстраверзије са димензијама преданости организацији преко опажених карактеристика радне средине.....	104
6.4. Индиректна повезаност особине пријатност са димензијама преданости организацији преко опажених карактеристика радне средине.....	111
6.5. Разматрања о тачности хипотеза Н4 и Н5 о директној и индиректној повезаности особина личности са преданошћу организацији преко опажених карактеристика радне средине.....	115
7. ИНТЕГРАЛНИ МОДЕЛ СТРУКТУРЕ ПОВЕЗАНОСТИ ДИМЕНЗИЈА ПРЕДАНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈИ, ОПАЖЕНИХ КАРАКТЕРИСТИКА РАДНЕ СРЕДИНЕ И БАЗИЧНИХ ОСОБИНА ЛИЧНОСТИ .....	116

8. РЕЗУЛТАТИ ХИЈЕРАХИЈСКЕ ТАКСОНОМСКЕ АНАЛИЗЕ ИСПИТАНИКА НА ОСНОВУ ИЗРАЖЕНОСТИ ДИМЕНЗИЈА ПРЕДАНОСТИ .....	125
8.1. Разлике у процени карактеристика радне средине између запослених различитих профила преданости организацији.....	129
8.2. Разлике у изражености особина личности између запослених различитих профила преданости организацији .....	131
9. Однос једнодимензионалне преданости организацији према моделу Клајна и сарадника са вишедимензионалном операционализованом кроз модел Мејера и Аленове.....	133
9.1. Сличности и разлике два модела преданости организацији у односу на опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности .....	136
<b>IV ДИСКУСИЈА .....</b>	<b>140</b>
1. Опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности као предиктори преданости организацији .....	141
1.1. Повезаности димензија преданости организацији са опаженим карактеристикама радне средине .....	141
1.2. Повезаности димензија преданости организацији са базичним особинама личности.....	149
1.3. Међусобни однос базичних особина личности и опажених карактеристика радне средине у предвиђању димензија преданости организацији .....	156
2. Профили преданости организацији .....	166
3. Однос једнодимензионалне преданости из модела Клајна и сарадника са три димензије преданости организацији из модела Мејера и Аленове.....	170
4. Практичне импликације резултата истраживања .....	173
5. Ограничења и препоруке будућим истраживачима .....	175
<b>V ЗАКЉУЧАК.....</b>	<b>179</b>
<b>VI ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>185</b>
<b>VII ПРИЛОЗИ:.....</b>	<b>210</b>
Прилог 1 - Упитник са коришћеним инструментима.....	210
Прилог 2 – Факторска анализа скале за мерење димензија преданости према моделу Мејера и Аленове .....	215
Прилог 3 – Факторска анализа скале преданости према Клајну и сарадницима .....	217
Прилог 4 – Факторска анализа скала за мерење опажених карактеристика радне средине .....	218
Прилог 5 – Интеркорелације свих варијабли.....	222
Прилог 6 – Распоред агломерација кластера.....	223

## I Увод

Преданост организацији представља једну од веома важних и популарних тема када је реч о психологији рада и организације. Најшире речено, преданост је оно што везује појединца за организацију и њен практични значај у највећој мери произилази из тога што је један од најбољих негативних предиктора напуштања организације (Mathieu & Zajec, 1990). Иако се може чинити да је у ситуацији велике стопе незапослености проблем напуштања организације минималан и да радници желе по сваку цену да сачувају своја радна места, неретко се дешава да су управо они који својевољно напуштају свој посао успешни радници, јер имају више алтернатива. Негативни ефекти њиховог одласка могу бити изузетно велики и скупи (Johnson, Griffeth & Griffin, 2000; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979), те је неопходно утврдити начине на које их организације могу задржати. Такође, када не би постојало макар минимално преданости организацији од стране радника, компаније уопште не би могле да послују и да се ослањају на своје запослене (Cohen, 2003).

Значај преданости организацији није само у томе што је повезана са напуштањем компаније, него је очекивано, позитивно повезана и са успехом на послу (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Mowday, Porter, & Dubin, 1974; Riketta, 2008), задовољством послом (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974), психичким благостањем (Panaccio & Vanderberghe, 2009), са организацијским грађанским понашањем, као и негативно са конфликтом породица-посао (Meyer et al., 2002) и преварама у организацији (Manurung, Suhartadi & Saefudin, 2015). Другим речима, радници који су предани су у већој мери успешни на раду, задовољнији су послом, имају нижи ниво стреса и у мањој мери испољавају контрапродуктивне облике понашања.

У складу са корисношћу конструкта у контексту организационог понашања, много истраживања се спроводи са циљем утврђивања фактора и антецедената различитих димензија преданости организацији.

Најчешће се трага за организацијским променљивим на које менаџмент може да утиче, а међу којима су најважније подршка организације (Arshadi & Hayavi, 2013; Caesens, Marique & Stinglhamber, 2014; Marique, Stinglhamber, Desmette, Caesens & Zanet, 2013) карактеристике посла (Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Mathieu & Zajec, 1990), конфликтност улоге (Mathieu & Zajec, 1990; Park & Rainey, 2007) и број расположивих алтернатива за запослење (Cheng & Stockdale, 2003; Meyer et al., 2002). Са друге стране, мање радова је посвећено теми диспозиционих чинилаца организацијске преданости. Свега неколико студија је показало да су особине и карактеристике личности ниско до умерено повезане са различитим компонентама преданости организацији (Choi Oh & Colbert, 2015; Erdheim, Wang & Zickar, 2006; Kell & Motowidlo, 2012; Meyer et al., 2002; Panaccio & Vanderberghe, 2012; Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren, & de Chermont, 2003).

Међутим, истраживања где су у нацрт укључени и организациони и диспозициони предиктори заједно, има веома мало. Чак и када се заједно узму у обзир, често нису спроведене анализе у којима би се могло утврдити какав је релативни допринос две групе предиктора (на пример: Mathieu & Zajec, 1990; Meyer et al., 2002). То није толико изненађујуће, јер аутори стављају акценат на једну или другу групу варијабли зато што припадају различитим, неретко супротстављеним приступима и традицијама у психологији (Funder, 2001; Hogan, 2004; Judge & Kristoff-Brown, 2004). Ипак, јасно је да је личност немогуће разматрати без срединских чинилаца, као и да се понашање не може објаснити ни разумети уколико се не узме у обзир и оно што је диспозиционо.

У складу са тим, под окриљем *интеракционе психологије* (Endler & Magnusson, 1976; Kristoff-Brown & Billsberry, 2013) се све више разматрају међусобни односи диспозиционих и ситуационих предиктора у организационом контексту (Arvey, Carter & Buerkley, 1991; Chors, Abele & Dette, 2006; Jonason, Wee & Li, 2015; Payne & Clark, 2003). Особине личности и карактеристике организације, теоријски и емпиријски, могу бити у модераторском, медијаторском, адитивном или неадитивном односу у предикцији различитих ставова и понашања у организацији (Terborg, 1981; Judge & Kristoff – Brown, 2004). У



контексту предвиђања преданости организацији, има свега пар таквих истраживања (Choi et al., 2015; Stumpp, Hülshager, Muck & Maier, 2009). Чои и сарадници (Choi et al., 2015) су испитивали повезаност преданости са Великих пет особина (McCrae & Costa, 2003), с посебним акцентом на то да ли се та повезаност разликује у зависности од националне културе. Они су проверавали модераторски ефекат националне културе на повезаност црта личности и преданости, односно, покушавали да утврде контекст у којем ће се особине личности више испољити (Barrick & Mount, 1996; Tett & Burnett, 2003), полазећи од теорије о уклопљености појединца у организацију, П-О фита (Person – Organizational Fit; Kristof, 1996). Један од ретких примера је истраживање Штумпа и сарадника (Stumpp et al., 2009), који су закључили да су особина *језгро само-процене* (Core Self-evaluation; Judge, Lock & Durham, 1997; Judge & Bono, 2001) и преданост организацији повезане преко опажања карактеристика посла, јер је и оно само једним делом диспозиционо детерминисано. Резултат и закључак до којег су дошли није изненађујућ, јер се у истраживањима не узимају у обзир „објективне“ карактеристике организације, него субјективне, опажене од стране запослених (примери за преданост организацији: Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Mowday et al., 1974), а јасно је да особине личности у великој мери одређују начин на који опажамо и доживљавамо свет око нас (McCrae & Costa, 2003; Olport, 1969; Terborg, 1981; Judge, Bono & Locke, 2000).

Међутим, с обзиром на то да нема пуно радова, може се рећи да је однос ситуационих и диспозиционих променљивих у предикцији преданости организацији скоро потпуно неистражен. Није пронађено чак ниједно истраживање где су узете о обзир заједно особине базичне структуре личности и, на пример, подршка организације, двосмисленост улоге или неки од емпиријски утемељених предиктора преданости организацији. Другим речима, није довољно испитано да ли и у којој мери различите црте личности и карактеристике радне средине предвиђају преданост организацији, као и какав је њихов међусобни однос у тој предикцији. У том смислу, скоро уопште није утврђено који фактори доприносе преданости организацији, колико она зависи од оног што је диспозиционо, а колико од карактеристика окружења.

Посматрано кроз контекст праксе, отворено је питање да ли су радници који су предани организацији у одређеној мери предиспонирани за то, те у оквиру професионалне селекције треба водити рачуна и о особинама личности које је предвиђају или се на преданост искључиво може утицати поступцима менаџмента.

## **1. Преданост организацији: теоријско одређење и историјски развој конструкта**

Преданост организацији се, заједно са задовољством послом и укљученошћу у посао, у литератури најчешће разматра као најопштији, најзначајнији и највише истраживан *став према послу* (Judge & Kammeyer - Mueller, 2012; Millward, 2004). Према Џаџу, „ставови према послу су евалуације нечијег посла које изражавају нечија осећања према, веровања о, и везаност за посао“ (Judge & Kammeyer - Mueller, 2012, р.344). Као такви представљају једну од најважнијих тема и области у оквиру организационе психологије (Џизмић, 2003), јер су значајни предиктори успеха на послу (на пример, Riketta, 2008) и очувања менталног здравља запослених (на пример, Zelenski, Murphy & Jenkins, 2008).

Као и када је реч о већини психолошких конструката, постоји много различитих дефиниција и одређења појма преданости. Па тако, за Кантерову она подразумева „процес кроз који индивидуални интереси постају везани за извршавање друштвено организованих образаца понашања на основу којих се ти интереси испуњавају, изражавајући природу и потребу појединца“ (Kanter, 1968, р. 500). Према Шелдоновој, на преданост организацији се може гледати као на „став или оријентацију према организацији која повезује или везује идентитет појединца за организацију“ (Sheldon, 1971, р.143). Бекер сматра да преданост „уоквирује механизме помоћу којих претходне активности повезују ирелевантне интересе са линијом активности“ (Becker, 1960, р. 40). А за разлику од Бекера, Мавдеј и сарадници у оквиру преданости организацији не стављају акценат на активности, него је одређују као

„релативну снагу идентификације појединца са и укључености у конкретну организацију. Концептуално, може бити окарактерисана помоћу најмање три фактора а) снажно веровање и прихватање организацијских циљева и вредности, б) воља да се уложи извештан напор у корист организације и в) снажна жеља да се задржи чланство у организацији.“

(Mowday, Porter, Steers & Warr, 1982, p. 27)

Међутим, иако је акценат стављен на различите аспекте и природу појма, скоро свим дефиницијама је заједничко то, да је преданост оно што везује појединца за организацију (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mowday et al., 1982) или подразумева вољу да се истраје у смеру активности (Becker, 1960).

Такође, већина аутора би се могла сложити и око тога, да је реч о мултидимензионалном конструкту и да постоји више аспеката и типова организацијске преданости. Саланцик (Salancik, 1977) указује на веома битну разлику између два приступа у анализи и уопште погледу на преданост организацији. Први приступ се везује за истраживаче у оквиру организационе психологије, а други долази од стране оних из области социјалне психологије. Конкретно, први на преданост гледају као на став, где је објекат пажње организација и подразумева оне психичке процесе и стања која појединца везују за компанију (Mowday et al., 1982). Са друге стране, за сам почетак разматрања о конструкту у оквиру организације, карактеристично је гледање на преданост као на понашање (Becker, 1960). Односно, фокус је на претходним активностима појединца са којима се он идентификује и за које се везује, а организација представља само правац и смер линије тих активности. У контексту преданости као понашања, истраживачи стављају акценат на услове у којима се понашање које је већ испољено понавља, као и на ефекте које то понашање има на промену ставова. А када се на преданост гледа као на став, акценат је на условима који доприносе развоју преданости, али и на томе како она утиче на понашање (Meyer & Allen, 1991).

Без обзира на велики број одређења, модела и типологија, још увек није уоквирена ниједна теорија о преданости организацији. Ипак, неки од модела су имали важнију улогу у развоју концепта и конструкта организацијске преданости и допринели су њеном значајном положају у оквиру организационе психологије. Када је реч о историјском развоју преданости организацији, према Коену (Cohen, 2007), могу се разликовати три ере. Прву и другу еру чине Бекеров модел *опклада са стране* (Side-bet; Becker, 1960) и модел Портера, Стирса и Мавдеја (Mowday et al., 1982; Porter et al., 1974), који су кроз историју имали значајну улогу у развоју конструкта преданости уопште, и они ће у наредном тексту бити укратко представљени. Последњу еру чини најпознатији и најистраживанији мултидимензионални модел Мејера и Алленове (Meyer & Allen, 1991, 1997), који ће у наредним поглављима бити детаљније приказан. Такође, након тога ће бити описан и једнодимензионални модел Клајна и сарадника (Klein, Cooper, Molloy & Swanson, 2014; Klein, Molloy & Brinsfield, 2012).

### ***1.1 Бекеров модел преданости: Преданост као понашање***

Идеју о преданости или посвећености организацији, међу првима је представио Хауард Бекер (Howard Becker, 1960). Реч је о концептуализацији познатој као модел *опклада са стране* и може се рећи да она представља прву еру у развоју конструкта (Cohen, 2007). Бекер је претпоставио да су запослени предани, зато што имају делимично скривене опкладе око остајања у организацији. На опкладе са стране, Бекер гледа као на улагања која ће пропасти, ако појединац напусти организацију. Другим речима, појединац је много дао за организацију, те ако је напусти, жртва ће бити узалудна. Међутим, те инвестиције и опкладе су „са стране“ и могу бити потпуно ирелевантне за конкретну активност, односно линију активности. На пример, појединац остаје у организацији, не зато што је везан или идентификован са организацијом, него због тога што има пуно година до пензије и ако напусти организацију, мораће дуго да чека на њу и добијаће мањи износ новца. У складу са тим, Бекер (1960) на преданост организацији гледа као на

главни и кључни негативни предиктор својеволног напуштања организације, што многа истраживања касније и потврђују (Mathieu & Zajec, 1990; Meyer et al., 2002). Из тог разлога, иако је као доминантан модел у значајној мери напуштен, многи каснији модели обухватају Бекерову основну идеју, која подразумева да се појединцу једноставно у одређеном тренутку не исплати да напусти организацију иако би то можда и желео, јер је много уложио, а алтернатива за запослење има јако мало.

### ***1.2 Модел Портера, Стирса и Мавдеја***

Као што је већ речено, Мавдеј, Портер и Стирс на преданост организацији гледају као на став (Mowday et al., 1982; Porter et al., 1974). По њима, преданост карактерише веровање у организацију, прихватање њених циљева и вредности, као и снажна жеља да се остане у организацији (Mowday, Steers & Porter, 1979). Појединац који је предан, у складу са тим, улаже изванредан напор како би допринео испуњењу организацијских циљева. У том смислу, преданост организацији представља нешто више него само пасивну лојалност компанији. Полазећи од Мерча и Сајмона (March & Simon, 1958, према Mowday et al., 1982), они објашњавају да се преданост организацији темељи на *размени* између запосленог и организације. Људи улазе у организацију са одређеним вредностима, потребама и компетенцијама и уколико им окружење у компанији омогућава да их остваре и испоље, претпоставља се да ће преданост бити већа.

Портер и сарадници (Porter et al., 1974) су операционализовали преданост организацији, односно, њене три компоненте: веровање у организацију и прихватање њених циљева, жељу да се остане у организацији, и улагање напора за добробит организације. Реч је о скали OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), која је се састоји од 15 ставки и која је коришћена у многим истраживањима (Cohen, 1991; Mathieu & Zajec, 1990). Међутим, аутори је најчешће користе као једнодимензионалну меру преданости организацији (Beck & Willson, 2000). Неки од разлога за то су ниска дискриминативна валидност са

другим ставовима према организацији и послу, као и преклапање две димензије, жеља да се остане и улагање напора са намером за напуштањем организације и перформансама запослених (Bozeman & Perrewe, 2001; O' Reilly & Chatman, 1986). Из тог разлога, неретко се користе краће верзије скала, од 9 или 12 тврдњи (Beck & Willson, 2000), које не обухватају спорне, са намером за напуштањем организације повезане, ставке. У сваком случају, модел Портера, Стирса и Мавдеја је један од најзначајнијих, јер је утемељио схватање о преданости организацији као ставу и свакако је обележио 70-те и ране 80- године 20. века као доминантан модел.

### ***1.3 Мултидимензионални модел Мејера и Аленове***

Полазећи од различитих одређења и дефиниција преданости организацији, Мејер и Аленова (Meyer & Allen, 1991, 1997) закључују да је реч о мултидимензионалном конструкту. Почетак развоја модела се везује за њихово истраживање из 1984. године (Meyer & Allen, 1984) у којем су проверавали валидност два инструмента (Ritzer-Trice scale и Hrebimак-Alutto scale), који представљају операционализацију Бекеровог (1960) модела опклада са стране. Закључују да ни један ни други инструмент не мере оно што би требало, јер високо корелирају са преданошћу организацији као ставом (Porter et al., 1974), која подразумева да је појединац емотивно везан за организацију, што није у складу са основним Бекеровим претпоставкама. Преданост организацији као став Мејер и Аленова (Meyer & Allen, 1984) називају *афективна преданост*. Такође, у истом раду, Мејер и Аленова (1984) предлажу своју операционализацију Бекеровог (1960) приступа и називају га *дуготрајна, инструментална преданост*. Аутори су концептуализовали афективну и инструменталну преданост као две независне димензије, односно, врсте преданости организацији. „Требало би нагласити да су ове две форме преданости концептуализоване овде као независне. То јесте, ниво на којем је неко афективно везан не одређује степен на којем је неко инструментално предан, и обрнуто“ (Meyer & Allen, 1984, p. 373).

Ослањајући се на резултате претходно описане студије, као и резултате свог истраживања из 1987, у чланку из 1990. Алена и Мејер (Allen & Meyer, 1990) представљају тродимезионални модел преданости, као и скале за његово мерење. Поред *афективне* и *инструменталне преданости*, као још једну важну димензију су идентификовали *нормативну преданост*.

Утемељење за афективну димензију проналазе, поред модела Портера и сарадника (Mowday et al., 1982; Porter et al., 1979), у раду Кантерове (1968), у кохезивној преданости, како је она назива. Кохезивна преданост подразумева преданост групи, односно везаност појединца за групну солидарност и односе са групом и људима у организацији. У складу са тим, „афективна преданост се односи на емоционалну везаност запослених и идентификацију са и укључености у организацију. Запослени са снажном афективном преданошћу остају запослени у организацији, зато што то *желе*“ (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

Измештајући Бекерове (1960) идеје из посматрања преданости искључиво као линије активности, односно понашања, Мејер и Алена (1991, 1997) претпостављају да је препознавање цене напуштања организације свесно психолошко стање, на које утичу различите карактеристике средине, а које утиче опет на понашање. На тај начин, они су Бекерове идеје приближили концепцији преданости као става. Слично томе, и Кантерова (1968) дефинише когнитивну инструменталну преданост. Она сматра да појединци одређују позитивну или негативну валенцу објекту преданости, опажајући само карактеристике објекта, искључиво засновано на когнитивном расуђивању, без давања емоционалних и моралних значења објекту. „Запослени чија је примарна повезаност са организацијом заснована на инструменталној преданости, остају зато што *морају*“ (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

Међутим, неки појединци су, поред жеље и потребе, предани организацији зато што осећају обавезу према њој. Мејер и Алена полазе од Винеровог (Wiener, 1982) одређења преданости, где она

представља „скуп интернализованих нормативних притисака да се делује на начин који одговара циљевима и интересима организације. Предани појединци могу испољити одређена понашања, не зато што су схватили да на тај начин остварују личну добробит, него зато што верују да је то исправно и 'морално' за чинити“ (p.421). То схватање и објашњење понашања се ослања на Фишбајнов модел намере понашања (Ajzen & Fishbein, 1972), где оно представља суму две компоненте, става појединца о том понашању и веровања о томе шта други очекују од њега да ради у конкретној ситуацији. Односно, појам нормативне преданости се ослања на другу компоненту из Фишбајновог модела. Мејер и Аленова (1991) закључују да ће појединац у зависности од процеса социјализације и учења стећи или не осећај лојалности и обавезе према различитим ентитетима, било да су у питању особе или институције. У том смислу, појединац уопште не мора да се осећа као да припада организацији, да се идентификује са њеним вредностима и циљевима, него ће бити предан и залагаће се за њену добробит, зато што осећа дужност. „Коначно, нормативна преданост осликава осећање обавезе за настављање запослења. Запослени који имају висок ниво нормативне преданости осећају да *би требало* да остану у организацији“ (Meयर & Allen, 1991, p. 67).

Из свега тога, Мејер и Аленова (Meयर & Allen, 1991) долазе до закључка да је „преданост организацији психолошко стање које а) карактерише однос запосленог са организацијом и б) има импликације на одлуку да се задржи чланство у организацији“ (p.67). Преданост организацији је оно што везује појединца за организацију и чине је три компоненте: афективна, нормативна и инструментална (Meयर & Allen, 1997). Односно, у питању су три ментална склопа, које Клајн и сарадници (Klein et al., 2012) виде као три снаге везивања. Важно је нагласити да Мејер и Аленова (1991, 1997) о афективној, инструменталној и нормативној преданости не говоре као о типовима исте, него као о њеним компонентама, које представљају различита психичка стања појединца: *желим*, *треба ми* и *требало би*. Другим речима, појединац не мора бити предан организацији зато што би, на



пример, само желео или само сматра да би требало, него и једно и друго. Радник може имати висок скор само на некима или на све три компоненте преданости.

### *1.3.1 Критика на модел Мејера и Аленове*

Један од основних проблема, када је у питању модел Мејера и Аленове, односи се на валидност тродимензионалног модела. Резултати истраживања (Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1996; Cheng & Stockdale, 2003; Dunham et al., 1994; Lee, Allen, Meyer & Rhee, 2001) показују да су афективна и нормативна преданост међусобно високо позитивно повезане и независне у односу на инструменталну. Ипак, с обзиром да их детерминишу различити антецеденти и да оне доводе до нешто другачијих исхода, Мејер и Аленова закључују да је ипак реч о засебним конструктима (Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002). Са друге стране, у неким истраживањима су добијене две димензије инструменталне преданости (McGee & Ford, 1987; Meyer, Allen, & Gellatly, 1990) *високо жртвовање* и *мали број алтернатива* (Dunham et al., 1994; Allen & Meyer, 1996) односно, показало се да је четворофакторско решење боље него трофакторско. У складу са тим, највећи број критика на модел је усмерено управо на преклапање афективне и нормативне преданости и нестабилну структуру инструменталне преданости (Cohen, 2007; Klein et al., 2014; Klein et al., 2012), као и на недостатак когнитивног елемента ако се преданост одређује као став (Dunham et al., 1994). Због сличности афективне и нормативне димензије, неретко се истраживачи одлучују да у студијама испитују само афективну и инструменталну преданост организацији у односу на многе детерминанте, корелате и исходе (на пример: Casper, Harris, Taylor - Bianco & Wayne, 2012; Garcia-Carbera & Garcia-Soto, 2012). Неки аутори (Ko, Price & Mueller, 1997), опет, сматрају да је један од основних проблема модела Мејера и Аленове то што нису пружили јединствену дефиницију шта је то преданост, а да се притом не осврћу на сваки тип везаности посебно.

Међутим, поред димензионалности инструменталне преданости организацији, поједини аутори отварају питање и око тога да ли она, тако концептуализована, уопште може да се сматра преданошћу (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012). Јер, ако неко остаје у организацији само зато што нема бољи избор, остаје упитно да ли се то онда може звати преданост или посвећеност. На основу резултата квалитативне студије Синга и Виникомбеове (Singh & Vinnicombe, 2000) на тему доживљаја запослених о томе шта је за њих преданост, може се приметити да појединци при описивању уопште не узимају у обзир намеру за остајањем из било ког разлога. У том смислу, не само инструментална него и друге две димензије су врло блиске самој намери да се остане у организацији, што се може видети и у оквиру њихових операционализација. Због тога, критике иду и на рачун преклапања димензија према моделу Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991) са намером за остајањем у организацији, које афективну, нормативну и инструменталну димензију приближава томе да су у питању разлози за остајање, а удаљава од самог психолошког конструкта преданости. Ипак, поједини аутори (Carrigan, 2000) истичу да важна разлика између преданости и напуштања организације или намере за напуштањем у томе што прва подразумева однос према организацији, а друго активност која не мора осликавати никакву повезаност запосленог са компанијом.

Ипак, без обзира на критике и оспоравања, модел Мејера и Аленове, представља дефинитивно доминантан приступ у истраживањима и концептуализацији преданости организацији. О томе сведочи и чињеница да кључни чланак Мејера и Аленове из 1991. је према Google Scholar-у цитиран преко 7.000 пута. Као такав, највише је провераван и емпиријски утемељен, због чега је његова корисност у предвиђању различитих облика организационог понашања веома јасна и велика. Због тога, у раду се полази од модела Мејера и Аленове (1991, 1997), односно преданости организацији као психолошког стања, коју чине три компоненте или извора везаности, афективна, нормативна и инструментална.

#### **1.4 Једнодимензионални модел Клајна и сарадника**

У складу са већ поменути критикама на модел Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991, 1997), на преклапање нормативне и афективне димензије, као и на вишедимензионалност инструменталне (Cohen, 2007; Dunham et al., 1994; McGee & Ford, 1987), Клајн и сарадници (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012) указују и на проблем непрецизног дефинисања самог конструкта преданости. У дефиницијама, преданост обухвата више различитих других, блиских конструката, као што су, на пример, идентификација са организацијом (Mowday et al., 1984) или намера за остајањем (Becker, 1960; Meyer & Allen, 1991, 1997), односно напуштање организације, што се може видети и на основу тврдњи у инструментима намењеним за њихово мерење (Bozeman & Perrewе, 2001). Па тако, Мавдеј и сарадници (Mowday et al., 1984) преданост дефинишу, између осталог и као *идентификацију са организацијом*, а Мејер и Аленова (1991, 1997) као жељу и потребу да се *остане у организацији*.

Из тог разлога, Клајн и сарадници (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012) указују да је потребно „расчистити конструкт“ и адекватно га дефинисати као једнодимензионално психолошко стање или везу, без обзира на мету или циљ преданости. За њих, преданост представља: „Специфичну везу између појединца и мете. Та опажена веза је друштвено конструисано психичко стање, другачије од других веза, у којој појединац не мора да се психолошки споји са метом, али доноси свестан избор да брине о и посвети себе тој мети.“ (Klein et al., 2012, р.137). Осим организацији, појединац може на исти начин бити предан и својој професији, каријерним циљевима, радној групи или руководиоцу. При оваквом одређењу, аутори (Klein et al., 2012) наглашавају четири важне карактеристике конструкта. Прва је то да је у питању *свесна и вољна* веза са организацијом. Појединац мора да донесе одлуку да се брине за организацију и преузме одговорност за њу, али то не значи да је у питању планирана одлука, заснована искључиво на рационалним процесима. Као другу важну карактеристику истичу да је преданост пре психолошко стање него став, јер не подразумева само позитивно/негативно, односно пријатно/непријатно доживљавање мете.

Позитиван однос према организацији јесте важан фактор преданости, али појединац није посвећен организацији само због тога. Трећа карактеристика подразумева да је преданост, у складу са тим да је психолошко стање, динамична и у потпуности социјално конструисана у глави појединца. Док се четврта односи на то да појединац може бити предан разним метама у оквиру свог радног окружења: организацији, каријери, професији, организацијским циљевима, колегама, руководиоцу и осталом (Klein et al., 2012).

Процесни модел преданости било којој мети, према Клајну и сарадницима (Klein et al., 2012) се састоји од четири елемената, фазе, и почиње од антецедената преданости. У оквиру њих су: индивидуалне карактеристике, карактеристике мете, интерперсонални фактори, организациони фактори, као и социјални фактори. Базирајући се на њима, појединац на основу когнитивних и афективних процеса, перципира и доживљава: препознатљивост мете, позитиван афекат према њој, осећај контроле и поверења. Та четири когнитивна и афективна процеса одређују степен у којем ће појединци бити предани мети, што даље доводи до исхода, као што су, на пример, остајање у организацији и мотивација за рад.

Због другачије концептуализације, Клајн и сарадници (Klein et al., 2012) сматрају да димензије из модела Мејера и Аленове (1991) више представљају изворе везаности, односно, узроке остајања у организацији. За њих, преданост је више него само пасивно остајање и представља спремност да се појединац посвети организацији и преузме одговорност за њу. Када се преданост на тај начин дефинише, као што је већ речено, постаје упитно да ли се инструментална компонента из тродимензионалног модела (Meyer & Allen, 1991, 1997) онда може сматрати преданошћу.

Једнодимензионална преданост организацији, операционализована према моделу Клајна и сарадника је позитивно и високо повезана са афективном 0,69, умерено са нормативном 0,58, док са инструменталном преданошћу из модела Мејера и Аленове (1991,

1997) није значајно повезана (Klein et al., 2014). Такође, инкрементално је валидна у предвиђању идентификације са организацијом, задовољства послом и намере за напуштањем организације, поред три димензије преданости из модела Мејера и Аленове. Међутим, ова концептуализација преданости још увек није довољно доведена у везу са различитим продуктивним и контра-продуктивним облицима организационог понашања, а када је реч о њеним антецедентима, није пронађено ниједно истраживање.

У овом раду ће поред модела преданости Мејера и Аленове (1991, 1997) бити укључена и преданост организацији као једнодимензионална, концептуализована према моделу Клајна и сарадника (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012).

## **2. Профили преданости организацији**

Ако се прихвати и пође од тога да постоји више извора преданости, као што је то претпостављено у моделу Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991, 1997) или у оном О Рајлија и Четмана (O' Reilly & Chatman, 1986), важно је нагласити да они не морају међусобно бити искључиви и да појединац истовремено може имати висок скор на једном, два или више извора, односно димензија преданости организацији. Из тог разлога, у последњих неколико година се пажња истраживача све више окреће ка приступу *усмереном на појединца* (person-centred), који подразумева утврђивање различитих профила запослених заснованих на комбинацији димензија преданости организацији (Meyer & Morin, 2016). Па тако се и, поред утврђивања повезаности појединачних димензија преданости организацији са разним антецедентима и консеквентима (приступ усмерен на варијабле; *variable-centred*), спроводи све више истраживања где се анализира до каквих исхода у контексту организационог понашања доводи који профил преданости (Kabins, Bergman, Xu, Berry & Willson, 2016; Meyer & Morin, 2016; Sinclair, Tucker, Wright & Cullen, 2005).

Иако су Мејер и Аленова (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991) већ на самом почетку развоја свог теоријског модела

претпоставили да су афективна, нормативна и инструментална преданост међусобно независне, тек деценију касније (Meyer & Hersovitch, 2001) почињу да говоре о постојању различитих хипотетичких профила преданости, као и потенцијалним исходима сваког од њих. Па тако, Мејер и Херсович (Meyer & Hersovitch, 2001) закључују да је могуће разликовати осам профила који представљају комбинације три димензије преданости и тога да ли појединац има високе или ниске скорове на свакој. Они су претпоставили да је кључно разликовати афективно доминантан профил, затим нормативно или инструментално доминантан, профил пуне преданости, као и профил који подразумева одсуство преданости.

Користећи таксономску анализу, Вастејева (Wasti, 2005) је у две одвојене студије дошла до шест различитих профила преданости, од којих су се пет издвојили у обе: потпуно предани ниски, потпуно предани високи, афективно доминантан, афективно/нормативно доминантан и инструментално доминантан. Сомерс (Somers, 2009), такође, није потврдио претпоставку Мејера и Херсовича (Meyer & Hersovitch, 2001), те добија пет профила преданости: потпуно предани ниски, потпуно предани високи, афективно/нормативно доминантан, афективно/инструментално доминантан и инструментално доминантан. Полазећи само од афективне и инструменталне димензије, Синклер и сарадници (Sinclair et al., 2005) су дошли до закључка да је најадекватније разликовати четири профила преданости: савезнички (умерене обе димензије), слободни агенти (умерена инструментална и ниска афективна), посвећени (обе димензије високе) и задовољни (умерена афективна и ниска инструментална). Кроз мета-аналитичку студију, Кабинс и сарадници (Kabins et al., 2016) су дошли до резултата да се на појединачним узорцима издваја од два до седам профила преданости. Али, применом латентне анализе профила на више нивоа (Multilevel Latent Profile Analysis – LPA), они закључују да је потребно разликовати четири: умерени, ниски, афективно доминантан, афективно/нормативно доминантан и потпуно предан.

На домаћем узорку, Достанић и Чизмић (2016) су издвојиле три типа профила преданости организацији: профил потпуне преданости, афективно/нормативни профил и профил који подразумева одсуство преданости, где су све димензије ниске. Најзаступљенији се показао профил потпуне преданости, који подразумева високе све три димензије из модела Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991, 1997).

Иако број издвојених профила варира од студије до студије (Somers, 2009; Wasti, 2005), више аутора указује (Kabins et al., 2016; Meyer & Morin, 2016) да је теоријски важно у ствари разликовати три велике групе профила који доводе до другачијих исхода. Прву групу чине *на вредностима засновани профили*, где спадају попутно предани и они који имају доминантно афективни и афективно/нормативни профил и која подразумева раднике који имају конгруентне вредности са организацијом и имају жељу да остану у њој. У другу групу, *на размени засновани профили*, спадају доминантно инструментални и инструментално/нормативни профил и појединци који их имају постижу умерен успех и остају у организацији због обавезе и потребе, односно, извор останка је екстринзични. И трећу групу, *слаби профили*, чине они који имају све три умерене или ниске димензије и који желе да напусте организацију (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004).

### ***2.1 Разлике међу профилима преданости организацији***

Мејер и Малтин (Meyer & Maltin, 2010) постојање различитих профила преданости организацији повезују са мотивацијом за рад, полазећи од теорије само-детерминације Рајана и Десија (Deci & Ryan, 2008; Ryan & Deci, 2000). Они указују да се разлике између профила који подразумевају, само и између осталог, високу афективну димензију, и оних који су нормативно или инструментално доминантни уз ниску афективну, могу довести у везу и са нивоом задовољности базичних психичких потреба на раду, дефинисаних у оквирима теорије само-детерминације (Ryan & Deci, 2000). Наиме, Мејер и Малтин (Meyer & Maltin, 2010) сматрају да запослени који процењују да су им на послу задовољене базичне психичке потребе за аутономијом, повезаношћу и

компетентношћу имају или доминантно афективни профил или профил пуне преданости. Са друге стране, они запослени којима базичне психичке потребе нису задовољене на радном месту, чешће имају доминантно нормативне или инструменталне профиле, уз одсуство афективне димензије. Повезивање профила преданости са мини-теоријом о базичним психичким потребама се ослања на претпоставке Мејера и сарадника (Meyer et al., 2004) о томе да свака димензија може повезати са појединим изворима мотивације. Изражена афективна димензија може повезати са аутономном, интринзичком мотивацијом, нормативна са екстринзичном интројектованом, а инструментална са екстринзичком мотивацијом спољашњом регулацијом, према теорији само-детерминације Рајана и Десија (Ryan & Deci, 2000), што су у свом истраживању делимично потврдили Гане и сарадници (Gagne, Chemolli, Forest & Koestner, 2008).

Када је реч о исходима у контексту организационог понашања, Мејер и Херсович (Meyer & Hersovitch, 2001) претпостављају и закључују да би „чист“ афективни профил био онај који обезбеђује најбоље резултате, у смислу радних перформанси и вероватноће останка у организацији, јер и нормативна и инструментална подразумевају улагање напора, односно обавезу, због које се радници понашају продуктивно (Meyer & Hersovitch, 2001). Након доминантно афективног профила, најбоље резултате би требало да постижу они радници који имају високе све три димензије преданости, потпуно предани радници, док би најмање успешни били они који имају најизраженију инструменталну димензију.

Међутим, Џелатли и сарадници (Gellatly, Meyer & Luchak, 2006) су из емпиријских података закључили да нормативна и инструментална димензија не делују као негативни контекст на афективну преданост, као што су то претпоставили Мејер и Херсович (Meyer & Hersovitch, 2001). Потпуно предани радници, они који имају високе све три димензије, као и они који имају доминантно афективно/нормативни профил, имају подједнако високе скорове на димензијама организацијског грађанског понашања. Ипак, можда најзначајнији резултат поменутог истраживања



су разлике у значењу високе нормативне димензије у зависности од тога да ли поред ње изражена и афективна или инструментална преданост. Па тако, они који поред нормативне имају високу и афективну димензију доживљавају морални императив да се понашају на „прави начин“, док они који имају високу и инструменталну, доживљавају несумњиву обавезу да се тако понашају.

Слично томе, Вастијева је (Wasti, 2005), на основу више студија закључила, да запослени који су потпуно предани, имају доминантно афективни и афективно/нормативни профил имају нижи ниво стреса на послу од оних који спадају у групу инструментално доминантних профила. Затим, Синклер и сарадници (Sinclair et al., 2005) су на основу својих резултата закључили да су они радници који имају умерено високу инструменталну и ниску афективну димензију најлошије процењени као успешни од стране руководиоца, док између оних који имају обе умерене и умерену афективну и ниску инструменталну нису добијене разлике. У складу са предходним истраживањима, Стенли и сарадници (Stanley, Vendenbergh, Vandenberg & Bentein, 2013) су дошли до резултата да они радници који имају доминантно афективни, афективно/нормативни профил, као и они који су потпуно предани, у мањој мери имају намеру за напуштањем организације од оних којих имају доминантно инструментални профил или одсуство преданости.

Резултати мета – аналитичке студије Кабинса и сарадника (Kabins et al., 2016) су показали да је најважније да радници имају неки од профила који подразумева високу афективну димензију, јер чак и ако је инструментална висока уз афективну, могу се очекивати позитивни исходи. У складу са тим, нема значајних разлика између оних који имају високу само афективну димензију и оних, који уз њу, имају високу још неку. Другим речима, претпоставка Мејера и Херсовича (Meuer & Hersovich, 2001) да нормативна и инструментална димензија могу ублажити корисност доминантно афективног профила се, још једном, показала као нетачна (Kabins et al., 2016).

Са друге стране, има много мање истраживања које је имало за циљ да утврди шта је то што раздваја, разликује и предвиђа какав профил преданости ће развити запослени. Доста студија је рађено на тему исхода различитих профила, односно на тему тога који профил даје најбоље резултате у смислу перформанси запослених. Кабинс и сарадници (Kabins et al., 2016) су, у већ поменутој мета-аналитичкој студији, на свега неколико узорака закључили да радници који имају на *вредностима засноване профиле* процењују да у већој мери имају подршку организације, задовољнији су послом и психолошки уговор им је у мањој мери прекршен од оних који имају *профиле на размени засноване*, а посебно од оних који имају *слабе профиле*. Резултати ауторки Достанић и Чизмић (2016) су показали да су запослени у државном чешће доминантно афективно/нормативно предани него они у приватном сектору, који су најчешће потпуно предани. Такође, руководиоци су чешће афективно/нормативно предани него што су извршиоци, код којих значајно више карактеристично одсуство преданости. Када је реч о особинама личности, показало се да екстраверзија и сарадљивост значајно дискриминишу запослене који имају на *вредностима засноване профиле* (афективно/нормативни профил и профил потпуне преданости) од оних за које је карактеристично одсуство преданости (Достанић и Чизмић, 2016). Они који су потпуно или афективно/нормативно предани организацији постижу више скорове на димензијама екстраверзије и сарадљивости.

### **3. Карактеристике радне средине као предиктори преданости организације**

Истраживања на тему ситуационих, најчешће организационих предиктора преданости организацији има веома много. Углавном је реч о опаженим карактеристикама посла, организације, пословне и социоекономске средине, те се може поставити питање на тему смера утицаја између њих и преданости организације. Односно, може се чинити да ће понекад, у зависности од тога колико је појединац предан организацији, на другачији начин перципирати своју радну средину. Међутим,

ослањајући се на велики број истраживања и мета-аналитичких студија у којима се аутори баве како антецедентима, тако и корелатима и консеквенцама преданости организацији, карактеристике уже и шире радне средине ће се разматрати као предиктори. У студији Аленове и Мејера (1990), као и у најцитиранијим мета-аналитичким студијама на тему преданости (Mathieu & Zajec, 1990; Meyer et al., 2002), уже и шире карактеристике радне средине су дефинисане као антецеденти различитих димензија преданости. Такође, Панаћио и Вандерберг (2009) су тестирајући модел и кроз лонгитудинални нацрт показали да је, на пример, опажена подршка организације предиктор димензија преданости организацији. Поред њих, тестирањем модела у још много студија је потврђено да су опажене карактеристике уже и шире радне средине предикторске варијабле, а димензије преданости организацији критеријумске (на пример: Caesens et al., 2014; Marique et al., 2013; Mayer & Schoorman, 1998).

У наредним поглављима ће бити приказани резултати неких од најзначајнијих истраживања, који ће бити организовани према три димензије преданости из модела Мејера и Аленове (1991, 1997), афективној, инструменталној и нормативној. Међутим, пре тога ће бити приказана прва, најобухватнија и можда најзначајнија мета-аналитичка студија Матјеа и Зајца (Mathieu & Zajec, 1990), где су поред корелата и исхода, испитивани и разни антецеденти преданости организацији уопште.

### ***3.1 Студија Матјеа и Зајца***

Матје и Зајец (Mathieu & Zajec, 1990) су у својој мета-аналитичкој студији користили мере преданости операционализоване кроз различите приступе. Једини критеријум за инклузију у мета-аналитички поступак је био да се мера односи на преданост организацији, те су обухваћени и радови који полазе од преданости организацији као става (Porter et al, 1979), али и од преданости као линије активности, према Бекеровој

концептуализацији (Becker, 1960)<sup>1</sup>, због чега је и ова студија описана посебно.

Наиме, аутори су предикторе преданости поделили у пет група, где се прва односи на личне карактеристике запослених (пол, радни стаж, вредности, и тако даље), што неће бити приказано, док се остале четири групе односе на карактеристике посла, однос између лидера и групе, карактеристике организације и стања улоге. Међутим, треба нагласити да су Матије и Зајец (1990) проверавали на који начин и колико је сваки антецедент самостално повезан са преданошћу организацији, односно предиктори нису били укључени заједно у анализу и нису били испитивани њихови релативни значаји и доприноси.

Када је реч о првој групи ситуационих предиктора, потребне вештине, изазован задатак и обим посла, као композитни скор различитих карактеристика посла, су позитивни предиктори преданости организацији. Поред тога, међузависност задатака групе и лидера, партиципативно лидерство и комуникација са лидером су, такође, позитивни предиктори преданости. Величина организације и централизација, као карактеристике организације се нису показале као значајни предиктори, док су двосмисленост и конфликтност улоге негативни предиктори преданости организацији (Mathieu & Zajec, 1990).

### ***3.2 Предиктори афективне преданости***

Један од најзначајних предиктора афективне преданости организацији је опажена подршка организације (Perceived organizational support-POS/ПОП), о чему сведоче многа истраживања (Caesens et al., 2014; Kim, Eisenberger, Baik, 2016; Loi, Hang-Yue & Foley, 2006; Marique et al., 2013; Palaiou, Zarola & Furnham, 2016; Pannacio & Vandenberghe, 2009; Shore & Wayne, 1993; Stinglhamber et al., 2015). Реч је о

---

<sup>1</sup> Матију и Зајец (1990) су указали да треба обратити пажњу на ова два различита одређења преданости организације, али су анализе посебно радили само када је реч о исходима, последицама преданости. У испитивање предиктора су узете све мере преданости организацији заједно,

Ајзенбергером концепту (Percived organizational support - POS; Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberg, 2002) који подразумева приписивање антропоморфних карактеристика организацији, где појединац доживљава да она о њему брине. На пример, у истраживању Панађија и Ванденберга (Pannacio & Vandenberghe, 2009) повезаност између афективне преданости и ПОП је умерено висока 0,63, код Шора и Вајна 0,64 (Shore & Wayne, 1993), у истраживању Касенса и сарадника (Caesens et al, 2014) она износи 0,38, док је у мета-аналитичкој студији Родеса и Ајзенберга (Rhoades & Eisenberg, 2002) корелација висока, чак 0,73. Мејер и сарадници (Meyer et al, 2002), потврђују високу позитивну повезаност између опажене подршке организације и афективне преданости у истраживањима у Северној Америци (0,61) и изван ње (0,66).

Један од, такође, веома значајних предиктора афективне преданости, о чему сведочи много студија, је и јасноћа, односно конфликтност и двосмисленост улоге (Caillier, 2016; Chang & Stockdale, 2003; Jong & Ford, 2016; Mayer & Schrooman, 1998; Meyer et al, 2002; Michaels, Cron, Dubinsky & Joachimsthaler, 1988; Pannacio & Vandenberghe, 2009). Истраживања показују да што су очекивања и захтеви од улоге јаснији, недвосмислени и неконфликтни, радници ће бити у већој мери афективно предани организацији. Најчешће се у студијама полази од модела Ризоа и сарадника (Rizzo, House & Lirtzman, 1970), који су дефинисали скалу која мери две димензије, конфликтност улоге и двосмисленост улоге. У истраживању Мајера и Шрумана (1998) двосмисленост улоге и афективна, вредносна преданост су негативно и умерено повезане (-0,41), што је слично и резултатима до којих су дошли Мејер и сарадници (2002), где повезаност износи -0,47 у Северној Америци и -0,26 ван исте. Коефицијенти су нешто нижи и у студији Панађија и Ванденберга (2009), где повезаност афективне преданости са двосмисленошћу улоге износи -0,25, а са конфликтом улоге -0,19. У сваком случају, истраживања јасно показују да што су очекивања различитих ентитета од улоге запослених у већој мери супростављена и

када радницима није јасно шта треба да раде и који су захтеви пред њима, они ће бити у мањој мери афективно предани организацији.

У више студија се мотивационе димезије посла, концептуализоване према моделу Хекмана и Олдама (Hackman & Oldham, 1975), потврђују као значајне, и то најчешће аутономија и потреба за различитим вештинама (Allen & Meyer, 1996; Dunham et al., 1994; Gillet & Vandenberghe, 2014; Lambert, Hogan & Jiang, 2008). На пример, Гиле и Венденберген (2014) закључују да су карактеристике посла, аутономија у доношењу одлука, повратна информација и варијабилност тражених вештина, значајно повезане, али и парцијални медијатори односа трансформационог лидерства, са афективном преданошћу организацији. Такође, као значајна варијабла у објашњењу афективне преданости организацији се издваја и укљученост запослених у доношење одлука и планирање циљева. Па тако, у студијима Ламберта и сарадника (Lambert, Qureshi, Klahm, Smith, Frank, 2016; Lambert et al., 2008), укљученост се јавља као значајан предиктор афективне преданости, а у истраживању Мајера и Шрумана (1998) коефицијент корелације између две варијабле износи 0,41.

Неколико студија је показало да је и процена престижа организације значајан позитивни предиктор афективне преданости (Lovakov, 2016; Marique et al., 2013; Mayer & Schrooman, 1998; Rathi & Lee, 2016). Што запослени у већој мери сматрају да је њихова организација престижна, више ће бити афективно предани организацији, и, на пример, у студији Марикуа и сарадника (2012), коефицијент корелације износи 0,51.

Поред наведених, варијабле које се у неким истраживањима показују као значајни предиктори афективне преданости су пријемчивост менаџмента, зависност организације, трансформационо лидерство, подршка супервизора (Allen & Meyer, 1996). Значајне су у позитивном смеру и свих пет мотивационих димезија посла, према моделу Хекмана и Олдама (1975), као и процедурална и дистрибутивна

правда, затим јасноћа улоге, док је број алтернатива за посао негативан предиктор.

### ***3.3 Предиктори инструменталне преданости***

Када је реч о антецедентима инструменталне преданости организацији, истраживања има далеко мање него када је реч о афективној, јер је афективна димензија ипак суштина, есенција преданости организацији (Mercurio, 2015). Међутим, неколико варијабли се издвајају као значајне. На основу анализе резултата 10 студија које су за циљ, између осталог, имале да утврде значајне предикторе три димензије преданости, Аленова и Мејер (1996) закључују да је најбољи предиктор инструменталне преданости организацији број расположивих алтернатива за посао (Parveen, 2016). Реч је о умереној негативној повезаности (-0,43; Allen & Meyer, 1990), што значи да што појединац процењује да има више алтернатива за запослење, биће у мањој мери инструментално предан организацији. Поред броја алтернатива, они (Allen & Meyer, 1996) закључују да је овај тип преданости негативно повезан и са карактеристикама посла. Мејер и сарадници (Meyer et al, 2002), такође, из мета-аналитичке студије добијају податак да је број алтернативна значајан и негативан предиктор инструменталне преданости (-0,21), а поред тога и опажена подршка организације (-0,11) и конфликтност улоге позитивно повезане (0,20). Да је број алтернатива негативан, а конфликтност улоге позитиван предиктор, сведочи и истраживање Ченга и Стокдејла (Chang & Stockdale, 2003). Дунхам и сарадници (Dunham et al, 1994) и Гиле и Ванденберген (2014) су анализирали предикторе инструменталне димензије као дводимензионалне, коју чине велико лично жртвовање и мали број алтернатива. И једна и друга група аутора долази до података да су мотивационе димензије посла, као и укључивање запослених у процес доношења одлука позитивно повезане са личном жртвом, а негативно са проценом малог броја алтернатива за посао.

Поред наведених, инструментална преданост организацији је позитивно повезана са близином одласка у пензију и проценом губитака

ако би се напустила организација (Chang & Stockdale, 2003), затим са непоштовањем и кршењем психолошког уговора од стране организације (Cassar & Briner, 2011), нивоом стреса на послу (Lambert et al, 2008), са бројем сати рада недељно и умешаности породице у посао, али и негативно са мешањем посла у породицу и опаженом подршком руководиоца (Casper et al, 2012).

У односу на афективну димензију, може се закључити да смерови повезаности инструменталне преданости са неким организационим карактеристикама показују супротну тенденцију. Такође, може се извести закључак да, узимајући у обзир приказане резултате, ову димензију преданости најбоље предвиђају карактеристике и ситуације ван организације, као што су број алтернатива, могућност за пензију и друго.

### ***3.4 Предиктори нормативне преданости***

Студија које се баве нормативном преданошћу организацији има најмање, јер је веома блиска са афективном преданошћу, слабо је инкрементално валидна у предвиђању различитих исхода, те је истраживачима најмање корисна (Cohen, 2007; Klein et al., 2014; Klein et al., 2012). У складу са тим, предиктори нормативне преданости су углавном они који су значајни и када је у питању афективна димензија, подршка организације, конфликтност улоге и карактеристике мотивационог дизајна посла (Allen & Meyer, 1990, 1996).

Један од најзначајнијих и позитивних предиктора нормативне преданости је укључивање и аутономија запослених у доношење одлука (Gillet & Vandenberghe, 2014; Lambert et al, 2008; Lambert et al., 2016). Као негативни се издвајају конфликтност и двосмисленост улоге (Meyer et al, 2002) и позитивни добијени бенефити и социјализација према лојалности (Chang & Stockdale, 2003).



### ***3.5 Закључна разматрања о карактеристикама радне средине као предикторима афективне, инструменталне и нормативне преданости***

На основу великог броја студија и истраживања (на пример: Allen & Meyer, 1990, 1996; Caillier, 2016; Chang & Stockdale, 2003; Lambert et al., 2008; Lambert et al., 2016; Meyer et al., 2002), може се закључити да су значајни предиктори преданости организацији карактеристике из домена и ужих и ширих аспеката организације, као и оних из шире пословне средине.

Када се говори о карактеристикама организације које подразумевају општи социо-емоционални однос менаџмента, радне групе, као и читаве компаније према запосленима значајни предиктори преданости организацији су опажена подршка организације, као најзначајнија (пример: Rhoades & Eisenberg, 2002), затим, пријемчивост менаџмента, процедурална и дистрибутивна правда (Allen & Meyer, 1996).

Са друге стране, као значајни предиктори се издвајају и оне карактеристике које се односе на стања улоге и такође представљају општи однос менаџмента, али више према оним процесима који се непосредно везују за извршење радних активности, као што су јасноћа и конфликтност улоге (Chang & Stockdale, 2003; Jong & Ford, 2016; Mayer & Schrooman, 1998) или међузависност задатака лидера и групе (Mathieu & Zajac, 1990).

Када је реч о карактеристикама посла и њиховим мотивационим димензијама, поред оних из модела Хекмана и Олдама (1975), неретко се у студијама анализира и значај укључености појединца у доношење одлука (Dunham et al., 1998; Gillet & Vandenberghe, 2014; Lambert et al., 2008; Lambert et al., 2016). Већина студија показује да је аутономија уопште, али посебно она која се везује за процес доношења одлука веома значајан позитивни предиктор преданости организацији.

Значајан предиктор преданости организацији, што показују бројне студије (пример: Lovakov, 2016; Marique et al., 2013) јесте и процена престижа компаније. То указује да веома важно узети у обзир и опажене карактеристике компаније од споља, односно, статус и место које организација ужива у окружењу.

И наравно, посебно када је реч о инструменталној преданости организацији, важне су и карактеристике шире пословне средине, у смислу могућности за запослење, броја расположивих алтернатива (Meyer et al., 2002; Parveen, 2016) и близине одласка у пензију (Chang & Stockdale, 2003).

С циљем што бољег објашњења, ослањајући се притом на велики број наведених студија, потребно је заједно узети у обзир карактеристике из различитих домена уже и шире радне средине као предикторе преданости организацији и анализирати и њихов међусобни допринос тој предикцији. У складу са тим, у овом истраживању ће као предиктор из домена карактеристика организације и социо-емоционалног односа организације према запосленом бити укључена *опажена подршка организације*, затим из домена стања улога *конфликтност*, *аутономија појединца у доношењу одлука* као карактеристика самог посла, затим *опажен престиж компаније* као екстерна карактеристика организације и *процењен број алтернатива за посао*, као аспект шире пословне средине.

#### **4. Улога особина личности у предвиђању преданости организацији**

За разлику од истраживања у којима се трага за ситуационим и организационим предикторима успеха на послу, различитих облика организационог понашања, али и других важних варијабли за организацију, као што су, на пример, ставови према послу, значајно мање је оних у којима се тежи идентификацији диспозиционих или личносних антецедената. Разлога за то, наравно има више, а Хоган (Hogan, 2004) наводи да је један од кључних то што се психологија личности налази на мети сталног удара бихејвиоризма од 30-тих година

прошлог века, па до данас. Са намером или без, бихејвиоризам представља доминантан приступ за разумевање понашања уопште, па тако и организационог понашања у Сједињеним Америчким Државама, које несумњиво имају огроман утицај у психологији. Према бихејвиоризму, најједноставније речено, активности људи зависе од ситуације и услова, а не од тога каква је ко особа. Не улазећи антрополошки у начин на који бихејвиоризам гледа на људску природу, он представља оптимистичан поглед, у односу на, на пример, диференцијалну психологију која је песимистична. Оптимистично је то што свако може да се понаша на одређени начин, ако се у окружењу налазе адекватна поткрепљења и казне (Skinner, 1969), док је претпоставка да је сваки појединац предиспониран да реагује или се понаша на одређени начин, у том смислу, песимистична. То не значи да је бихејвиористички поглед на човека оптимистичан, него то што уз адекватну стимулацију човек може да научи да се понаша на одговарајући начин значи да се успешним управљањем људским ресурсима може утицати на формирање и развој преданости организацији. Такође, личност као организација особина током прошлог века добија неколико великих удараца и то не само у оквиру организационе психологије, међу којима можда највећи представља излазак чувене књиге Валтера Мишела *Личност и мерење* 1968. године (Walter Mischel; *Personality and Assessment*), у којој он доводи у сумњу појам црте као научног конструкта уопште (Funder, 2001, 2006).

Поред наведеног, један од разлога због чега личност уопште није заузимала важно место у психологији рада и организације је и то што, за разлику од, на пример, теорија и модела когнитивних способности, постоји много различитих и супротстављених приступа и вечитих дилема, као што је, на пример она на линији идиографско-номотетско (Gojković, 2010). Велика је разлика између психодинамског схватања личности, које би одговарало идиографском приступу и, рецимо, Ајзенкове психобиолошке теорије (Eysenck, 1947), која је више номотетска. Такође, када је реч о психометријској традицији, требало је дуго да се успостави релативни консензус око оптималног броја црта

помоћу којих ће се најбоље моћи описати што шири домен људског понашања. Тај релативни консензус се образовао око броја *пет*, односно око петофакторских решења, на челу са Петофакторском теоријом личности (McCrae & Costa, 2003) тек 90-тих година прошлог века.

Прво интересовање за примену особина личности у организационом контексту је подразумевало предикцију учинка запослених. Од пет црта личности, *неуротицазам*, *екстраверзија*, *отвореност ка искуству*, *пријатност* и *савесност*, скоро све су се показале као значајни предиктори успеха на послу (Barrick & Mount, 1991; Saldago, 2003), међутим, много мање него што су то способности, посебно општа ментална способност (Bertua, Anderson & Saldago, 2005; Schmidt & Hunter, 1998). Савесност се од Великих пет особина показала као највише критеријумски валидна (Dudley, Orvis, Lebiecki & Cortina, 2006). Међутим, није она допринела ренесанси личности у организационом контексту, колико особина *интегритет личности*, која се показала критеријумски валидна у предвиђању успеха на различитим пословима (Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1993), као и инкрементално валидна у тој предикцији поред опште менталне способности (Schmidt & Hunter, 1998).

Поред успеха на послу, особине личности су се показале као бољи и значајни предиктори задовољства послом (Judge, Heller & Mount, 2002), организацијског грађанског понашања (Borman, Peller, Allen & Moltowidlo, 2003) и контрапродуктивног понашања (Sackett, Berry, Wiemann & Laczko, 2006). Такође, особине личности, између осталог, значајно предвиђају трансформационо и трансакцијско лидерство (Judge & Bono, 2000), мотивацију за рад (Dostanić, 2011; Judge & Ilies, 2002), ниво конфликта између породице и посла (Wayne, Musisca & Fleeson, 2004), као и тимски рад (Peeters, Van Tuijl, Rutte & Reymen, 2006). Разлога због којих особине личности објашњавају наведене исходе у већој мери него сам успех на послу има више. Један од разлога може бити то што се особине личности и, на пример, преданост организацији процењују истим методом, методом самопроцене, док се процена успешности запослених најчешће утврђује проценом од стране других.

Односно, корелације у првом случају могу бити нешто веће захваљујући варијанси заједничког метода (Podsakoff, MacKenize, Lee & Podsakoff, 2003). Поред тога, особине личности се у већој мери испољавају у одређеним ситуацијама, у оним које су мање формалне и оним за које не постоје јасна очекивања и правила о томе како се треба понашати (Kenrick & Funder, 1988). У том смислу, очекивања од тога шта значи бити успешан радник и добро извршавати задатке су јаснија него када је у питању то шта значи бити предан организацији, што су појединци склони да доживљавају на различит начин (Singh & Vinnicombe, 2000). Такође, особине личности се боље испољавају у релевантним ситуацијама, на пример, екстраверзија је важнија у пословима који подразумевају сарадњу са другим људима и клијентима. У већини студија које трагају за предикторима успеха на послу, он је операционализован као једнодимензионалан и не праве се разлике око тога о каквим је занимањима и пословима реч. Па тако, примера ради, Тет и сарадници (Tett, Jackson, Rothstein & Reddon, 1994) су дошли до закључка да је критеријумска валидност особина личности виша када постоји очекивање да је конкретна црта важна за одређени посао. И наравно, особине личности представљају предипозицију за емоционално реаговање, посебно црте темперамента, а конструкти као што су задовољство послом или афективна преданост подразумевају емоционална стања и односе (Judge & Kammeyer - Mueller, 2012), због чега је та повезаност већа него између личности у успеха на послу.

Од модела базичне структуре личности, најчешће се при предикцији понашања и ставова у организацији користи модел Великих пет особина (Goldberg, 1990; McCrae & Costa, 2003). Међутим, у последње време, због важности особине *интегритета* и захваљујући све чешћим корпоративним скандалима (Smith & Lilienfeld, 2013) и контрапродуктивним облицима организационог понашања (Spector & Fox, 2010) пажња истраживача се све више окреће и ка анализи „мрачне стране“ личности и уопште моралности као важном чиниоцу перформанси запослених (Harms & Spain, 2015). То је проузроковало да се све више проверавају модели који обухватају и „тамну страну“

личности, почев од модела базичне структуре, HEXACO модела (Ashton & Lee, 2007), у којем је она обухваћена кроз низак скор на димензији *поштење*.

#### **4.1 HEXACO модел базичне структуре личности**

HEXACO модел личности (Ashton & Lee, 2007; Lee & Ashton, 2008) је шестофакторско решење, засновано на резултатима лексичких студија. У том смислу, он је заснован на основним идејама лексичке хипотезе о томе да се особине по којима се људи разликују, а кроз свакодневно искуство су се показале значајним, кодирају у језик. Стога, термини из неког језика могу послужити као полазна основа на бази које је могуће формирати репрезентативан узорак описа особина помоћу којег се може објаснити целокупна структура личности (Saucier, 2008).

Најчешће се у литератури почетак лексичке хипотезе везује за класификацију термина Олпорта и Одберта (Allport & Odbert), мада је први који је указао да се најзначајнији извори индивидуалних разлика огледају у терминима из речника скоро свих земаља био још Френсис Голтон (Galton, 1884 према Goldberg, 1990). Прво решење које је произашло из лексичке хипотезе је било Кателово шеснаестофакторско (Cattell, 1943; 1947), међутим, након њега већи број истраживача долази до броја пет, односно, касније до Великих пет особина (Big Five), што постаје доминантан модел (Fiske, 1949; Goldberg, 1990; Saucier & Goldberg, 1998). Ипак највећи допринос успостављању релативног консензуса око оптималног броја особина потребних за описивање личности је пружила Петофакторска теорија личности Косте и Мекреа (McCrea & Costa, 2003), која разликује: *неуротицизам*, *екстраверзију*, *отвореност ка искуству*, *пријатност* и *савесност*, и која није директно проистекла из лексичких студија.

Међутим, Ештон и сарадници (Ashton, Lee, Perugini, et al., 2004) на основу више истраживања износе емпиријске доказе да се у речницима девет језика добија шест фактора, који ће се даље показати подједнако репликабилним као и Великих пет (Lee & Ashton, 2008;

Saucier, 2008). Због тога што једну групу описа не обухвата у потпуности ниједан од простора Великих пет особина, Ештон и Ли (Ashton & Lee, 2007) представљају свој шестофакторски модел који називају HEXACO, правећи акроним од назива особина које подразумева: поштење (H – Honesty/Humility), емоционалност (E - Emotionality), екстраверзија (X - eXtraversion), пријатност (A- Agreeableness), савесност (C - Conscientiousness) и отвореност (O - Openess). Најчешћи описи који засићују шест димензија личности и фацете инструмента HEXACO - PI (Lee & Ashton, 2004) намењеног за њихово мерење су приказани у оквиру слике 1.

Од тих шест фактора, три скоро потпуно одговарају онима из Великих пет, а то су екстраверзија, савесност и отвореност (Ashton & Lee, 2007). Особина поштење не одговара ниједној особини из Великих пет, мада је највише повезана са пријатношћу (Ashton, Lee & de Vries, 2014), док су пријатност и емоционалност из HEXACO модела нешто другачије у односу на своје еквиваленте у оквиру Великих пет (Costa & McCrae, 2003; Goldberg, 1990). Пријатност из HEXACO модела обухвата описе као што су смиреност и одсуство беса у односима са другим (Ashton & Lee, 2007; Ashton et al., 2004), што у петофакторским решењима, посебно Петофакторском моделу Косте и Мекреа (McCrae & Costa, 2003), обухвата особина неуротицизам. У складу са тим, емоционалност из HEXACO модела је скоро иста као и неуротицизам из Великих пет, осим што јој недостаје поменута компонента беса, те је доминантно заснована на емоцији страха. С обизором да су истраживања на више језика показала да је овако дефинисана особина мање патолошка у односу на неуротицизам из Великих пет, Ештон и Ли (Ashton & Lee, 2007) је називају другачије - емоционалност.

Ипак, кључна разлика HEXACO модела у односу на петофакторска решења је у особини поштење. Наиме, описи као што су искреност и скромност, насупрот склоности ка обманама и похлепи, не падају у потпуности ни на једну особину из Великих пет (Ashton et al., 2004), због чега аутори закључују о неопходности шесте димензије, поштења насупрот хостилности (Ashton & Lee, 2007). Поменути описи

најпре одговарају димензији пријатности из Великих пет, али само једним делом и то као њена споредна компонента. У прилог томе, сведоче резултати корелационе анализе Великих пет и шест НЕХАСО особина (Ashton et al., 2014). Особина поштење највишу и позитивну корелацију има са пријатношћу из Великих пет, која је чак нижа од 0,3 (0,28). Са друге стране, особине екстраверзије, отворености и савесности из два модела корелирају више од 0,7, док са осталим особинама нису скоро уопште повезане. Пријатност и неуротицизам (Великих пет)/емоционалност (НЕХАСО) су нешто нижих корелација, око 0,5. Међутим, пријатност из НЕХАСО и неуротицизам из Великих пет су у значајној и негативној корелацији (-0,37), а пријатност из Великих пет и емоционалност у позитивној (0,34).

<i>Особина</i>	<i>најчешћи термини из речника</i>	<i>Фацете НЕХАСО – PI инвентара</i>
Поштење	<i>искрен, веран, одан, скроман, правичан / лукав, похлепан, претенциозан, слабијег морала, помпезан, хвалисваца</i>	Искреност, Правичност, Избегавање похлепе и Скромност
Емоционалност	<i>емоционалан, хиперсензитиван, сентименталан, страшлив, анксиозан / храбар, независан, самоуверен, стабилан</i>	Страшљивост, Анксиозност, Зависност, Сентиметалност
Екстраверзија	<i>живахан, весео, екстравертан, социјабилан, причљив, активан / стидљив, пасиван, избегавајући, тих</i>	Социјално самопоуздање, Социјална спремност, Дружељубивост, Активитет
Пријатност / Сагласност	<i>стрпљив, толерантан, миран, благ, нежан / лоше нарави, свадљив, тврдоглав, колеричан</i>	Праштање, Кроткост, Флексибилност, Стрпљивост
Савесност	<i>Организован, дисциплинован, вредан, темељан, прецизан / алкав, несавестан, несмотрен, лењ, неодговоран, расејан</i>	Организованост, Марљивост, Перфекционизам, Обазривост
Отвореност	<i>Интелектуалан, креативан, неконвенционалан, ироничан / плитак, неимагинативан, конвенционалан</i>	Естетске вредности, Радозналост, Креативност, Неконвенционалност

Слика 1: НЕХАСО модел базичне структуре личности.

Слика је преузета из Ashton & Lee, 2007

Пријатност из НЕХАСО модела, иако је другачије концептуализована од оне из Великих пет, је такође умерено повезана са поштењем. Ештон и Ли сматрају да је оно што им је заједничко уствари алтруизам насупрот антагонизму (Ashton & Lee, 2007; Ashton et al., 2014). Међутим, указују и да су у питању два различита облика алтруизма и кооперативности. Када је у питању поштење, висок скор



подразумева кооперативност онда када појединац има могућност да експлоатише друге, а висок скор на пријатности кооперативност и онда када други њиме манипулишу и експлоатишу га (Ashton et al., 2014). У том смислу, обе особине представљају реципрочан алтруизам, који је у оквиру поштења заснован на правичности, а код пријатности на толеранцији (Ashton & Lee, 2007). Треба споменути да се алтруизам може везивати и за особину емоционалности у оквиру HEXACO модела, али је реч о алтруизму који аутори (Ashton & Lee, 2007) везују за бригу о потомству и за забринутост за њихову добробит, те га треба ипак разликовати у односу на реципрочни, својствен поштењу и пријатности.

Иако није ни близу истражен у контексту организационе психологије као Великих пет особина, HEXACO модел се показао као критеријумски валидан у предикцији различитих исхода организационог понашања (Jonason & O' Connor, 2017). Па тако на пример, значајно предвиђа контрапродуктивно организационо понашање (Marcus, Ashton & Lee, 2013; Zettler & Hilbig, 2010) и успех на послу (Jonason, Rowatt & Perrini, 2011; Oh, Le, Whitman, Kim, Yoo, Hwang & Kim, 2014).

#### ***4.2 Особине личности као предиктори преданости организацији***

Прва мета-аналитичка студија у којој су обухваћене особине личности као предиктори, између осталог, афективне преданости организацији је студија Торесена и сарадника из 2003. године (Thoresen et al., 2003). Они су испитивали повезаност особина позитивног и негативног афекта, где је од 27 студија које су ушле у мета-аналитички поступак у највећем броју коришћена PANAS скала (Watson & Clark, 1997). У нешто мање студија је био коришћен Ајзенков модел личности (Eysenck, 1947), док су у свега неколико биле коришћене мере екстраверзије и неуротицизма из петофакторских решења. Односно, аутори су у поступак укључивали мере и афективног стања и афективних црта заједно, због чега се ова студија разматра у оквиру одељка о особинама личности као предикторима. На основу студија које су ушле у поступак мета-анализе, може се приметити да се повезаност афективне преданости организацији са позитивним афектом креће од -0,03 до 0,55,

а са негативним афектом од 0,04 до -0,41. Торесен и сарадници (Thoresen et al., 2003) добијају да је позитивни афекат повезан са преданошћу организацији 0,28, а негативни -0,21 и дају претпоставку да од позитивног, односно, негативног афекта зависи како ће појединац перципирати своје окружење. Другим речима, они (Thoresen et al., 2003) претпостављају да су афективне црте повезане са афективном преданошћу организацији индиректно, преко опажања карактеристика организације.

Ердхајм и сарадници (Erdheim et al., 2006) спроводе прво истраживање у којем испитују повезаност Великих пет особина (Goldberg, 1990) са три димезије преданости организацији из модела Мејера и Аленове (1991, 1997). Када је реч о афективној преданости, она је позитивно и ниско повезана са екстраверзијом и савесношћу. Инструментална преданост је негативно повезана са екстраверзијом и отвореношћу ка искуству, а позитивно са неуротицизмом и савесношћу. Екстраверзија и пријатност су обе ниско и позитивно повезане са нормативном преданошћу. О повезаности Великих пет особина и три димензије преданости организацији сведочи и истраживање Кела и Мотовидла (Kell & Motowidlo, 2012), где су се екстраверзија и пријатност показале позитивно повезане са афективном преданошћу, а неуротицизам позитивно са инструменталном преданошћу.

Панаћио и Вандерберг (Panaccio & Vanderberghe, 2012) су проверавали повезаност особина личности са четири димензије преданости организацији, афективном, нормативном и две инструменталне: мали број алтернатива и високо жртвовање. Они су пошли од тога да је Великих пет особина повезано индиректно са преданошћу организацији, преко позитивног и негативног афекта. Резултати су показали да су екстраверзија и пријатност позитивно повезане са афективном, нормативном и инструменталном димензијом предности, која се односи на велику жртву коју је појединац уложио радећи у организацији, преко повећаног позитивног афекта. Пријатност је негативно повезана са инструменталном преданошћу организацији, која подразумева мали број алтернатива за запослење преко смањеног

негативног афекта. А неуротицизам је негативно повезан са афективном димензијом, а позитивно са инструменталном – број алтернатива димензијом преданости преко повећаног негативног афекта. У том смислу, аутори (Panaccio & Vanderberghe, 2012), закључују да су позитивни и негативни афекат медијатори односа између особина личности и компоненти преданости организацији.

Тодоровић (2015) у оквиру своје докторске дисертације, добија на домаћем узорку да су особине личности из HEXACO модела (Ashton & Lee, 2007) значајно повезане са три димензије преданости организацији из модела Мејера и Аленове (1991, 1997). Све особине из модела, осим отворености су ниско и позитивно повезане са афективном преданошћу. Инструментална преданост је позитивно повезана са емоционалношћу, а негативно са сарадљивошћу и отвореношћу, док је нормативна негативно повезана са отвореношћу а са осталих пет особина из модела позитивно.

Чои и сарадници (Choi et al., 2015) кроз мета-аналитичку студију испитују повезаност Великих пет особина са три димензије преданости организацији из модела Мејера и Аленове (1991, 1997), као и то да ли су те повезаности другачије у индивидуалистичким и колективистичким националним културама. Емоционална стабилност, екстраверзија, савесност и пријатност су позитивно повезане са афективном и нешто ниже и са нормативном преданошћу, док ниједна особина није значајно повезана са инструменталном. Анализа релативног значаја је показала да у колективистичким културама, једини значајан предиктор афективне преданости је пријатност, док је у индивидуалистичким, поред пријатности, значајна и екстраверзија. Када је реч о предикцији нормативне преданости организацији, у обе националне културе су значајни предиктори пријатност и екстраверзија. У колективистичким културама, пријатност је позитиван, а емоционална стабилност негативан предиктор инструменталне преданости, а у индивидуалним, негативни и значајни предиктори су, такође, емоционална стабилност, екстраверзија и отвореност ка искуству.

У складу са наведеним студијама (Choi et al., 2015; Erdheim et al., 2006; Panaccio & Vanderberghe, 2012), о значају особина базичне структуре личности у предикцији преданости организацији, као и у складу са све већим трендом анализе „мрачне стране“ личности у организационом контексту (Hogan & Hogan, 2001; Palaiou et al., 2016; Zettler, Friedrich & Hilbig, 2011) у истраживање ће бити укључене особине из HEXACO модела Ештона и Лија (Ashton & Lee, 2007).

## **5. Однос између личности и ситуације у предвиђању понашања**

Да ли понашање одређује ситуација или личност је дебата и дилема која траје већ веома дуго. Реч је о две традиције, уоквирене око социјалне психологије са једне и психологије личности (највише диференцијалне психологије) са друге стране, које не само да су концептуално супростављене, већ и методолошки, развијајући експериментални, односно корелациони приступ у истраживањима. За прве су разлике у реакцији појединаца на ситуационе стимулусе нежељене грешке, док за друге оне имају највећи научни значај и представљају главни предмет анализе. Данас је ипак јасно да је понашање немогуће објаснити, а да се не узме у обзир утицај и личности и ситуације.

Кенрик и Фандер (Kenrick & Funder, 1988), кроз покушај да одбране личност, односно црту личности као релевантни научни конструкт, оповргавајући претпоставке које репрезентују ставове и критике крајњег ситуационог приступа и бихејвиоризма, долазе до пет врло важних закључака и лекција када је реч о улози личности и ситуације у предикцији понашања. Притом, они не заступају став и уверење о такозваној „чистој црти“, већ сматрају да: „Као и када је реч о свим контроверзама, истина се коначно појављује тако да се не налази ни у живописној црној ни белој зони, нити ни на једном екстрему, него негде у мање упадљивој сивој зони“ (Kenrick & Funder, 1988, p.31). Према њима, *прва* лекција се односи на то да особине личности утичу на понашање само у релевантним ситуацијама. Ту претпоставку потврђују многа истраживања, међу којима је и оно чувено Берика и Маунта

(1991), који су закључили да је екстраверзија значајно повезана са успехом на послу код занимања која захтевају екстензивну социјалну интеракцију. Такође, Тет и сарадници (Tett et al., 1994) су закључили да је валидност особина личности виша у конфирмативним него у експлоративним истраживањима, у смислу очекивања да је конкретна црта важна за одређени посао. Међутим, треба имати у виду да се неке особине, као што су савесност, емоционална стабилност и интегритет показују као значајни предиктори за скоро сва занимања (Barick & Mount, 1991; Ones et al, 1993; Saldago, 2003), те је можда адекватније рећи да се поједине особине у већој мери испољавају кроз радно понашање у одређеним ситуацијама, односно у оквиру одређених занимања и професија.

*Друга* лекција подразумева да особине личности појединца могу мењати ситуацију (Kenrick & Funder, 1988). На пример, агресивна особа може утицати на то да његово радно окружење постане у већој мери непријатељско. Берик и сарадници (Barick, Stewart, Neubert & Mount, 1998) су утврдили да савесност, пријатност и емоционална стабилност као агрегатни скорови појединаца поспешују перформансе тима, а да је довољно да једна особа има ниске скорове на три особине и да доведе до опадања ефикасности истог.

Као *трећу* лекцију и закључак, Кењрик и Фандер (1988) препознају то да појединци са различитим особинама бирају различите ситуације и окружења. Екерман и Хегестајд (Ackerman & Heggestad, 1997) добијају резултате да појединци са високим скоровима на појединим димензијама бирају одређена занимања, блиска њиховој структури личности. Па тако, екстраверти бирају послове који одговарају социјалном и предузетничком типу личности, док особе са високим скором на отвореношћу ка искуству бирају оне који одговарају уметничком типу личности према Холандовом моделу (Holland, 1997). Такође, од особина личности може зависити коју организацију ће појединац сматрати пожељном и атрактивном (Judge & Cable, 1997).

*Четврти* закључак се односи на то да може доћи до благих промена у појединим карактеристикама личности, након дужег, хроничног излагања одређеним ситуацијама (Kenrick & Funder, 1988). А *пета* важна лекција (Kenrick & Funder, 1988) се односи на то да се особине личности у одређеним ситуацијама лакше испољавају. Индивидуалне разлике ће се у већој мери испољити у ситуацијама које су мање захтевне и напорне. Различитост у понашању ће се пре приметити на некој неформалној забави, него, на пример, током интервјуа за посао. Другим речима, неке ситуације су толико важне и снажне, да се скоро сви понашају на сличан начин (Stewart & Barrick, 2004).

Без обзира што и даље одређени аутори стављају акценат на једну или другу групу антецедената, данас је опште прихваћено и на основу великог броја емпиријских радова јасно да понашање одређују како карактеристике појединца, тако и карактеристике окружења и ситуација. Теоријски, Левин (Lewin) је још почетком 60-тих година прошлог века, кроз формулу  $B = f(P, E)$  изразио да је понашање функција личности и средине. Међутим, емпиријски, под окриљем *интеракционе психологије*, тек две деценије касније, спроводе се истраживања са циљем анализе међусобних сложених односа између личности и ситуације у одређењу понашања (Endler & Magnusson, 1976). Терборг (Terborg, 1981) наводи четири основне претпоставке, модификоване према Ендлеру и Магнусону (1976), на којима се заснива интеракциона психологија у контексту организационе психологије. *Прва* подразумева да је актуелно понашање функција континуалног процеса вишесмерне интеракције или повратне информације између појединца и ситуације у којој се он налази. Појединац је намерни, активни чинилац у том интеракционом процесу, тако што он мења ситуацију и она мења њега, што чини *другу* претпоставку. Када је реч о појединцу, према *трећој* претпоставци, когнитивни, емоционални и мотивациони фактори одређују понашање. А када је реч о ситуацији, *четврто*, његово психолошко значење за појединца представља главну детерминантну понашања.

У складу са тим, Терборг (1981) предлаже пет различитих облика интеракције између личности и ситуације у одређењу понашања, ставова и уопште исхода у организационом контексту. Први је *неадитивни интеракцијски* однос. Реч је о класичном модераторском ефекту, где је утицај једне групе предиктора на критеријум другачији у зависности од присуства или нивоа друге групе предиктора. Пример таквог нацрта је истраживање Чоиа и сарадника (Choi et al, 2015), где је валидност особина личности у предикцији преданости организацији већа или мања у зависности од тога да ли је организациона култура више индивидуалистичка или колективистичка. Такође, пример је и студија Маунта и сарадника (Maunt, Harter, Barrick & Colbert, 2000), у којој они закључују да је савесност бољи предиктор успеха на послу уколико радници имају већи степен аутономије у раду, као и она О' Бојла и сарадника (O'Boyle, Forsyth, Banks & McDaniel, 2012), где се показало да је нарцизам у мањој мери повезан са контрапродуктивним понашањем у колективистичким организационим културама. Са друге стране, има и истраживања где се у својству модератора односа различитих ситуационих карактеристика са организационим понашањем анализирају карактеристике појединца (Judge et al., 1997).

Други тип интеракције је *медијаторски ефекат* (Terborg, 1981). Медијаторски ефекат подразумева да су особине личности повезане са различитим облицима понашања или ставовима, помоћу, односно, кроз ситуационе карактеристике. Међутим, такав нацрт је статистички упитан као интеракцијски, јер укрштање ситуационих и диспозиционих карактеристика не доводи до објашњења неког јединственог, новог дела варијансе понашања. Ипак, ако кренемо од тога да интеракциона психологија подразумева да се мора узети у обзир заједничко деловање личности и ситуације у предикцији понашања, како би се разумело како свака утиче на критеријум, може се рећи да је у питању интеракцијски однос. Пример студије која обухвата овај тип нацрта је, већ поменуто, истраживање Штумпа и сарадника (Stumpp et al, 2009), у којем су они закључили да су карактеристике посла парцијални медијатори повезаности сржи само-процене и преданости организацији. Слично

томе, Џаџ и сарадници (Judge et al, 2000), добијају резултате да су карактеристике посла медијатори односа сржи само-процене и са задовољством послом. Такође, Корс и сарадници (Cohrs et al., 2006), долазе до истог закључка, да су карактеристике посла парцијални медијатори повезаности диспозиционих карактеристика појединаца са задовољством послом.

Као трећи тип интеракције, Терборг (1981) наводи *неинтерактивни адитивни* ефекат. Ни овај тип се статистички не може тумачити као интеракција, јер подразумева да ситуација, као и личност објашњавају по јединствени део варијансе критеријума. Међутим, Терборг (1981) и овакав нацрт препознаје као интеракциони, јер подразумева да с циљем што бољег објашњења и разумевања конкретног понашања, треба узети у обзир и диспозиционо и ситуационо. Он наводи и да се Левинова формула неретко тумачи на погрешан начин, као производ,  $V = f(P * E)$ , а не  $V = f(P, E)$ , где није спецификовано у каквом односу би требало да буду ситуација и личност. Примера за овај тип нацрта има веома мало, а један од њих је истраживање Џаџа и сарадника (Judge, Locke, Durham & Kluger, 1998), где су утврдили да интринзичке карактеристике посла и личност запослених објашњавају јединствену, адитивну варијансу задовољства послом.

Четврти и пети тип интеракције се нешто разликују у односу на предходна три, јер су у питању динамички ефекти, који се не ослањају искључиво на статистичко објашњење. Реч је о *реципрочном* и *перцептивном* ефекту (Terborg, 1981). Реципрочни ефекат подразумева да су карактеристике личности, карактеристике ситуације и понашање међусобно условљени. Појединац не само да реагује на ситуацију, већ је и активан у њеном стварању. Па тако, на пример, нека особина може детерминисати одређено понашање, које би можда могло довести до промене у личности, због чега ће појединац радити на мењању карактеристика свог радног окружења, које ће опет даље утицати на понашање. Џаџ и Кристоф – Браунова (Judge & Kristof- Brown, 2004) сматрају да би поменути ефекат било најадекватније проверавати кроз лонгитудиналне нацрте, јер је могуће да се одређени утицај остварује тек



након дужег временског периода. Када је реч о перцептивном ефекту, Терборг (1981) акценат ставља на трагање за одговором на питање зашто људи на различите начине опажају своје окружење. У том смислу, овде је акценат на разумевању теоријске природе односа између личности и ситуације, иако се статистички она, на пример, може испољити кроз медијаторски или модераторски ефекат. Односно, овде је акценат не на самој „објективној“ ситуацији, колико на субјективном опажању исте, на психолошком значењу те ситуације.

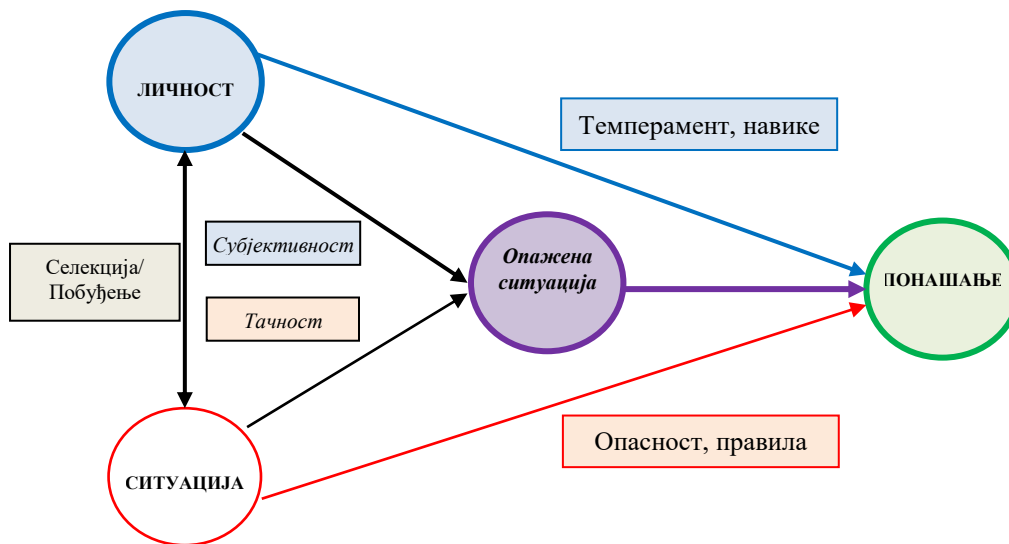
Цац и Кристоф-Браунова (2004) указују да постоји још један значајни тип ефекта, који се не може свести ни на један од пет о којима говори Терборг. Реч је о ефекту *конгруенције*. Овај тип ефекта подразумева да ће позитиван исход, у смислу организационог понашања и ставова према организацији, бити већи уколико су карактеристике појединца и организације конгруентне, односно сличне. О' Рејли и сарадници (O' Reilly, Chatman & Caldwell, 1991) развијају технику за мерење сличности између појединца и организације, Организациони културни профил - ОКП (Organizational Culture Profile - OCP), заснован на вредносној конгруенцији, али се основна идеја користи и код уклопљености особина личности појединца са карактеристикама организације. Запослени чије су личне вредности усклађене са вредностима организационе културе су у већој мери задовољни послом, у мањој мери имају намеру да напуштају организацију и, за ово истраживање најрелевантније, у већој мери су предани организацији (O'Reilly et al, 1991).

Без обзира што и даље одређени аутори стављају акценат на једну или другу групу антецедената, данас је опште прихваћено и на основу великог броја емпиријских радова јасно да понашање одређују како карактеристике појединца, тако и карактеристике окружења и ситуација. Међутим, иако већина психолошких теорија и приступа на то гледа као на очигледну истину (*truism*), може се приметити да у литератури и даље нема јасних концептуализација, због недостатка модела који ће објаснити на који начин личност и ситуација заиста заједнички одређују понашање појединца (Rauthmann, Sherman & Funder, 2015).

Међутим, иако је кроз развој психологије концепт црте и личности уопште чешће довођен у питање, многи аутори разлог за „празну вежбу“ (Hogan, 2009) виде у нејасном одређењу ситуације и непостојању адекватне таксономије, која би обезбедила могућност за генерисање теорија и модела (Funder, 2006, 2016; Hogan, 2009; Rauthmann, 2015; Rauthmann, Gallardo-Pujol et al., 2014). Односно, да би се могло разумети на који начин личност и ситуација утичу и одређују понашање, неопходно је концептуализовати и дефинисати појам ситуације.

### **5.1 Модел интерпретиране ситуације**

Модел интерпретиране ситуације - МИС (MCS - The Construal Situation Model; Funder, 2016) Фандер предлаже као концептуални оквир за разумевање међусобног односа и испреплетаности „тријаде личности“ (Personality Triad; Funder, 2006): појединца, ситуације и понашања. Модел се првенствено заснива на претпоставкама о томе да карактеристике и појединца и средине имају директан утицај на понашање. Међутим, поред и више од тога, на понашање утиче и значење које појединац даје ситуацији, односно његова интерпретација те ситуације, која је одређена заједничким деловањем „објективних“ стимулуса из средине и његових карактеристика личности. Другим речима, поред објективне ситуације и личности, на понашање појединца утиче, на првом месту, и опажена ситуација или интерпретација (Слика 2). За овај рад, релевантни конструкти из Фандеровог модела (Funder, 2016) су они који подразумевају *личност*, *опажену ситуацију* и *понашање*.



Слика 2: Модел интерпретиране ситуације – МИС (MCS - The Construal Situation Model; Funder, 2016)

Опажена ситуација је оно што има највећи смисао за појединца и оно што на његово понашање највише утиче (Endler & Magnusson, 1971; Rauthmann et al., 2014; Reis, 2008). Хоган (2009) чак сматра да се „сви...слажу да су ситуације важне само када су опажене од стране оних који се у њима налазе“ (p.249). Раутман и сарадници (Rauthmann, 2015; Rauthmann et al., 2014; Rauthmann et al., 2015) објашњавају да појединци филтрирају, процењују и дају значење ситуационим сигнаlima, а да на то процесирање добрим делом утичу карактеристике појединца, између осталих и особине личности. Као последица аутоматског процесирања стварају се репрезентације психолошких ситуација. Те ситуације појединци доживљавају као реалне и стварне и оне утичу на њихову активност. У складу са тим, може се закључити да особине личности и карактеристике појединца уопште, одређују и утичу на понашање кроз перцепцију ситуационих сигнала из средине у којој се налазе (Funder, 2006, 2016; Morse, Sauerberger, Todd & Funder, 2016; Rauthmann et al., 2014; Rauthman et al., 2015; Reis, 2008). Према Раутману и сарадницима (2014), понашање појединца може даље довести до промене у карактеристикама ситуације и средине, чији сигнали ће се опет процесирати и селектовати у складу са карактеристикама појединца и као такве опет одређивати његову реакцију и деловање.

## ***5.2 Повезаност између особина личности и карактеристика радне средине у предвиђању преданости организацији***

Као што се може закључити на основу великог броја истраживања, на преданост организацији утичу особине личности (Choi et al., 2015; Erdheim et al., 2006; Panaccio & Vanderberghe, 2012; Thoresen et al., 2003) и карактеристике радне средине (Allen & Meyer, 1996; Lambert et al., 2016; Mathieu & Zajec, 1991; Meyer et al., 2002). Међутим, мали је број истраживања у којем се у истом дизајну пореде релевантни предиктори преданости из домена карактеристика радне средине, као и из домена карактеристика појединца заједно и где је анализиран њихов релативни допринос. Једини изузетак је студија Штумпа и сарадника (2009), који су закључили да је важност задатка парцијални медијатор повезаности карактеристике личности, језгра само-процене, и позитивних ставова према послу, између осталог и преданости организацији. На пример, Чои и сарадници (Choi et al., 2015), поред особина личности укључују и једну променљиву из домена карактеристика средине, националну културу, али као модераторску варијаблу, за коју не претпостављају да је и сама значајан предиктор преданости организацији.

На основу Терборгових (1981) закључака, који су засновани на великом броју студија (Ackerman & Heggstad, 1997; Barrick & Mount, 1991; Chors et al., 2006; Judge et al., 2000), може се приметити да је могуће више статистичких и динамичких ефеката између личности и ситуације у предвиђању разних облика ставова и понашања у организацији, на пример: неадитивни интеракцијски, неинтерактивни адитивни и медијаторски. Међутим, када је реч о међусобном односу карактеристика радне средине и особина личности у предикцији преданости организацији, треба водити рачуна о неколико ствари.

На првом месту, подршка организације, конфликтност улоге, мали број алтернатива за запослење и друге, нису објективне ситуације, него је реч о опаженим ситуационим карактеристикама. У свим истраживањима (Dunham et al., 1998; Jong & Ford, 2016; Marique et al.,

2013; Meyer et al., 2002; Rhoades & Eisenberg, 2002) од испитаника се тражи да сами процене, на пример, колика и каква је подршка организације, да ли је организација праведна, колико је престижна, да ли имају довољно аутономије у доношењу одлука и сл. У складу са МИС моделом (Funder, 2016) и схватањем о психолошким ситуацијама Раутмана и сарадника (Rauthmann et al., 2014; Rauthmann, 2015; Rauthmann et al., 2015), на перцепцију ситуације и срединских карактеристика значајно утичу, поред самих „објективних“ сигнала и особине личности. Односно, особине личности, осим што једним делом могу директно утицати на исходе, понашање, ставове и уопште реакције људи, оне то чине и кроз перцепцију сигнала из спољашње средине. Иако се радови Фандера, Раутмана и Шермана (Funder, 2006, 2016; Funder et al., 2000; Sherman et al., 2010; Rautmann et al., 2014; Rauthmann et al., 2015) углавном везују за појединачне ситуације-стимулусе и на понашање као исход, они и сами предлажу да се основни принципи могу применити и на друге исходе, на пример ставове, а и око перцепције различитих епизода, животних фаза, окружења и контекста (Diehl et al., 2015). Па тако, на пример, Морс и сарадници (Morse et al., 2015) су закључили да су интерпретиране ситуације медијатори повезаности особина личности и социјалних исхода, односно процењивања других људи. Раутман и сарадници (Diehl et al., 2015) у одговору на објављене коментаре колега на свој чланак о принципима истраживања ситуација (Rauthmann et al., 2015) указују да се исти из њиховог модела могу применити и на истраживање типичних, инструменталних срединских фактора, на пример, радног окружења, али да би требало очекивати да је у том случају утицај особина личности и карактеристика појединца мањи него када је реч о перцепцији тренутних ситуација – стимулуса.

Да особине личности утичу на преданост организацији кроз перцепцију саме организације и окружења сведочи и *процесни модел преданости било којој мети у контексту рада* Хауарда Клајна (KUD – Klein et al. Unidimensional Target-Free; Howard Klein; Klein et al., 2014, Klein et al., 2012). Наиме, Клајн и сарадници (2012) сматрају да преданост организацији, или било којој другој мети, зависи од

перцепције афекта, осећаја контроле и поверења према мети преданости, а која су базирана на опажању карактеристика окружења. А особине личности свакако представљају предиспозиције за доживљај поверења у друге социјалне ентитете или у организацију, затим за осећај контроле, као и за доживљај позитивних и негативних емоција (Eysenck, 1947; Katel, 1978; McCrae & Costa, 2003).

У прилог томе да „објективна“ ситуација и особине личности највише делују на понашање и ставове према организацији кроз опажене карактеристике окружења, сведочи и већ поменута студија Штумпа и сарадника (2009), који су желели да разраде налаз до којег су дошли Џаџ и сарадници (Judge et al., 2000; Judge et al., 1998). Наиме, они (Judge et al., 1998, 2000) су закључили да су опажене карактеристике посла парцијални медијатори језгра само-процене, а Штумп и сарадници (2009) су дошли до резултата да је важност задатка у том смислу кључна. Такође, Корс и сарадници (Chors et al., 2006) су дошли до закључка да су карактеристике радне средине и посла медијатори односа између Великих пет особина (Goldberg, 1991; McCrae & Costa, 2003) и задовољства послом. Џонасон и сарадници (Jonason, Wi & Lee, 2015) су у својој студији дошли до резултата да су субклиничка психопатија и нарцизам повезани са намером за напуштањем организације и задовољством послом преко опажања престижа, а макијавелизам преко опажања компететивности у организацији.

Поред теоријских модела који указују да особине личности на понашање делују и кроз опажање ситуације и окружења (Funder, 2016; Rauthmann et al., 2015) и емпиријских студија које то потврђују и у, за овај рад релевантном, организационом контексту, у прилог тврдњама иде и статистичка логика. Ако пођемо од тога да су особине личности повезане са предношћу организацији (Choi et al., 2015; Erdheim et al., 2006; Panaccio & Vanderberghe, 2012; Thoresen et al., 2003; Todorović, 2015), да су повезане и са опаженим карактеристикама радне средине (Chors et al., 2006; Jonason et al., 2015; Judge et al., 1998, 2000; Rhoades & Eisenberg, 2002; Stumpp et al., 2009), а да су опажене карактеристике радне средине повезане и са димензијама преданости организацији

(Allen & Meyer, 1990, 1996; Caillier, 2016; Chang & Stockdale, 2003; Lambert et al., 2008; Lambert et al., 2016; Meyer et al., 2002), притом делећи са њима више варијансе, стичу се статистички услови за претпоставку (Field, 2013), да су опажене карактеристике радне средине медијатори односа између особина личности и преданости организацији.

## **6. Проблем истраживања**

У сврху предвиђања и што бољег описивања и разумевања различитих аспеката преданости организације, најчешће се анализирају антецеденти из домена радне средине. Много мање радова има за циљ анализу индивидуалних и диспозиционих предиктора преданости организацији. Међутим, међусобни однос опажених карактеристика радне средине и личности појединца у тој предикцији је скоро у потпуности неиспитан. Остаје отворено да ли је и колико човек предиспониран да буде предан организацији или је преданост нешто на шта се највећим делом може утицати обликовањем радне средине. Такође, није уопште испитано да ли особине личности одређују преданост организацији директно или то у одређеној мери чине кроз опажане карактеристике радне средине. У складу са тим, основни проблем овог истраживања се односи на питање *какав је међусобни однос особина личности из HEXACO модела са једне стране и опажене подршке организације, конфликтности улоге, аутономије појединца у доношењу одлука, процене престижа компаније и броја алтернатива за посао са друге стране, у одређивању афективне, инструменталне, нормативне и једнодимензионалне преданости организацији ?* Проблем се односи на то да ли особине личности поред ужих и ширих карактеристика радне средине, додатно објашњавају димензије преданости организације или то чине кроз опажане подршке организације, конфликтности улоге, аутономије појединца у доношењу одлуке, престижа компаније и процене броја алтернативна за посао.

## 7. Варијабле истраживања

1. Критеријумске варијабле: Димензије преданости организацији према моделу Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991, 1997) *афективна* – појединац је предан организацији зато што то жели; *нормативна* – појединац је предан организацији зато што би тако требало, јер осећа моралну обавезу; *инструментална – мало алтернативна* – појединац је предан организацији, јер му се не исплати да је напушта због малог броја алтернатива за запослење, и *инструментална - велика жртва* - појединац је предан организацији, јер му се не исплати да је напушта зато што је до сада доста уложио у њу; и *једнодимензионална преданост организацији* према одређењу Клајна и сарадника (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012).

2. Предикторске диспозиционе варијабле:

На основу студија које сведоче о значају особина базичне структуре личности у предикцији преданости организацији (Choi et al., 2015; Erdheim et al., 2006; Panaccio & Vanderberghe, 2012), као и полазећи од све већег тренда анализе „мрачне стране“ личности, која је значајним делом обухваћена особином поштење (Book et al., 2015), у организационом контексту (Hogan & Hogan, 2001; Palaiou et al., 2016; Zettler et al., 2011) у истраживање ће бити укључене особине личности из HEXACO модела Ештона и Лија (Ashton & Lee, 2007): поштење, емоционалност, екстраверзија, пријатност, савесност и отвореност.

3. Предикторске варијабле из домена опажених карактеристика радне средине:

Узимајући у обзир велики број емпиријских студија (Allen & Meyer, 1996; Chang & Stockdale, 2003; Dunham et al., 1998; Lovakov, 2016; Mathieu & Zajec, 1990, Meyer et al., 2002; Parveen, 2016) у овом истраживању ће као предиктор из домена карактеристика организације и социо-емоционалног односа организације према запосленом бити укључена *опажена подршка организације*, затим из домена стања улога



*конфликтност, аутономија појединца у доношењу одлука* као карактеристика самог посла, затим *опажен престиж компаније од стране запослених из те организације* као екстерна карактеристика организације и *број алтернатива за посао*, процена могућности проналажења другог посла, као аспект шире пословне средине.

#### 4. Контролне варијабле:

Полазећи од значајних разлика у карактеристикама приватних и државних компанија и институција, по питању окружења, циљева, структуре, вредности и стабилности (Boyne, 2002), као и од резултата истраживања (Goulet & Frank, 2002; Lyons, Duxbury & Higgins, 2006; Meyer et al., 2002) у којима се показало да су запослени у приватним организацијама у већој мери предани организацији, у својству контролне варијабле ће бити укључена *власничка структура организације*.

### 8. Циљеви истраживања

У складу са проблемом, *први* и *основни* циљ истраживања се односи на утврђивање међусобних односа особина личности и опажених карактеристика радне средине у предвиђању димензија преданости организацији, како би се допринело бољем разумевању и схватању фактора и чинилаца преданости организацији. Важно је утврдити колико је преданост организацији личносно детерминисана или је у питању став према организацији на који се највећим делом може утицати. Полазећи од модела који говоре о значају опажене или интерпретиране ситуације (Funder 2016; Rauthmann et al., 2015), важно је утврдити и колико је и доживљај различитих карактеристика радне средине детерминисан особинама личности.

*Други* циљ је усмерен на утврђивање постојања различитих профила преданости организације, као и на идентификацију оних антецедената који одређују разлике међу њима. Односно, биће анализирано који предиктори у највећој мери чине разлике између различитих профила преданости организацији. И *трећи* циљ се односи на утврђивање повезаности и односа преданости концептуализоване кроз

тродимензионални модел Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991), у којем је реч о заправо три извора везаности за организацију и, са друге стране, Клајновог одређења преданости као једнодимензионалне, која подразумева свесну и вољну бригу и одговорност према организацији.

## 9. Теоријски и практични допринос истраживања

Као што је више пута до сада поменуто, истраживања и студија на тему антецедената различитих аспеката преданости има веома пуно (Mathieu & Zajec, 1990; Meyer et al., 2002). Међутим, већином је реч о истраживањима где су анализирани доприноси или антецеденти из домена карактеристика радне средине или из домена карактеристика личности. Најчешће су испитиване повезаности сваког појединачног предиктора са димензијама преданости посебно, односно није анализиран допринос и релативни значај сваког од њих када се укључе заједно у анализу.

Из тог разлога, у овом истраживању ће на првом месту бити обухваћени предиктори из широког спектра карактеристика организације и радне средине, који су емпиријски већ утемељени, али је њихов релативни допринос у објашњењу преданости недовољно испитан. Опажена подршка организације, конфликтност улоге, престиж организације, број алтернатива за запослење и аутономија у доношењу одлука су утврђени значајни предиктори преданости из различитих домена карактеристика организације, али ће се у овом истраживању утврдити који аспект организације је посебно важан за који извор преданости. Односно, анализираће се да ли сваки од њих додатно доприноси у објашњењу димензија преданости.

Поред тога, оно што је новина у овом истраживању је укључивање емпиријски утемељених предиктора преданости из домена карактеристика радне средине заједно са особинама базичне структуре личности у анализу. Једино истраживање које је пронађено а да се бавило овом проблематиком је оно Штумпа и сарадника (Stumpp et al., 2007), али они су анализирали међусобни однос у предикцији

преданости само особине језгро само-процене и мотивационих карактеристика посла. Овај рад ће покушати да да одговор на питање да ли особине личности и у којој мери објашњавају неки нови аспект преданости или је њихов утицај искључиво кроз опажање и доживљавање карактеристика ситуације, односно радне средине. На тај начин, биће провераване и претпоставке Фандеровог модела интерпретиране ситуације (Funder, 2016), као и схватање о психолошкој ситуацији Раутмана и сарадника (Rauthmann et al., 2014) у контексту организације, где на исход у највећој мери, поред директног утицаја карактеристика појединца и објективне ситуације, утиче опажена, субјективна ситуација. Односно, биће испитано и да ли је доживљавање карактеристика организације и само диспозиционо детерминисано.

Такође, у литератури не постоји ниједна студија у којој су испитивани антецеденти преданости дефинисани према моделу Клајна и сарадника (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012), те ће, у том смислу, и то бити теоријски допринос овог рада. У складу са тим, овај рад ће допринети утврђивању односа између две концептуализације преданости организацији. Базирајући се на повезаности са њиховим антецедентима, моћи ће се закључити о томе колико се концептуализације преклапају, односно разликују. Другим речима, видеће се да ли их предвиђају исти антецеденти или постоји нешто што их дискриминише.

Када је реч о профилима преданости, истраживања (Meuer, Kam, Goldenberg & Bremner, 2013; Sinclair et al., 2005; Somers, 2009) су показала да се најчешће могу разликовати од две до седам група појединаца, на пример, они који су претежно афективно и нормативно предани, затим они који имају високу инструменталну димензију, као и они који имају изражене све три димензије, односно, потпуно предани. Међутим, врло мало радова (Dostanić i Ćizmić, 2016) се бавило проблематиком да ли и у којој мери различите карактеристике радне средине и особине личности доприносе сваком од профила преданости. Односно, није довољно испитано да ли се они који су, на пример, потпуно предани и они који имају високу афективну и нормативну

димензију разликују у структури личности и да ли су те разлике једним делом условљене другачијим карактеристикама радног окружења.

Када је реч о практичном значају, веома је важно бавити се преданошћу организацији, јер уколико радници не би били везани за организацију, свесно, одговорно и вољно бринули о њеној добробити, компаније не би могле да послују и рачунају на своје запослене. Из тог разлога, битно је утврдити које карактеристике радне средине су најважније за преданост организацији, како би менаџмент кроз различите поступке управљања људским ресурсима томе могао да допринесе. Такође, на основу резултата о улози личности у предикцији преданости, моћи ће да се у процесу одабира запослених узму у обзир и оне особине које нису само важне за успешно извршавање радних задатака, него и оне које због којих ће запослени са већом вероватноћом остајати у организацији, борити за њене циљеве и испољавати продуктивне облике организационог понашања. И, с обзиром да ће се кроз истраживање анализирати релативни доприноси и односи између особина личности и карактеристика уже и шире радне средине у објашњењу димензија преданости, биће могуће извести закључке о томе да ли организације могу обезбедити предане раднике на првом месту кроз одабир предиспонираних појединаца или кроз праксу управљања људским ресурсима.

## **10. Хипотезе истраживања**

На основу резултата великог броја студија Мејера и Алена, као и многих других аутора о антецедентима преданости организацији из домена ужих и ширих карактеристика радне средине, које су горе у тексту описане (Allen & Meyer, 1990, 1996; Caillier, 2016; Chang & Stockdale, 2003; Lambert et al., 2008; Lambert et al., 2016; Meyer et al., 2002), може се поставити следећа општа, као и 5 специфичних хипотеза:

*H1: Афективна, нормативна, инструментална - велика жртва и инструментална – мало алтернатива из модела Мејера и Аленове, као и*

*преданост из Клајновог модела су значајно повезане са опаженим карактеристикама радне средине.*

*H1.1: Афективна преданост организацији је значајно и позитивно повезана са опаженом подршком организације, аутономијом у доношењу одлука и престижом организације, а негативно са конфликтношћу улоге.*

*H1.2: Нормативна преданост организацији је значајно и позитивно повезана са опаженом подршком организације, аутономијом у доношењу одлука и престижом организације, а негативно са конфликтношћу улоге.*

*H1.3: Инструментална преданост организацији – мало алтернатива је позитивно повезана са конфликтношћу улоге, а негативно са опаженом подршком организације, аутономијом у доношењу одлука, престижом организације и проценом броја расположивих алтернатива за посао.*

*H1.4: Инструментална преданост организацији – велика жртва је позитивно повезана са опаженом подршком организацији, опаженим престижом организације, укљученошћу у доношење одлука, а негативно са конфликтношћу улоге и бројем алтернатива за запослење.*

*H1.5: Једнодимензионална преданост организацији из Клајновог модела је статистички значајно и позитивно повезана са опаженом подршком организације, аутономијом у доношењу одлука и престижом организације, а негативно са конфликтношћу улоге.*

Када се је реч о повезаности базичних особина личности и различитих димензија преданости, на основу горе описаних резултата истраживања Торесена и сарадника (Thoresen et al., 2003), Ердхајма и сарадника (Erdheim et al., 2006), Чоиа и сарадника (Choi et al., 2015) и Тодоровића (2015), могу се извести следеће претпоставке:

*H2: Афективна, нормативна, инструментална - велика жртва и инструментална – мало алтернатива из модела Мејера и Аленове, као и*

*преданост из Клајновог модела су значајно повезане са базичним особинама личности из HEXACO модела.*

*H2.1: Афективна димензија преданости је статистички значајно и позитивно повезана са особинама екстраверзија, пријатност и савесност.*

*H2.2: Афективна димензија преданости је значајно и негативно повезана са особиним емоционалност.*

*H2.3: Нормативна димензија је позитивно повезана са емоционалношћу, пријатношћу и савесношћу.*

*H2.4: Инструментална преданост – мало алтернатива је негативно повезана са особинама поштење, екстраверзија и савесност.*

*H2.5: Инструментална преданост – мало алтернатива и инструментална преданост - велика жртва су позитивно повезане са особиним емоционалност.*

*H2.6: Инструментална преданост – велика жртва је негативно повезана са поштењем и екстраверзијом.*

*H2.7: Преданост организацији из Клајновог модела је позитивно и значајно повезана са особинама поштење, екстраверзија, пријатност и савесност.*

Када се узму у обзир висине коефицијената асоцијације опажених карактеристика радне средине са једне стране (Caillier, 2016; Chang & Stockdale, 2003; Lambert et al., 2008; Lambert et al., 2016; Meyer et al., 2002) и особина личности са друге стране (Choi et al., 2015; Erdheim et al., 2006; Thoresen et al., 2003), са преданошћу концептуализованој према моделу Мејера и Алленове (Meyer & Allen, 1991, 1997) и Клајна и сарадника (Klein et al., 2014), може се претпоставити да:

*H3: Опажене карактеристике уже и шире радне средине објашњавају већи проценат варијансе димензија преданости из модела Мејера и Алленове и из Клајновог модела од особина личности из HEXACO модела.*

Ослањајући се на Фандерову концептуализацију (Funder, 2016), као и претпоставке Раутмана и сарадника (Rauthmann et al., 2014; Rauthmann et al., 2015), као и резултата истраживања Џаџа и сарадника (Judge et al., 1998, 2000), Штумпа и сарадника (Stumpp et al., 2009), Корса и сарадника (Chors et al., 2006), може се претпоставити да:

*H4: Особине личности из HEXACO модела су повезане и индиректно са афективном, нормативном и инструменталном димензијом преданости из модела Мејера и Аленове, као и са преданошћу из Клајновог модела, преко опажених карактеристика уже и шире радне средине.*

Када је о конкретним повезаностима особина личности са преданошћу организацији преко опажања карактеристика радне средине, дефинисано је 7 специфичних хипотеза. Хипотезе су генерисане на основу теоријских одређења конструктора, базирајући се на очекиваним повезаностима особина личности са опаженим карактеристика радне средине, као и претпостављеним корелацијама опажених карактеристика радне средине са димензијама преданости.

*H4.1: Поштење је индиректно повезано са афективном, нормативном и обе димензије инструменталне преданости из модела Мејера и Аленове, као и са КУД преданошћу из модела Клајна и сарадника преко конфликтности улоге.*

Поштење подразумева описе као што су искреност и скромност, односно, хостилност као супротан пол подразумева похлепност, лукавост и слабији морал (Ashton & Lee, 2007), због чега су такви појединци склони томе да процењују да су „приморани“ да заобилазе правила при извршавању задатака зато што се од њих тражи немогуће, што конфликтност улоге подразумева (Rizzo et al., 1970). Такође, склони су и да праве од себе жртву, представљајући се херојски (Ashton et al., 2004), те процењују да се на послу од њих тражи да извршавају задатке које жив човек не може да испуни. А, с обзиром да се очекује да је конфликтност улоге негативно повезана са афективном, нормативном и КУД преданошћу, очекује се оваква индиректна повезаност.

*H4.2: Емоционалност је повезана са инструменталном преданошћу – мало алтернатива и велика жртва преко процене броја алтернатива за запослење.*

Особе које су страшљиве, анксиозне и емоционално преосетљиве су склоне да песимистично гледају на своје окружење, па тако и да верују да немају много шанси да пронађу добру алтернативу за запослење. С обзиром да се очекује негативна повезаност процене броја алтернатива са две димензије инструменталне преданости, претпостављено је да је емоционалност индиректно повезана са овом врстом везаности за организацију.

*H4.3: Екстраверзија је индиректно повезана са афективном и нормативном преданошћу из модела Мејера и Аленове, као и са КУД преданошћу из модела Клајна и сарадника преко аутономије у доношењу одлука и престижа организације.*

Екстравертни појединци због своје предузимљивости и отворености ка социјалном окружењу (Ashton & Lee, 2007) су склони да износе више идеја, те на тај начин могу доживљавати да им се даје више аутономије у доношењу одлука. Такође, у складу са својим самопоуздањем и склоношћу ка позитивном афекту, они су склони да своју организацију доживљавају као престижнију, због чега је очекивана повезаност дефинисана хипотезом H4.3, јер се претпоставља да су две опажене карактеристике радне средине позитивно повезане са наведене три димензије преданости.

*H4.4: Екстраверзија је индиректно повезана са инструменталном преданошћу – мало алтернатива и велика жртва преко престижа организације и броја алтернатива за запослење.*

Са друге стране, интровертни појединци су мање предузимљиви, више сумњају у себе и не виде окружење толико оптимистично, због чега су склони да сматрају да неће моћи да пронађу подједнако добар посао као што је овај на којем сада раде. Због тога је очекивана ова индиректна повезаност екстраверзије са инструменталним димензијама преданости.



*H4.5: Пријатност је индиректно повезана са афективном и нормативном преданошћу из модела Мејера и Аленове, као и са КУД преданошћу из модела Клајна и сарадника преко опажене подршке организације и престижа организације.*

Због своје кооперативности, спремности на сарадњу и флексибилности (Ashton & Lee, 2007), појединци који имају висок скор на пријатности су склони да своју организацију процењују позитивније, као да она о њима брине, верујући да је и други тако виде. У складу са тим се очекује описана индиректна повезаност.

*H4.6: Пријатност је индиректно повезана са инструменталном преданошћу – мало алтернатива преко престижа организације.*

С обзиром да се повезаност инструменталне преданости – мало алтернатива не очекује са опаженом подршком организације, претпоставља се да је пријатност индиректно повезана са овим извором везаности само преко опаженог престижа организације.

*H4.7: Савесност је индиректно повезано са афективном, нормативном и обе димензије инструменталне преданости из модела Мејера и Аленове, као и са КУД преданошћу из модела Клајна и сарадника преко конфликтности улоге.*

Због своје прецизности, перфекционизма и потребом за систематичношћу (Ashton et al., 2004), очекује се да ће савесни појединци бити нешто склонији да своју улогу процењују као недовољно јасну и са недовољно спецификованим захтевима.

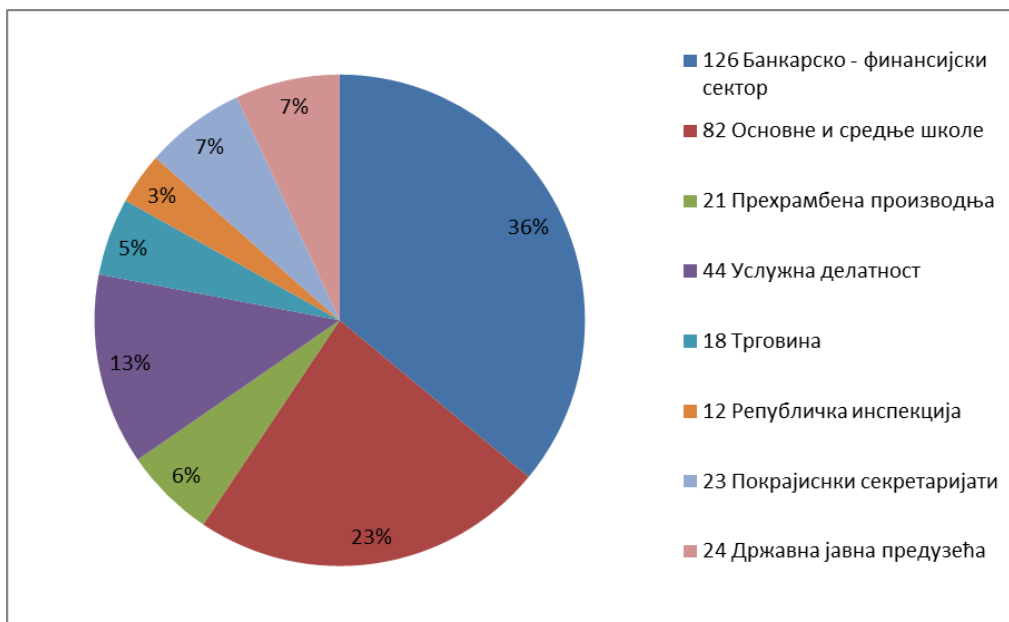
Полазећи, такође, од Фандеровог Модела интерпретиране ситуације (Funder, 2016) и концептуализације Раутмана и сарадника (Rauthmann et al., 2014; Rauthmann et al., 2015), особине личности поред тога што одређују понашање преко опажених карактеристика средине, могу имати и директан ефекат на исход. У складу са тим:

*H5: Особине личности су уз опажене карактеристике радне средине инкрементално валидне у предвиђању афективне, нормативне и инструменталне димензије преданости из модела Мејера и Аленове, као и преданости из Клајновог модела.*

## II Метод

### 1. Узорак истраживања

Истраживање је спроведено на узорку од 350 запослених у приватном и државном сектору у Републици Србији. У питању су организације са простора северне Србије и Београда. Реч је о институцијама које припадају финансијско-банкарском сектору, просвети, здравству, прехранбеној производњи, услужним делатностима, трговини, републичкој инспекцији и покрајинским секретаријатима. Структура узорка према делатности компанија у којима испитаници раде је приказана у оквиру графика 1. 12% запослених је на руководећим положајима, 40% су мушкараци, распон година старости се креће од 19 до 60, радни стаж од два месеца до 40 година. 145 (41,4 %) испитаника је запослено у државним, а 205 (58,6%) у приватним компанијама.



**График 1:** Графички приказ структуре узорка према делатности компанија у којима су запослени

## 2. Поступак истраживања

Испитаници су попуњавали упитник у верзији папир-оловка. Подаци су прикупљани у периоду од септембра до новембра 2016. године. Запослени су попуњавали упитнике током радног времена, уз лични пристанак, као и одобрење од стране руководства организација. Испитаници су попуњене упитнике стављали у коверте и на тај начин им је у већој мери била гарантована анонимност.

## 3. Операционализација варијабли и опис инструмената

1. Када је реч о критеријумским варијаблама, димензијама преданости организацији према моделу Мејера и Аленове (1991), за мерење афективне и нормативне преданости биће коришћени преводи ревидиране скале Мејера, Аленове и Смита (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Шест тврдњи је намењено за мерење афективне ( $\alpha=0,85$ ; Meyer et al., 1993) и шест за мерење нормативне преданости организацији ( $\alpha=0,77$ ; Meyer et al., 1993), задатих у форми седмостепене скале Ликертовог типа. Пример ставке за мерење афективне преданости је *-Мени лично ова организација много значи*, а за мерење нормативне – *Ова организација заслужује моју оданост*.

Због истраживања која иду у прилог томе да се инструментална преданост организацији (Meyer & Allen, 1991) састоји од две димензије, висока жртва и мали број алтернатива (Dunham et al, 1994; Gillet & Vandenberghe, 2014; Meyer et al, 2002), за њену операционализацију ће бити коришћена преведена ревидирана верзија скале Павела и Мејера (Powell & Meyer, 2004), која се састоји од девет ставки, такође у форми петостепене скале Ликертовог типа. Три ставке се односе на мали број алтернатива (пример: *Једна од негативних последица напуштања ове организације би била недостатак могућности за запошљавање*;  $\alpha=0,85$  - Powell & Meyer, 2004) и шест на високо жртвовање (пример: *Исувише времена сам уложио у ову организацију да бих размишљао о томе да радим негде другде*;  $\alpha=0,81$  - Powell & Meyer, 2004).

2. Када је реч о операционализацији диспозиционих предикторских варијабли, за мерење HEXACO димензија биће коришћен инвентар HEXACO–60 (Ashton & Lee, 2009) који се састоји од 60 тврдњи и од испитаника се тражи да на скали од 1 до 5 изрази колико се конкретна ставка односи на њих лично. За мерење сваке димензије личности, намењено је по 10 тврдњи, које обухватају по четири фацете. Фацете су описане на слици 1 (стр. 34). Поузданост скала за мерење свих шест димензија личности су задовољавајуће (Ashton & Lee, 2009), за поштење је  $\alpha=0,79$ , емоционалност  $\alpha=0,78$ , екстраверзију  $\alpha=0,80$ , пријатност  $\alpha=0,77$ , савесност  $\alpha=0,77$  и отвореност  $\alpha=0,78$  на узорку студената.

3. Ситуационе предикторске варијабле ће бити операционализоване помоћу више различитих скала. Конкретно, опажена подршка организације ће бити мерена помоћу превода и скраћене верзије скале SPOS Ајзенбергера и сарадника (Eisenberger et al, 1986), од стране Вукелић и сарадника (Vukelić, Ćizmić, Petrović, Tenjović & Giorgi, 2015). Скраћена верзија се састоји од 7 ставки датих у форми Ликертвог типа, где се од испитаника тражи да изразе степен слагања на скали од 1 до 5 са датим тврдњама. (пример: *Организација је вољна да ми помогне када ми треба посебна услуга*). Скраћена верзија скале је коришћена на домаћем узорку и показала је задовољавајуће метријске карактеристике ( $\alpha=0,87$ ; Petrović, Ćizmić & Vukelić, 2014; Vukelić, Ćizmić & Petrović, 2013)

Конфликтност улоге ће бити мерена помоћу скале Ризоа и сарадника (Rizzo et al., 1970). Конфликтност улоге је операционализована помоћу 8 ставки (пример: *Начин на који обављам радне задатке је за неке од колега прихватљив, а за неке није*;  $\alpha=0,70$  – Kelloway & Barling, 1990). Од испитаника се очекује да изразе степен слагања са датим ставкама на петостепеној скали.

Аутономија у доношењу одлука ће бити мерена помоћу 3 ставке из Упитника дизајна посла (Work Design Questionnaire;  $\alpha=0,85$  - Morgeson & Humphrey, 2006), где се од испитаника тражи да изразе степен слагања са тврдњом на скали од 1 до 5. Пример ставке је: *Посао ми дозвољава да доносим доста одлука сам*.

Опажени престиж своје организације од стране запослених ће бити мерен помоћу 6 ставки конструисаних од стране Хербача и сарадника (Herrbach, Mignonac & Gatignon, 2004;  $\alpha=0,86$ ). Од испитаника се тражи да изразе степен слагања са тврдњама на петостепеној скали, а пример ставке је – *У мојој заједници се сматра престижним бити радник моје организације.*

Број алтернатива за запослење, која се односи на опажену могућност промене посла од стране запослених, ће бити операционализована помоћу једног питања. Од испитаника ће се тражити да на скали од 1 до 5 процене колика је могућност да нађу макар подједнако добар посао као овај на којем сада раде.

Упитник са свим наведеним скалама је дат у Прилогу 1.

#### **4. Нацрт обраде података**

Подаци ће бити анализирани у пакетима SPSS и AMOS, верзије бр. 20.

1. Да би се испитала повезаност три димензије преданости организацији са опаженим карактеристикама радне средине и особинама личности, биће спроведена корелациона анализа.
2. Како би се утврдило да ли и у којој мери карактеристике радне средине и особине личности предвиђају афективну, нормативну и инструменталну преданост организацији, као и преданост одређену према Клајновом моделу, биће спроведене хијерархијске вишеструке регресионе анализе.
3. Како би се проверило да ли су опажене карактеристике радне средине медијатори повезаности особина личности и афективне, нормативне и инструменталне димензије преданости организацији, као преданости концептуализоване према Клајновом моделу, биће коришћен и Хејсов *PROCESS* додатак за SPSS (Hayes, 2013; <http://processmacro.org/index.html>). Такође, биће тестирани и структурални модели.

4. Да би се утврдило да ли је оправдано разликовати више профила преданости организацији, биће спроведене таксономска и каноничка дискриминациона анализа. С циљем утврђивања који предиктори најбоље објашњавају разлике међу профилима преданости, биће спроведена каноничка дискриминациона анализа.

### III Резултати и интерпретација

У наредним поглављима ће бити изложени резултати организовани према циљевима истраживања и хипотезама. Међутим, пре тога ће бити приказани резултати факторских анализа које су спроведене у сврхе валидације инструмената, као и резултати поузданости истих. Такође, пре одговора на основне циљеве истраживања, биће приказани и резултати дескриптивне статистике свих варијабли: димензија преданости, опажених карактеристика радне средине и базичних особина личности.

#### 1. Резултати факторске анализе скала и њихова поузданост

##### *1.1. Скале преданости организацији, према моделу Мејера и Аленове*

Како би се проверила латентна структура скала за мерење афективне и нормативне (Meuer et al., 1993), као и инструменталне димензије (Powell & Meuer, 2004) преданости организацији на конкретном узорку, спроведена је факторска анализа. Коришћен је метод максималне веродостојности са косоуглом *promax* ротацијом и Кајзеровом нормализацијом. КМО (Kaiser – Meuer – Olkin) тест адекватности узорка је задовољавајући, преко 0,8 (0,881), као и Бартлетов тест сферицитета, који је статистички значајан ( $\chi^2_{(210)} = 3256,89$ ,  $p < 0,01$ ) (Прилог 2). Иницијално је добијена четворофакторска структура, која објашњава 59,3% укупне варијансе, док је четири фактора одговорно за објашњење 50,2 % заједничке варијансе. Вредности латентних корена, суме квадираних засићења, као и проценти објашњене варијансе фактора су дате у табели 1.



Табела 1

*Латентни корени, сума квадрираних засићења, проценат објашњене варијансе фактора преданости организацији*

Фактор	Латентни корен			Сума квадрираних засићења		
	Укупно	% Варијансе	Кумулативни %	Укупно	% Варијансе	Кумулативни %
1	6,36	30,29	30,29	5,79	27,57	27,57
2	3,52	16,75	47,04	3,08	14,67	42,24
3	1,48	7,06	54,11	1,14	5,42	47,65
4	1,09	5,18	59,29	0,61	2,91	50,57

Као што се може видети у табели 1, први фактор објашњава око 28% заједничке варијансе, други око 15%, трећи 5,42%, а четврти 2,91%. Из табеле 2 се може закључити да скоро све ставке у највећој мери засићују оне факторе, димензије, којима одговарају према оригиналним скалама (Meyer et al., 1993; Powell & Meyer, 2004). Међутим, треба обратити пажњу да 1, 2. и 3. ставка, иако имају највиша засићења на одговарајуће димензије, она су ипак ниска, мања од 0,4. Такође, може се приметити да ставка број 10 (*Превише времена сам уложио/ла у ову организацију да бих размишљао/ла о томе да радим негде другде*) ни на једном фактору нема засићење више од 0,3, а да је оно највише на првом фактору, нормативној преданости (НП), иако оригинално припада димензији инструменталне преданости – висока жртва (ИЖП). Ипак, како би се задржала оригинална структура скале, конкретна ставка ће бити укључена у формирање сумационог скорa димензије којој би требало да припада, инструменталној преданости – висока жртва. Ставка засићује фактор ИЖП свега 0,071 мање него фактор нормативне преданости, а и највише корелира са фактором инструменталне преданости – висока жртва, што се може видети из факторске матрице структуре (Прилог 2). У складу са тим, може се рећи да резултати факторске анализе скоро потпуно одговарају резултатима аутора скала (Meyer et al., 1993; Powell & Meyer, 2004), због чега ће у даљој анализи бити укључени сумациони скорови димензија формираних у складу са оригиналним скалама.

Табела 2

*Матрица склона факторске анализе скале преданости организацији*

	НП	АП	ИЖП	ИАП	ОС
1. Био бих веома срећан/на када бих остатак своје каријере провео/ла у овој организацији.	0,245	<b>0,333</b>	0,094	-0,078	АП
2. Стварно имам осећај да су проблеми ове организације и моји лични проблеми,	0,308	<b>0,361</b>	0,048	-0,058	АП
3. Немам снажан осећај припадања организацији у којој радим.	0,036	<b>-0,742</b>	0,066	0,000	АП
4. Не осећам се емоционално везан/а за ову организацију.	0,069	<b>-0,949</b>	-0,012	-0,095	АП
5. Не осећам се као „део породице“ у организацији у којој радим.	0,052	<b>-0,866</b>	0,040	0,032	АП
6. Мени лично ова организација много значи.	0,183	<b>0,491</b>	0,011	0,008	АП
7. Немам баш много избора да размишљам о напуштању организације у којој радим.	0,148	-0,010	-0,024	<b>0,717</b>	ИАП
8. Једна од негативних последица напуштања ове организације би била оскудица алтернатива.	-0,045	0,077	0,146	<b>0,678</b>	ИАП
9. Оно што ме држи да и даље радим у овој организацији је недостатак могућности за запослење било где другде.	-0,195	-0,069	-0,083	<b>0,766</b>	ИАП
10. Превише времена сам уложио/ла у ову организацију да бих размишљао/ла о томе да радим негде другде.	<b>0,293</b>	0,153	0,222	0,253	ИЖП
11. Када бих у овом тренутку напустио/ла организацију, то би захтевало велику личну жртву.	-0,029	0,106	<b>0,619</b>	0,176	ИЖП
12. За мене лично, трошкови напуштања ове организације би били далеко већи него користи.	-0,024	-0,137	<b>0,770</b>	0,109	ИЖП
13. Не бих напустио/ла ову организацију због онога што бих тиме могао/ла изгубити.	-0,064	0,025	<b>0,846</b>	-0,149	ИЖП
14. Уколико бих се одлучио/ла да напустим ову организацију, много тога би се пореметило у мом животу.	-0,072	-0,023	<b>0,677</b>	-0,086	ИЖП
15. Ја и даље радим за ову организацију, зато што не верујем да би ми нека друга организација могла понудити бенефите које имам овде.	0,349	-0,086	<b>0,362</b>	0,051	ИЖП
16. Осећао/ла бих кривицу уколико бих сада напустио/ла своју организацију.	<b>0,820</b>	-0,066	0,056	0,042	НП
17. Чак и када би то било корисно за мене, сматрам да не би било у реду да у овом тренутку напустим своју организацију.	<b>0,901</b>	-0,103	-0,063	0,096	НП
18. Не осећам никакву обавезу да наставим да радим за овог послодавца.	<b>-0,396</b>	-0,096	-0,119	0,172	НП
19. Ова организација заслужује моју оданост.	<b>0,633</b>	0,091	-0,113	-0,060	НП
20. Не бих сада напустио/ла своју организацију, зато што осећам обавезу према људима који у њој раде.	<b>0,700</b>	-0,013	-0,082	-0,011	НП
21. Много тога дугујем својој организацији.	<b>0,488</b>	0,255	-0,019	-0,036	НП

*Напомена:* Болдирана су највиша засићења. НП = Нормативна преданост; АП = Афективна преданост; ИАП = Инструментална преданост – мали број алтернатива; ИЖП = Инструментална преданост – висока жртва; ОС = Припадност ставке оригиналној скали.

Када је у питању поузданост подскала, она је проверавана методом интерне конзистенције, израчунавањем Кронбаховог алфа

коэффициента и резултати су приказани у табели 3. Може се закључити да је поузданост свих скала задовољавајућа и да су алфа коефицијенти виши од референтне вредности 0,7. У том смислу, може се закључити да укључивање ставке број 10, која највише засићује нормативну димензију преданости, у сумациони скор инструменталне преданости – високе жртве, није нарушило поузданост подскеале.

Табела 3  
*Кронбахови Алфа коефицијенти за подскеале преданости организацији*

Подскеале преданости организацији	$\alpha$	N
Афективна преданост	0,846	6
Нормативна преданост	0,839	6
Инструментална преданост – мали број алтернатива	0,765	3
Инструментална преданост – висока жртва	0,809	6

Напомена:  $\alpha$  = Кронбахов Алфа коефицијент; N = број ставки.

## **1.2. Факторска структура скале преданости, према моделу Клајна и сарадника**

У сврхе провере димензионалности скале која представља операционализацију преданости организацији према КУД моделу Клајна и сарадника (Klein et al., 2014), спроведена је, такође, факторска анализа методом максималне веродостојности. КМО тест је задовољавајући (0,852) и Бартлетов тест је статистички значајан ( $\chi^2_{(6)} = 1128,12$ ,  $p < 0,01$ ), што се може видети у прилогу 3. Као што предлажу и аутори модела и скале (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012), добијена је само једна димензија преданости организацији, која објашњава 82,74% укупне, односно 76,99% заједничке варијансе ставки (Прилог 3). Из табеле 4 се може приметити да све четири ставке имају веома висока засићења на фактор, чак преко 0,8.

Табела 4  
*Факторска матрица КУД скале преданости организацији*

	КУД
1. Колико сте предани Вашој организацији?	0,891
2. У којој мери Вам је стало до Ваше организације?	0,861
3. Колико сте посвећени Вашој организацији?	0,891
4. У којој мери сте изабрали да будете предани Вашој организацији?	0,867

Напомена: КУД = Клајнов једнодимензионални модел преданости организацији

Очекивано, поузданост скале је веома висока, Кронбахов алфа коефицијент износи 0,930, што може указивати и на то да би се конструкт врло вероватно могао прецизно мерити и са мање ставки.

### ***1.3. Факторска структура скала опажених карактеристика радне средине***

У циљу провере латентне структуре свих скала намењених за мерење опажених карактеристика радне средине, осим *броја алтернатива за запослење* које се процењује помоћу само једне тврдње, спроведена је једна факторска анализа. Укључене су биле ставке намењене за мерење опажене подршке организације, конфликтности улоге, процене престижа организације, као и аутономије у доношењу одлука. КМО тест адекватности узорка је задовољавајући (0,886), као и Бартлетов тест сферицитета ( $\chi^2_{(276)} = 3744,91$ ,  $p < 0,01$ ) (Прилог 4). Методом максималне веродостојности са косоуглом *promax* ротацијом и Кајзер нормализацијом, прво је добијена петофакторска структура и екстраховани фактори су објашњавали 59,99% укупне и 50,96% заједничке варијансе (Прилог 4). Међутим, на основу матрице склопа, приметило се да једна ставка намењена за мерење процене престижа организације - *Радници других организација на моју организацију гледају са висине*, сама засићује последњи фактор, док остале тврдње највише засићују оне факторе који представљају димензије за чије мерење су и намењене (Прилог 4). Из тог разлога, поступак је поновљен без поменуте ставке која је самостално градила пети фактор и добијена је четворофакторска структура. Четири фактора објашњавају 58,03% укупне и 50,92% заједничке варијансе, од чега први 28,29%, други 7,17%, трећи 7,61% и четврти 7,85%, што се може и видети у табели 5.

Табела 5

Латентни корени, сума квадрираних засићења, проценат објашњене варијансе фактора опажених карактеристика радне средине

Фактор	Латентни корен			Сума квадрираних засићења		
	Укупно	% Варијансе	Кумулативни %	Укупно	% Варијансе	Кумулативни %
1	7,41	30,86	30,86	6,79	28,29	28,29
2	2,73	11,39	42,25	1,72	7,17	35,46
3	2,20	9,19	51,44	1,83	7,61	43,07
4	1,58	6,59	58,03	1,88	7,85	50,92

Табела 6

Матрица склопа факторске анализе скала за процену карактеристика радне средине

	ПОП	КОНУ	ПРС	АДО
поп4	<b>0,854</b>	0,097	0,007	-0,055
поп7	<b>-0,808</b>	0,027	-0,034	-0,131
поп1	<b>0,749</b>	0,072	0,054	0,020
поп5	<b>-0,747</b>	-0,083	-0,033	-0,046
поп6	<b>0,745</b>	0,094	0,068	0,006
поп2	<b>-0,654</b>	-0,132	-0,080	-0,035
поп8	<b>0,631</b>	0,095	-0,040	0,140
поп3	<b>-0,618</b>	-0,109	-0,043	0,050
кону5	0,025	<b>0,723</b>	0,052	-0,028
кону2	-0,026	<b>0,662</b>	0,160	-0,055
кону4	0,084	<b>0,613</b>	0,113	0,082
кону7	-0,020	<b>0,603</b>	-0,151	0,101
кону1	-0,008	<b>0,571</b>	-0,072	-0,053
кону3	0,039	<b>0,539</b>	-0,074	-0,010
кону8	-0,216	<b>0,484</b>	-0,027	0,001
кону6	0,089	<b>0,480</b>	-0,090	-0,011
прс2	-0,097	0,035	<b>0,898</b>	-0,069
прс3	0,046	0,057	<b>0,852</b>	-0,009
прс5	-0,042	0,043	<b>0,734</b>	0,021
прс1	0,045	-0,100	<b>0,714</b>	0,016
прс6	0,062	-0,180	<b>-0,336</b>	-0,001
адо2	-0,031	0,018	-0,004	<b>0,911</b>
адо3	-0,032	0,006	-0,053	<b>0,901</b>
адо1	0,297	-0,077	0,200	<b>0,363</b>

Напомена: ПОП= опажена подршка организације; КОНУ = конфликтност улоге; ПРС= процена престижа организације; АДО = аутономија у доношењу одлука

Као што се може приметити из табеле 6, све ставке из четири скале највише засићују управо оне опажене карактеристике радне

средине за чије мерење су биле и предвиђене. Осам стваки одговара фактору опажене подршке организације, такође, свих осам ставки одговара процени конфликтности улоге, пет засићује фактор престижа организације и три одговарају аутономији у доношењу одлука. Сва засићења су преко 0,4, осим ставке за мерење престижа организације - *Моја организација нема добру репутацију у мом окружењу*, које износи 0,336 и ставке за мерење аутономије у доношењу одлука - *На овом послу имам прилику да покажем иницијативу и изразим своје мишљење када је у питању обављање радних задатака*, које је 0,363. Међутим, ипак су и једна и друга ставка задржане и биће укључене у формирање сумационог скорa на скалама.

Помоћу метода интерне конзистенције, проверавана је поузданост четири скале и Кронбахови алфа коефицијенти су дати у табели 7. Као што се може видети из табеле, поузданост свих скала је задовољавајућа, алфа коефицијенти су изнад 0,8.

Табела 7  
Кронбахови алфа коефицијенти за скале за процену карактеристика радне средине

Подскале преданости организацији	$\alpha$	$N$
Опажена подршка организације	0,889	8
Конфликтност улоге	0,808	8
Опажени престиж организације	0,828	5
Аутономија у доношењу одлука	0,806	3

Напомена:  $\alpha$  = Кронбахов Алфа коефицијент;  $N$  = број ставки.

#### 1.4. Резултати поузданости инструмента HEXACO

С обзиром да је за мерење базичних шест особина личности из HEXACO модела Ештона и Лија (Ashton & Lee, 2007; Lee & Ashton, 2006), коришћена метријски проверена и валидирана скраћена верзија ревидираног инвентара HEXACO – PI – R, HEXACO – 60 (Ashton & Lee, 2009), која је на српском језику доступна и преузета са интернет странице аутора модела и инвентара (<http://hexaco.org/>), није проверавана факторска структура скале.

Међутим, на конкретном узорку је анализирана поузданост скала из инструмента и Кронбахови алфа коефицијенти су приказани у табели 8.

Табела 8  
*Кронбахови алфа коефицијенти за скале из HEXACO -60 инвентара личности*

Подскале преданости организацији	$\alpha$	$N$
Поштење	0,686	10
Емоционалност	0,670	10
Екстраверзија	0,687	10
Пријатност	0,688	10
Савесност	0,722	10
Отвореност	0,715	10

*Напомена:*  $\alpha$  = Кронбахов Алфа коефицијент;  $N$  = број ставки.

Може се приметити да скале за чак четири особине: поштење, емоционалност, екстраверзију и пријатност, имају алфа коефицијенте нешто мало испод вредности 0,7. Када су у питању савесност и отвореност, коефицијенти су мало изнад, али такође, око 0,7. У том смислу, поузданост скала није у потпуности задовољавајућа, када се узме у обзир да је инструмент прихватљиво поуздан уколико је  $\alpha$  барем изнад 0,7 (Nunnally & Bernstein, 1994). Мало нижа поузданост може бити последица грешака у мерењу, али неретко и вишедимензионалности скала. Међутим, и сами аутори инвентара, Ештон и Ли, у чланку у којем валидирају верзију HEXACO - 60 (Ashton & Lee, 2009), указују да је за очекивати да она има нижу интерну конзистенцију него дужа верзија од 100 ставки. „Конкретно, желели смо да достигнемо поузданост умерено високе интерне конзистенције (у оној мери колико то дозвољава краткоћа и ширина скала), ниске интеркорелације међу скалама и факторску структуру у којој тврдње (или фацете) из исте скале показују засићења примарно на истом фактору шестофакторског решења.“ (Ashton & Lee, 2009, p. 340). Аутори су креирали скраћену верзију тако да сваку димензију мери по 10 ставки, а да притом минимално по две буду из све четири фацете сваке особине. На пример, од 10 ставки намењених за мерење екстраверзије, по три се односе на фацете *социјално самопоздање* и *социјалну смелост*, а по две на *дружељубивост* и *активитет*. Из тог разлога, јасно је да је са веома

мало ставки мерен веома широк домен базичних особина личности, што се свакако мора одразити на поузданост мерену методом интерне конзистенције. На то указује и Мекре са сарадницима (McCrae, Kurtz, Yamagata & Terracciano, 2011) и наводи да не можемо очекивати да интерна конзистенција буде подједнако висока онда када, на пример, екстраверзију меримо са четири ставке које се односе само на социјабилност и када је меримо са четири ставке које обухватају више њених фацета. У другом случају, интерна конзистенција ставки ће бити нижа. У складу са тим, вредности алфа коефицијената нешто мало испод и изнад 0,7 за свих шест димензија се могу сматрати релативно задовољавајућим. Међутим, ипак би резултате који подразумевају HEXACO особине личности требало узети са благом резервом, јер поузданост инструмента ипак није висока.

## **2. Резултати дескриптивне анализе димензија преданости, опажених карактеристика радне средине и базичних особина личности**

Као што је већ напоменуто, пре него што се крене на излагање резултата који представљају провере хипотеза и одговоре на циљеве истраживања, у табели 9 су дати резултати дескриптивне анализе свих променљивих.

Из табеле 9 се може приметити да су просечни скорови испитаника умерено изражени и крећу се од, на петостепеним скалама, 2,54 за конфликтност улоге до 3,97 за КУД преданост, односно преданост операционализовану према моделу Клајна и сарадника (Klein et al., 2014). Када је реч о распршењу испитаника, може се закључити да је оно најмање када су у питању базичне особине личности, док је код варијабли преданости и оних из домена опажених карактеристика радне средине нешто веће.



Табела 9.

*Аритметичке средине, стандардне девијације, стандардне грешке, минималне и максималне вредности свих варијабли у истраживању*

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>AS</i>	<i>SD</i>	<i>SE</i>
Афективна преданост	1,00	5,00	3,46	0,886	0,047
Нормативна преданост	1,00	5,00	3,14	0,918	0,049
Инструментална преданост – мало алтернатива	1,00	5,00	3,14	1,025	0,055
Инструментална преданост – велика жртва	1,00	5,00	3,16	0,855	0,046
КУД преданост	1,00	5,00	3,97	0,834	0,045
Опажена подршка организације	1,00	5,00	3,21	0,900	0,048
Конфликтност улоге	1,00	4,88	2,54	0,749	0,040
Аутономија у доношењу одлука	1,00	5,00	3,32	0,936	0,050
Престиж организације	1,00	5,00	3,63	0,821	0,044
Број алтернатива за посао	1,00	5,00	3,34	0,964	0,052
Поштење	2,00	5,00	3,75	0,598	0,032
Емоционалност	1,40	4,60	3,09	0,579	0,031
Екстраверзија	1,40	5,00	3,40	0,539	0,029
Пријатност	1,30	4,60	3,26	0,571	0,031
Савесност	2,30	5,00	3,85	0,549	0,029
Отвореност	1,10	4,90	3,50	0,655	0,035

*Напомена:* КУД = преданост организацији према моделу Клајна и срадника; Min = минималне вредности; Max = максималне вредности; AS = аритметичке средине; SD = стандардне девијације; SE = стандардне грешке.

### **3. Повезаност димензија преданости организацији са опаженим карактеристикама радне средине**

Како би се кренуло ка реализацији првог и основног циља истраживања и како би се проверила прва општа и 5 специфичних хипотеза, анализирана је повезаност димензија преданости организацији из модела Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991, 1997) и Клајновог модела (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012) са опаженим карактеристикама радне средине. Резултати Пирсонове корелације су дати у Табели 10, док се у Прилогу 5 налази табела са интеркорелацијама свих променљивих у истраживању.

Табела 10.

*Корелације димезија преданости организације са опаженим карактеристикама радне средине*

	<i>ПОП</i>	<i>КОНУ</i>	<i>АДО</i>	<i>ПРС</i>	<i>АЛТ</i>
Афективна преданост	<b>0,548**</b>	<b>-0,261**</b>	<b>0,407**</b>	<b>0,385**</b>	<b>-0,133*</b>
Нормативна преданост	<b>0,545**</b>	<b>-0,209**</b>	<b>0,295**</b>	<b>0,332**</b>	<b>-0,129*</b>
Инструментална преданост – мало алтернатива	<b>-0,281**</b>	<b>0,173**</b>	<b>-0,190**</b>	<b>-0,199**</b>	<b>-0,281**</b>
Инструментална преданост – велика жртва	<b>0,111*</b>	-0,015	0,077	<b>0,135*</b>	<b>-0,409**</b>
КУД преданост	<b>0,433**</b>	<b>-0,180**</b>	<b>0,270**</b>	<b>0,304**</b>	-0,068

\* p<0,05; \*\* p<0,01

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; КУД = преданост организацији према моделу Клајна и срадника; ПОП = опажена подршка организације; КОНУ = конфликтност улоге; АДО = аутономија у доношењу одлука; ПРС = престиж организације; АЛТ = број алтернатива за запослење.

Афективна преданост организацији је статистички значајно повезана са свих пет променљивих из домена опажених карактеристика радне средине. Са опаженом подршком организације, аутономијом у доношењу одлука и опаженим престижом организације је повезана позитивно, док је са конфликтношћу улоге и бројем расположивих алтернатива у негативној корелацији. Највише заједничке варијансе, афективна преданост дели са опаженом подршком организације ( $r=0,548$ ,  $p<0,01$ ), затим са аутономијом у доношењу одлука ( $r=0,407$ ,  $p<0,01$ ), а најмање се бројем алтернатива за посао ( $r=-0,133$ ,  $p<0,05$ ), свега мање од 2%. У том смислу, може се рећи да што појединци у већој мери процењују да им организација пружа подршку, имају више слободе и аутономије у доношењу одлука и сматрају да је њихова организација престижна институција, у већој мери ће бити предани организацији афективно и остајати у њој зато што то желе (Meuer & Allen, 1991). Истовремено, њихова преданост ће бити заснована на емоционалној везаности за организацију и уколико процењују да им је радна улога у мањој мери конфликтна и уколико сматрају да немају много алтернатива за проналажење макар подједнако доброг посла као што је тај на којем раде. У складу са добијеним резултатима, може се закључити да је хипотеза Н1.1: *Афективна преданост организацији је значајно и позитивно повезана са опаженом подршком организације, аутономијом у доношењу одлука и престижом организације, а негативно са конфликтношћу улоге – потврђена.*

Када је реч о нормативној димензији преданости, и она је статистички значајно повезана са свих пет опажених карактеристика радне средине. Као и у случају афективне димензије, нормативна је позитивно повезана са опаженом подршком организације, са аутономијом у доношењу одлука и престижом организације, а негативно са конфликтношћу улоге и процењеним бројем алтернатива за запослење. Највиши коефицијент корелације поменути димензија преданости има са опаженом подршком организације ( $r= 0,545$ ,  $p<0,01$ ), затим са опаженим престижом ( $r= 0,332$ ,  $p<0,01$ ), а најнижи са бројем алтернатива за посао ( $r= - 0,129$ ,  $p<0,05$ ). Добијени резултати иду у прилог томе да се хипотеза Н1.2: *Нормативна преданост организацији је значајно и позитивно повезана са опаженом подршком организације, аутономијом у доношењу одлука и престижом организације, а негативно са конфликтношћу улоге – прихвати.*

Инструментална преданост – мало алтернатива је, такође, повезана са свих пет варијабли које се односе на опажање карактеристика радне средине, али су за разлику од афективне и нормативне преданости, смерови тих повезаности нешто другачији. Наиме, инструментална преданост- мало алтернатива је ниско и негативно повезана са свим карактеристикама радног окружења, осим са конфликтношћу улоге ( $r= 0,173$ ,  $p<0,01$ ). Повезаност је највиша и иста ( $r= - 0,281$ ,  $p<0,01$ ) са опаженом подршком организације, као и са проценом алтернатива за запослење, док је нешто нижа са опаженим престижом ( $r= - 0,199$ ,  $p<0,01$ ) и аутономијом у доношењу одлука ( $r= - 0,190$ ,  $p<0,01$ ). У том смислу, може се рећи да је већа шанса да ће запослени бити посвећен компанији јер процењује да није у могућности да бира, уколико не доживљава да га организација подржава, нема довољно аутономије у доношењу одлука, не сматра да је ствар престижа бити радник те организације и уколико истовремено нема довољно јасна очекивања и захтеве од своје радне улоге. Из тог разлога, хипотеза Н1.3: *Инструментална преданост организацији – мало алтернатива је позитивно повезана са конфликтношћу улоге, а негативно са опаженом*

*подршком организације, аутономијом у доношењу одлука и проценом броја расположивих алтернатива за посао- се прихвата.*

Инструментална преданост – велика жртва је статистички значајно и позитивно повезана са опаженом подршком организације ( $r=0,111$ ,  $p<0,05$ ) и престижом организације ( $r=0,135$ ,  $p<0,05$ ), а негативно са бројем алтернатива за запослење ( $r=-0,409$ ,  $p<0,01$ ). Са конфликтношћу улоге и укљученошћу појединца у доношење одлуке није значајно повезана, како предвиђа хипотеза H1.4 - *Инструментална преданост организацији – велика жртва је позитивно повезана са опаженом подршком организацији, опаженим престижом организације и укљученошћу у доношење одлука, а негативно са конфликтношћу улоге и бројем алтернатива за запослење, због чега се може рећи да је она делимично потврђена.*

Када је у питању преданост организацији, операционализована једнодимензионално, према моделу Клајна и сарадника (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012), она статистички значајно и позитивно корелира са опаженом подршком организације, аутономијом у доношењу одлука и престижом организације, а негативно са конфликтношћу улоге. Са бројем алтернатива за запослење није значајно повезана. Највише заједничке варијансе дели са опаженом подршком организације ( $r=0,433$ ,  $p<0,01$ ), затим са престижом организације ( $r=0,304$ ,  $p<0,01$ ), а најмање са конфликтношћу улоге ( $r=-0,180$ ,  $p<0,01$ ). У том смислу, може се рећи да је и специфична хипотеза H1.5: *Једнодимензионална преданост организацији из Клајновог модела је статистички значајно и позитивно повезана са опаженом подршком организације, аутономијом у доношењу одлука и престижом организације, а негативно са конфликтношћу улоге – потврђена.*

На основу приказаних резултата у табели 10, може се приметити да је преданост организацији значајно повезана са опаженим карактеристикама радне средине и може се закључити да је општа хипотеза H1: *Афективна, нормативна, инструментална - велика жртва и инструментална – мало алтернатива из модела Мејера и Аленове, као*

*и преданост из Клајновог модела су значајно повезане са опаженим карактеристикама радне средине потврђена, као и већина специфичних. Такође, може се извести закључак да афективна, нормативна и инструментална – висока жртва преданост из модела Мејера и Алленовe (Meyer & Allen, 1991, 1997), као и једнодимензионална преданост из Клајновог модела (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012) имају сличне корелате и смерове повезаности када су у питању опажене карактеристике радне средине. Са друге стране, инструментална преданост – мало алтернатива, има супротне смерове повезаности са променљивим из домена ужег и ширег радног окружења.*

Посматрано из другог угла, опажена подршка организације и престиж организације су повезани са свих пет променљивих из домена преданости организацији. Такође, може се приметити и да је број расположивих алтернатива повезан са свим димензијама осим са преданошћу из Клајновог модела и да је смер повезаности са свим варијаблама негативан. Са друге стране, конфликтност улоге и аутономија у доношењу одлука су повезане са свим димензијама преданости и то у истом смеру, осим са инструменталном – велика жртва.

#### **4. Повезаност димензија преданости организацији са базичним особинама личности из HEXACO модела**

У циљу провере друге опште хипотезе и 7 специфичних, спроведена је корелациона анализа између димензија преданости организацији и базичних особина личности и HEXACO модела (Ashton & Lee, 2007). Резултати су приказани у табели 11.

Афективна преданост организацији је значајно, ниско и позитвно повезана са екстраверзијом ( $r=0,124$ ,  $p<0,05$ ), пријатношћу ( $r=0,129$ ,  $p<0,05$ ) и савесношћу ( $r=0,157$ ,  $p<0,01$ ). Као што се може приметити, у питању је свега око 2% заједничке варијансе коју дели афективна димензија преданости са сваком од три базичне особине личности. У том смислу, може се рећи да постоји блага тенденција да ће они појединци који су отворени ка другима, социјабилни и екстравертни, пријатни и

топли у међуљудским односима, као и они који су марљиви и савесни, бити у већој мери афективно предани организацији, односно остајати у њој зато што то желе. Због тога, хипотеза Н2.1: *Афективна димензија преданости је статистички значајно и позитивно повезана са особинама, екстраверзија, пријатност и савесност* – се прихвата. Међутим, није добијена статистички значајна повезаност са особиним емоционалност, због чега се хипотеза Н2.2 одбацује.

Табела 11.

*Корелације димензија преданости организације са HEXACO базичним особинама личности*

	<i>H</i>	<i>E</i>	<i>X</i>	<i>A</i>	<i>C</i>	<i>O</i>
Афективна преданост	0,039	0,064	<b>0,124*</b>	<b>0,129*</b>	<b>0,157**</b>	0,023
Нормативна преданост	-0,081	<b>0,147**</b>	-0,030	<b>0,127*</b>	0,015	-0,037
Инструментална преданост – мало алтернатива	-0,076	<b>0,123*</b>	<b>-0,196**</b>	0,020	<b>-0,142**</b>	-0,043
Инструментална преданост – велика жртва	<b>-0,123*</b>	<b>0,202**</b>	<b>-0,142**</b>	0,066	-0,069	0,015
КУД преданост	<b>0,106*</b>	-0,018	0,048	<b>0,113*</b>	<b>0,269**</b>	-0,022

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; *H* = поштење; *E* = емоционалност; *X* = екстраверзија; *A* = пријатност; *C* = савесност; *O* = отвореност

Када је реч о нормативној преданости организацији, она је значајно, ниско и позитивно повезана са емоционалношћу ( $r=0,147$ ,  $p < 0,01$ ) и пријатношћу ( $r= 0,127$ ,  $p < 0,05$ ). Односно, што су појединци у већој мери плашљиви, сентиментални, флексибилни и стрпљиви према социјалном окружењу у већој мери ће бити предани организацији и остајати у њој зато што осећају обавезу и зато што би тако *требало*. Хипотеза Н2.3 (*Нормативна димензија је позитивно повезана са емоционалношћу, пријатношћу и савесношћу*) поред добијених повезаности претпоставља и позитивну повезаност са особиним савесности, која није добијена, због чега се она делимично прихвата.

Инструментална преданост – мало алтернатива је позитивно и значајно повезана са емоционалношћу ( $r=0,123$ ,  $p < 0,05$ ) и негативно са екстраверзијом ( $r= - 0,196$ ,  $p < 0,01$ ) и савесношћу ( $r= -0,142$ ,  $p < 0,01$ ). То значи да они који остају у организацији зато што мисле да им се напуштање не би исплатило у датом тренутку, су у већој мери

емоционално нестабилни, интровертни и слабије организовани и марљиви. У складу са тим, хипотеза Н2.4: *Инструментална преданост – мало алтернатива је негативно повезана са особинама поштење и екстраверзија*– је делимично потврђена, јер конкретна димензија преданости није повезана и са особином поштење.

Инструментална преданост – велика жртва је статистички значајно и позитивно повезана са емоционалношћу ( $r=0,202$ ,  $p<0,01$ ). С обзиром да су обе димензије инструменталне преданости позитивно повезане са особином емоционалности, односно, с обзиром да су они који остају у организацији зато што им то треба у већој мери емоционално нестабилни и страшљиви, хипотеза Н2.5: *Инструментална преданост – мало алтернатива и инструментална преданост - велика жртва су позитивно повезане са особином емоционалност – се прихвата*. Поред позитивне корелације са емоционалношћу, инструментална преданост – висока жртва је негативно повезана са поштењем ( $r= -0,123$ ,  $p<0,05$ ) и екстраверзијом ( $r= -0,142$ ,  $p<0,01$ ), због чега се и хипотеза Н2.6: *Инструментална преданост – велика жртва је негативно повезана са поштењем и екстраверзијом – прихвата*. Као и када су у питању друге димензије преданости, и овде је реч о ниским корелацијама.

И када је реч о последњој специфичној хипотези која се односи на повезаност димензија преданости и базичних особина личности Н2.7: *Преданости организацији из Клајновог модела је позитивно и значајно повезана са особинама поштење, екстраверзија, пријатност и савесност*, може се закључити да је она делимично потврђена. Једнодимензионална преданост организацији из Клајновог модела је значајно, позитивно и ниско повезана са особинама поштење ( $r=0,106$ ,  $p<0,05$ ), пријатност ( $r=0,113$ ,  $p<0,05$ ) и савесност ( $r=0,269$ ,  $p<0,01$ ), док са екстраверзијом нема значајне корелације, како је у хипотези претпостављено. То значи да ће они појединци који су искрени, скромни и правични, а истовремено, одговорни, марљиви, организовани и пријатељски оријентисани у међуљудским односима, у већој мери бити

предани организацији у смислу да доносе свестан избор да брину о и посвете себе компанији у којој раде.

На основу приказаних и описаних резултата из табеле 11, може се закључити да су димензије преданости значајно и ниско повезане са особинама личности, због чега се општа хипотеза H2: *Афективна, нормативна, инструментална - велико жртва и инструментална – мало алтернатива из модела Мејера и Аленове, као и преданост из Клајновог модела су значајно повезане са базичним особинама личности из HEXACO модела* – потврђује. Може се закључити да су димензије преданости најчешће повезане са особинама: екстраверзија, емоционалност, пријатност и савесност, затим са поштењем, док са особином отвореност није значајно повезана ниједна променљива из домена преданости организацији. Такође, примећује се да свака димензија преданости има своју специфичну структуру повезаности са базичним особинама личности из HEXACO модела.

## **5. Опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности као предиктори димензија преданости организацији**

Како би се проверила хипотеза H3, односно како би се проверило која група варијабли описује већи проценат варијансе критеријума, спроведено је пет хијерархијских регресионих анализа. Критеријуми су биле четири димензије преданости организације из модела Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991, 1997) и једнодимензионална преданост организацији КУД из Клајновог модела (Klein et al., 2012), предиктори у првом блоку су биле пет опажених карактеристика радне средине, а у другом је укључено и шест HEXACO особина личности.

Међутим, иако је на основу коефицијената корелације опажених карактеристика радне средине са једне стране и особина личности са друге стране са димензијама преданости организацији могуће имплицитно закључити о томе која група варијабли описује већи проценат варијансе критеријума, пре хијерархијских регресионих анализа биће приказани резултати вишеструких регресионих анализа у



којим су предиктори само шест HEXACO особина личности. Другим речима, како би се директно могло закључити о томе да ли се хипотеза Н3 прихвата или одбацује, неопходно је да се утврди колики су коефицијенти детерминације димензија преданости организацији на основу само особина личности, јер ће се у хијерархијским регресионим анализама оне укључивати у другом блоку и провераваће се само њихов инкрементални допринос.

### **5.1. Особине личности као предиктори димензија преданости организацији**

У табели 12 се налазе коефицијенти мултиплих корелација и детерминација за свих пет критеријума: афективну преданост, нормативну преданост, инструменталну преданост – мало алтернатива, инструменталну преданост – велика жртва и Клајнову једнодимензионалну КУД преданост организацији са особинама личности као предикторима.

Као што се може приметити, особине личности значајно предвиђају све димензије преданости из модела Мејера и Алленове (Meyer & Allen, 1991), као и преданост концептуализовану према моделу Клајна и сарадника (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012). Такође, уочљиво је из табеле 12, да оне објашњавају мали проценат варијансе критеријума, између 4% и 8%.

Табела 12.  
*Регресиони модели за предвиђање димензија преданости организацији са особинама личности као предикторима*

<i>Критеријум</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Кориговани R<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Афективна преданост	0,250	0,063	0,046	3,820	0,001
Нормативна преданост	0,242	0,058	0,042	3,545	0,002
Инструментална – мало алтернатива	0,258	0,067	0,050	4,074	0,001
Инструментална – велика жртва	0,288	0,083	0,067	5,163	0,000
КУД преданост организацији	0,306	0,094	0,078	5,914	0,000

Конкретно, особине личности објашњавају око 5% варијансе афективне преданости ( $R^2=0,063$ ,  $F_{(6\ 343)} = 3,820$ ,  $p<0,01$ ) и тој предикцији

значајно доприносе као позитивни предиктори особине екстраверзије ( $\beta=0,126$ ,  $p<0,05$ ), пријатности ( $\beta=0,148$ ,  $p<0,01$ ) и савесности ( $\beta=0,148$ ,  $p<0,01$ ), што се види у табели 13. То значи да појединац што има већи скор на три димензије личности, већа је вероватноћа да ће бити афективно предан организацији.

Када је у питању нормативна преданост организацији, особине личности објашњавају око 4% њене варијансе ( $R^2=0,058$ ,  $F_{(6\ 343)} = 3,545$ ,  $p<0,01$ ). Поштење се показало као негативан ( $\beta= - 0,126$ ,  $p<0,05$ ), а емоционалност ( $\beta=0,162$ ,  $p<0,01$ ) и пријатност ( $\beta=0,169$ ,  $p<0,01$ ) као позитивни предиктори. Поштење није било у значајној корелацији нултог реда са нормативном преданошћу, међутим, након парцијализације оне варијансе коју поштење дели са осталим особинама личности, остао је онај део њихове заједничке варијансе који је негативног смера.

Објашњавајући 5% варијансе, НЕХАСО особине личности значајно предвиђају и инструменталну преданост – мало алтернатива ( $R^2=0,067$ ,  $F_{(6\ 343)} = 4,074$ ,  $p<0,01$ ). Међутим, једини значајан предиктор и то негативан је особина екстраверзије ( $\beta= - 0,168$ ,  $p<0,01$ ), док емоционалност и савесност, које су у значајној корелацији нултог реда са критеријумом, не објашњавају нови део варијансе. Појединци који су интровертни имају благу тенденцију да буду инструментално предани организацији, зато што им се не исплати да је напусте у датом тренутку.

Инструменталну преданост – велику жртву предвиђају значајно четири особине личности, објашњавајући притом укупно око 7% варијансе ( $R^2=0,083$ ,  $F_{(6\ 343)} = 5,163$ ,  $p<0,01$ ). Значајан допринос дају поштење ( $\beta= - 0,151$ ,  $p<0,01$ ) и екстраверзија ( $\beta= - 0,121$ ,  $p<0,05$ ) као негативни предиктори, а емоционалност ( $\beta= 0,188$ ,  $p<0,01$ ) и пријатност ( $\beta= 0,106$ ,  $p<0,05$ ) као позитивни. Тако да, може се рећи да интровертни, мање поштени појединци, који су притом мање емоционално стабилни, али пријатни према другима, имају благу склоност да буду предани организацији, јер сматрају да су превише тога и себе уложили у њу.

Табела 13.

*Парцијални доприноси предиктора у предикцији димензија преданости организацији*

Критеријум	Предиктори	$\beta$	$t$	$p$	Корелације		
					$r$	$r_{ab,c}$	$r_{a(b,c)}$
АП	Поштење	-0,012	-0,210	0,834	0,039	-0,011	-0,011
	Емоционалност	0,093	1,751	0,081	0,064	0,094	0,092
	Екстраверзија	<b>0,126</b>	<b>2,311</b>	<b>0,021</b>	0,124	0,124	0,121
	Пријатност	<b>0,148</b>	<b>2,733</b>	<b>0,007</b>	0,129	0,146	0,143
	Савесност	<b>0,148</b>	<b>2,721</b>	<b>0,007</b>	0,157	0,145	0,142
	Отвореност	-0,039	-0,724	0,469	0,023	-0,039	-0,038
НП	Поштење	<b>-0,126</b>	<b>-2,283</b>	<b>0,023</b>	-0,081	-0,122	-0,120
	Емоционалност	<b>0,162</b>	<b>3,020</b>	<b>0,003</b>	0,147	0,161	0,158
	Екстраверзија	-0,005	-0,083	0,934	-0,030	-0,004	-0,004
	Пријатност	<b>0,169</b>	<b>3,112</b>	<b>0,002</b>	0,127	0,166	0,163
	Савесност	0,051	0,936	0,350	0,015	0,050	0,049
	Отвореност	-0,062	-1,133	0,258	-0,037	-0,061	-0,059
ИАП	Поштење	-0,076	-1,394	0,164	-0,076	-0,075	-0,073
	Емоционалност	0,103	1,927	0,055	0,123	0,103	0,101
	Екстраверзија	<b>-0,168</b>	<b>-3,079</b>	<b>0,002</b>	-0,196	-0,164	-0,161
	Пријатност	0,034	0,623	0,534	0,020	0,034	0,033
	Савесност	-0,101	-1,858	0,064	-0,142	-0,100	-0,097
	Отвореност	-0,003	-0,059	0,953	-0,043	-0,003	-0,003
ИЖП	Поштење	<b>-0,151</b>	<b>-2,785</b>	<b>0,006</b>	-0,123	-0,149	-0,144
	Емоционалност	<b>0,188</b>	<b>3,560</b>	<b>0,000</b>	0,202	0,189	0,184
	Екстраверзија	<b>-0,121</b>	<b>-2,232</b>	<b>0,026</b>	-0,142	-0,120	-0,115
	Пријатност	<b>0,106</b>	<b>1,976</b>	<b>0,049</b>	0,066	0,106	0,102
	Савесност	-0,026	-0,484	0,628	-0,069	-0,026	-0,025
	Отвореност	0,025	0,468	0,640	0,015	0,025	0,024
КУД	Поштење	0,037	0,682	0,496	0,106	0,037	0,035
	Емоционалност	-0,001	-0,026	0,980	-0,018	-0,001	-0,001
	Екстраверзија	0,025	0,473	0,637	0,048	0,026	0,024
	Пријатност	<b>0,116</b>	<b>2,176</b>	<b>0,030</b>	0,113	0,117	0,112
	Савесност	<b>0,274</b>	<b>5,119</b>	<b>0,000</b>	0,269	0,266	0,263
	Отвореност	-0,078	-1,454	0,147	-0,022	-0,078	-0,075

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; АП = Афективна преданост; НП = Нормативна преданост; ИАП = инструментална преданост – мали број алтернатива; ИЖП = Инструментална преданост – висока жртва; КУД = једнодимензионална преданост организацији према моделу Клајна и сраадника;  $r$  = корелација нултог – реда;  $r_{ab,c}$  = парцијална корелација;  $r_{a(b,c)}$  = семипарцијална корелација;

Особине личности објашњавају највећи проценат једнодимензионалне преданости организацији према моделу Клајна и сарадника (Klein et al., 2012) и то око 8% ( $R^2=0,094$ ,  $F_{(6\ 343)} = 5,914$ ,

$p < 0,01$ ). Као значајни позитивни предиктори су се издвојиле особине пријатност ( $\beta = 0,116$ ,  $p < 0,05$ ) и савесност ( $\beta = 0,274$ ,  $p < 0,01$ ).

## 5.2. Опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности као предиктори афективне димензије преданости

Опажене карактеристике радне средине заједно статистички значајно предвиђају афективну преданост организацији, описујући око 35% варијансе ( $R^2 = 0,360$ ,  $F_{(5\ 344)} = 38,746$ ,  $p < 0,01$ ), што се може видети у табели 14, у првом моделу анализе. Када су у питању појединачни доприноси опажених карактеристика радне средине, као значајни предиктори су се показали опажена подршка организације ( $\beta = 0,403$ ,  $p < 0,01$ ), аутономија у доношењу одлука ( $\beta = 0,155$ ,  $p < 0,01$ ) и престиж организације ( $\beta = 0,144$ ,  $p < 0,01$ ). Сва три предиктора су позитивног предзнака, што значи да ће појединци бити у већој мери афективно предани уколико на првом месту процењују да им организација пружа подршку, уколико имају аутономије у доношењу одлука и ако сматрају да је организација у којој раде престижна у њиховом окружењу (Табела 16). Конфликтност улоге и број алтернатива не дају појединачне доприносе предикцији, иако су корелације нултог-реда биле значајне, због вероватне повезаности са осталим карактеристикама радне средине које су се показале статистички значајним предикторима.

Табела 14.

*Регресиони модели за предвиђање афективне димензије преданости са опаженим карактеристикама радне средине и особинама личности као предикторима*

Модел	$R$	$R^2$	Кориговани $R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$p$
1	0,600	0,360	0,351	0,360	38,746	0,000
2	0,622	0,387	0,367	0,027	2,450	0,025

У другом блоку, укључивањем у регресиони модел и базичних особина личности, предикција се статистички значајно мења ( $\Delta R^2 = 0,027$ ,  $F_{(6\ 338)} = 2,450$ ,  $p < 0,05$ ) и све варијабле заједно укупно објашњавају око 37% варијансе афективне преданости ( $R^2 = 0,367$ ,  $F_{(11\ 338)} = 19,393$ ,  $p < 0,01$ ), што се може видети у табелама 14 и 15. Престиж организације, у другом блоку анализе губи значајност, а од особина личности као

инкрементално валидна се показала само особина савесности ( $\beta=0,124$ ,  $p<0,01$ ) и то као позитиван предиктор. Међутим, ниво значајности престижа организације као предиктора је тек изнад 0,5 ( $\beta=0,103$ ,  $p=0,051$ ), због чега се ипак може прихватити као значајан. Другим речима, поред позитивне процене радног окружења, већа је вероватноћа да ће појединац бити предан организацији зато што то жели, уколико је савестан, организован, марљив и обазрив.

Табела 15.

*Значајност регресионих модела за предвиђање афективне димензије преданости са опаженим карактеристика радне средине и особинама личности као предикторима*

Модел	Степени слободе	F	p
1	5; 344	38,746	0,000
2	11; 338	19,393	0,000

Табела 16.

*Парцијални доприноси предиктора у предикцији афективне димензије преданости*

Модел	$\beta$	t	p	Корелације		
				r	$r_{ab,c}$	$r_{a(b,c)}$
1 Опажена подршка организацје	<b>0,403</b>	<b>7,689</b>	<b>0,000</b>	0,548	0,383	0,332
Аутономија у доношењу одлука	<b>0,155</b>	<b>3,123</b>	<b>0,002</b>	0,407	0,166	0,135
Конфликтност улоге	-0,037	-0,779	0,436	-0,261	-0,042	-0,034
Престиж организације	<b>0,144</b>	<b>2,908</b>	<b>0,004</b>	0,385	0,155	0,125
Број алтернатива	-0,084	-1,912	0,057	-0,133	-0,103	-0,082
2 Опажена подршка организацје	<b>0,397</b>	<b>7,459</b>	<b>0,000</b>	0,548	0,376	0,318
Аутономија у доношењу одлука	<b>0,161</b>	<b>3,222</b>	<b>0,001</b>	0,407	0,173	0,137
Конфликтност улоге	-0,050	-1,031	0,303	-0,261	-0,056	-0,044
Престиж организације	<b>0,103</b>	<b>1,957</b>	<b>0,051</b>	0,385	0,106	0,083
Број алтернатива	-0,082	-1,864	0,063	-0,133	-0,101	-0,079
Поштење	-0,010	-0,220	0,826	0,039	-0,012	-0,009
Емоционалност	0,073	1,666	0,097	0,064	0,090	0,071
Екстраверзија	0,078	1,637	0,103	0,124	0,089	0,070
Пријатност	0,060	1,329	0,185	0,129	0,072	0,057
Савесност	<b>0,124</b>	<b>2,757</b>	<b>0,006</b>	0,157	0,148	0,117
Отвореност	-0,040	-0,890	0,374	0,023	-0,048	-0,038

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; r = корелација нултог – реда;  $r_{ab,c}$  = парцијална корелација;  $r_{a(b,c)}$  = семипарцијална корелација;

Особине екстраверзија и пријатност, иако су имале значајне корелације нултог реда (табела 16), нису се показале и као значајни предиктори. Међутим, може се рећи, упркос томе што повећавају

предикцију за свега око 1% и то само савесност, да су особине личности ипак инкрементално валидне у предвиђању афективне димензије преданости организацији.

### ***5.3. Опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности као предиктори нормативне димензије преданости***

Као и у случају афективне димензије, опажене карактеристике радног окружења значајно предвиђају и нормативну димензију преданости организацији, описујући око 31% њене варијансе ( $R^2=0,322$ ,  $F_{(5\ 344)} = 32,686$ ,  $p<0,01$ ) (Табела 17). Појединачан позитивни допринос предикцији дају опажена подршка организацији ( $\beta=0,489$ ,  $p<0,01$ ) и престиж организације ( $\beta=0,118$ ,  $p<0,05$ ), док се број алтернатива показао као значајан и негативан предиктор ( $\beta= - 0,097$ ,  $p<0,05$ ). Због повезаности са осталим карактеристикама радне средине, аутономија у доношењу одлука и конфликтност улоге не објашњавају значајно неки нови део варијансе нормативне преданости организацији.

Табела 17.

*Регресиони модели за предвиђање нормативне димензије преданости са опаженим карактеристика радне средине и особинама личности као предикторима*

Модел	$R$	$R^2$	Кориговани $R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$p$
1	0,568	0,322	0,312	0,322	32,686	0,000
2	0,600	0,360	0,340	0,038	3,377	0,003

Када се, у другом блоку анализе, укључе и особине личности, укупна предикција се значајно повећава ( $\Delta R^2=0,038$ ,  $F_{(6\ 338)}=3,377$ ,  $p<0,01$ ), те оне заједно са опаженим карактеристикама радне средине објашњавају око 34% ( $R^2=0,360$ ,  $F_{(11\ 338)} = 17,315$ ,  $p<0,01$ ) варијансе нормативне преданости организацији (табеле 17 и 18).

Табела 18.

*Значајност регресионих модела за предвиђање нормативне димензије преданости са опаженим карактеристика радне средине и особинама личности као предикторима*

Модел	Степени слободе	$F$	$p$
1	5; 344	32,686	0,000
2	11; 338	17,351	0,000

Број алтернатива губи значајност, док појединачан допринос опажене подршке организације остаје скоро непромењен, а исти престижа организације се за нијансу повећава ( $\beta=0,141$ ,  $p<0,01$ ), као што се може видети у табели 19. Од особина личности, емоционалност позитивно ( $\beta=0,150$ ,  $p<0,01$ ) и поштење негативно ( $\beta= -0,110$ ,  $p<0,05$ ) су се показале као инкрементално валидне у предвиђању нормативне преданости организацији. Особина пријатности се није показала као значајан предиктор, иако је у значајној корелацији са критеријумом, док се након парцијализације заједничке варијансе коју дели са осталим предикторима, особина поштење показала као значајна. Односно, онај део заједничке варијансе позитивног смера који поштење дели са нормативном преданошћу је исти онај који дели и са другим предикторима.

Табела 19.

*Парцијални доприноси предиктора у предикцији нормативне димензије преданости*

Модел	$\beta$	$t$	$p$	Корелације		
				$r$	$r_{ab,c}$	$r_{a(b,c)}$
1 Опажена подршка организаце	<b>0,489</b>	<b>9,069</b>	<b>0,000</b>	0,545	0,439	0,403
Аутономија у доношењу одлука	0,022	0,420	0,674	0,295	0,023	0,019
Конфликтност улоге	0,013	0,261	0,794	-0,209	0,014	0,012
Престиж организације	<b>0,118</b>	<b>2,313</b>	<b>0,021</b>	0,332	0,124	0,103
Број алтернатива	<b>-0,097</b>	<b>-2,158</b>	<b>0,032</b>	-0,129	-0,116	-0,096
2 Опажена подршка организаце	<b>0,461</b>	<b>8,487</b>	<b>0,000</b>	0,545	0,419	0,369
Аутономија у доношењу одлука	0,033	0,646	0,518	0,295	0,035	0,028
Конфликтност улоге	-0,005	-0,107	0,915	-0,209	-0,006	-0,005
Престиж организације	<b>0,141</b>	<b>2,621</b>	<b>0,009</b>	0,332	0,141	0,114
Број алтернатива	-0,060	-1,325	0,186	-0,129	-0,072	-0,058
Поштење	<b>-0,110</b>	<b>-2,322</b>	<b>0,021</b>	-0,081	-0,125	-0,101
Емоционалност	<b>0,150</b>	<b>3,352</b>	<b>0,001</b>	0,147	0,179	0,146
Екстраверзија	-0,051	-1,046	0,296	-0,030	-0,057	-0,046
Пријатност	0,073	1,602	0,110	0,127	0,087	0,070
Савесност	0,013	0,290	0,772	0,015	0,016	0,013
Отвореност	-0,047	-1,018	0,310	-0,037	-0,055	-0,044

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти;  $r$  = корелација нултог – реда;  $r_{ab,c}$  = парцијална корелација;  $r_{a(b,c)}$  = семипарцијална корелација;

У том смислу, може се рећи да постоји већа вероватноћа да ће појединач бити нормативно предан организацији уколико процењује да му иста пружа подршку, уколико сматра да је она престижна у његовом

окружењу и уколико је истовремено у већој мери емоционално нестабилан и мање правичан и искрен. И, као и када је у питању афективна димензија, може се закључити да су особине личности инкрементално валидне у предвиђању и нормативне преданости организацији.

#### **5.4. Опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности као предиктори инструменталне – мало алтернатива димензије преданости**

Објашњавајући око 18% варијансе, што се види из табеле 20, у првом блоку регресионе анализе, опажене карактеристике радне средине значајно предвиђају и инструменталну преданост – мало алтернатива ( $R^2=0,190$ ,  $F_{(5\ 344)} = 16,109$ ,  $p<0,01$ ). Као значајни и негативни предиктори у првом блоку анализе се издвајају опажена подршка организације ( $\beta = -0,180$ ,  $p<0,01$ ), престиж организације ( $\beta = -0,115$ ,  $p<0,05$ ) и број алтернатива ( $\beta = -0,314$ ,  $p<0,05$ ). Због повезаности са варијаблама које су значајни предиктори, конфликтност улоге и аутономија у доношењу одлука не дају инкрементални допринос предикцији, иако су у значајној корелацији нултог- реда са критеријумом.

Табела 20.

*Регресиони модели за предвиђање инструменталне – мало алтернатива димензије преданости са опаженим карактеристика радне средине и особинама личности као предикторима*

Модел	$R$	$R^2$	Кориговани $R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$p$
1	0,436	0,190	0,178	0,190	16,109	0,000
2	0,476	0,226	0,201	0,036	2,656	0,016

Табела 21.

*Значајност регресионих модела за предвиђање инструменталне – мало алтернатива димензије преданости са опаженим карактеристика радне средине и особинама личности као предикторима*

Модел	Степени слободе	$F$	$p$
1	5; 344	13,909	0,000
2	11; 338	7,538	0,000

Укључивањем НЕХАСО особина личности у другом блоку, коефицијент детерминације се статистички значајно повећава ( $\Delta R^2=0,036$ ,  $F_{(6\ 338)}=2,656$ ,  $p<0,05$ ), што доводи до објашњења око 20%



варијансе инструменталне преданости организацији – мало алтернатива ( $R^2=0,226$ ,  $F_{(11\ 338)} = 8,982$ ,  $p<0,01$ ) (Табела 21).

Увођење особина личности доводи до тога да престиж организације губи значајан допринос предикцији, док број алтернатива и опажена подршка организације остају негативни значајни предиктори, што се може видети у табели 22. Од особина личности, инкрементално валидне су се показале особине екстраверзија ( $\beta = -0,108$ ,  $p<0,05$ ) и савесност ( $\beta = -0,103$ ,  $p<0,05$ ), и то обе као негативни предиктори. Тако да, може се рећи да што је појединац у мањој мери одговоран, савестан и екстравертан и ако истовремено сматра да му организација не пружа довољно подршке и процењује да нема пуно алтернатива за проналажење макар подједнако доброг посла као што је овај на којем сада ради, он ће организацији бити предан искључиво инструментално, зато што му се тако највише исплати.

Табела 22.

*Парцијални доприноси предиктора у предикцији инструменталне – мало алтернатива димензије преданости*

Модел	$\beta$	$t$	$p$	Корелације		
				$r$	$r_{ab,c}$	$r_{a(b,c)}$
1 Опажена подршка организацје	<b>-0,180</b>	<b>-3,050</b>	<b>0,002</b>	-0,281	-0,162	-0,148
Аутономија у доношењу одлука	-0,088	-1,573	0,117	-0,190	-0,085	-0,076
Конфликтност улоге	0,065	1,224	0,222	0,173	0,066	0,059
Престиж организације	<b>-0,115</b>	<b>-2,064</b>	<b>0,040</b>	-0,199	-0,111	-0,100
Број алтернатива	<b>-0,314</b>	<b>-6,391</b>	<b>0,000</b>	-0,281	-0,326	-0,310
2 Опажена подршка организацје	<b>-0,202</b>	<b>-3,386</b>	<b>0,001</b>	-0,281	-0,181	-0,162
Аутономија у доношењу одлука	-0,082	-1,459	0,145	-0,190	-0,079	-0,070
Конфликтност улоге	0,075	1,365	0,173	0,173	0,074	0,065
Престиж организације	-0,059	-1,001	0,318	-0,199	-0,054	-0,048
Број алтернатива	<b>-0,282</b>	<b>-5,682</b>	<b>0,000</b>	-0,281	-0,295	-0,272
Поштење	-0,044	-0,840	0,402	-0,076	-0,046	-0,040
Емоционалност	0,074	1,494	0,136	0,123	0,081	0,071
Екстраверзија	<b>-0,108</b>	<b>-2,013</b>	<b>0,045</b>	-0,196	-0,109	-0,096
Пријатност	0,059	1,177	0,240	0,020	0,064	0,056
Савесност	<b>-0,103</b>	<b>-2,039</b>	<b>0,042</b>	-0,142	-0,110	-0,098
Отвореност	-0,011	-0,216	0,829	-0,043	-0,012	-0,010

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти;  $r$  = корелација нултог – реда;  $r_{ab,c}$  = парцијална корелација;  $r_{a(b,c)}$  = семипарцијална корелација;

### 5.5. Опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности као предиктори инструменталне – велика жртва димензије преданости

Као што се види у табели 23, опажене карактеристике радне средине значајно предвиђају и другу димензију инструменталне преданости организацији – велику жртву, објашњавајући притом око 17% варијансе ( $R^2=0,182$ ,  $F_{(5\ 344)} = 15,341$ ,  $p<0,01$ ). Као значајни предиктор, једино се показала процена броја алтернатива за запослење и то негативно ( $\beta = -0,108$ ,  $p<0,05$ ).

Табела 23.

*Регресиони модели за предвиђање инструменталне – велика жртва димензије преданости са опаженим карактеристика радне средине и особинама личности као предикторима*

Модел	$R$	$R^2$	Коригован $R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$p$
1	0,427	0,182	0,170	0,182	15,341	0,000
2	0,485	0,236	0,211	0,053	3,924	0,001

Када се опаженим карактеристикама, у другом блоку регресионе анализе, прикључе и базичне особине личности, коефицијент детерминације се значајно повећава за око 0,05 ( $\Delta R^2=0,053$ ,  $F_{(6\ 338)}=3,924$ ,  $p<0,01$ ), што доводи до објашњења 21% варијансе инструменталне преданости – велике жртве ( $R^2=0,226$ ,  $F_{(11\ 338)} = 9,469$ ,  $p<0,01$ ) (табеле 23 и 24). Број расположивих алтернатива задржава значајност и у другом блоку анализе, али и престиж организације постаје значајан позитиван предиктор. Од особина личности, три су се показале као значајни предиктори: поштење ( $\beta = -0,111$ ,  $p<0,05$ ) и екстраверзија ( $\beta = -0,118$ ,  $p<0,05$ ) као негативни, и емоционалност као позитиван ( $\beta = 0,145$ ,  $p<0,01$ ), што се може видети у табели 25.

Табела 24.

*Значајност регресионих модела за предвиђање инструменталне – велика жртва димензије преданости са опаженим карактеристика радне средине и особинама личности као предикторима*

Модел	Степени слободе	$F$	$p$
1	5; 344	15,341	0,000
2	11; 338	5,469	0,000

То значи да они појединци који процењују да немају много алтернатива за проналажење новог посла, као и они који сматрају да им је организација престижна, у већој мери ће инструментално бити предани организацији због тога што имају осећај да су превише себе уложили у организацију. Такође, појединци који су на поменути начин предани и везани за организацију су у већој мери емоционално нестабилни, страшљиви, мање отворени ка другима, са мање социјалне иницијативности, али и мање искрени и поштени.

Табела 25.

*Парцијални доприноси предиктора у предикцији инструменталне – велика жртва димензије преданости*

Модел	$\beta$	$t$	$p$	Корелације		
				$r$	$r_{ab,c}$	$r_{a(b,c)}$
1						
Опажена подршка организаце	0,104	1,761	0,079	0,111	0,095	0,086
Аутономија у доношењу одлука	-0,028	-0,492	0,623	0,077	-0,027	-0,024
Конфликтност улоге	0,054	1,013	0,312	-0,015	0,055	0,049
Престиж организације	0,067	1,193	0,234	0,135	0,064	0,058
Број алтернатива	<b>-0,402</b>	<b>-8,144</b>	<b>0,000</b>	-0,409	-0,402	-0,397
2						
Опажена подршка организаце	0,081	1,356	0,176	0,111	0,074	0,065
Аутономија у доношењу одлука	-0,025	-0,447	0,655	0,077	-0,024	-0,021
Конфликтност улоге	0,045	0,828	0,408	-0,015	0,045	0,039
Престиж организације	<b>0,119</b>	<b>2,016</b>	<b>0,045</b>	0,135	0,109	0,096
Број алтернатива	<b>-0,356</b>	<b>-7,208</b>	<b>0,000</b>	-0,409	-0,365	-0,343
Поштење	<b>-0,111</b>	<b>-2,143</b>	<b>0,033</b>	-0,123	-0,116	-0,102
Емоционалност	<b>0,145</b>	<b>2,958</b>	<b>0,003</b>	0,202	0,159	0,141
Екстраверзија	<b>-0,118</b>	<b>-2,217</b>	<b>0,027</b>	-0,142	-0,120	-0,105
Пријатност	0,055	1,105	0,270	0,066	0,060	0,053
Савесност	-0,055	-1,094	0,275	-0,069	-0,059	-0,052
Отвореност	0,019	0,386	0,700	0,015	0,021	0,018

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти;  $r$  = корелација нултог – реда;  $r_{ab,c}$  = парцијална корелација;  $r_{a(b,c)}$  = семипарцијална корелација;

И у предикцији инструменталне преданости организацији – велика жртва, може се закључити да су особине личности инкрементално валидне.

### 5.6. Опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности као предиктори једнодимензионалне КУД преданости организацији

У табели 26 се налазе коефицијенти мултипле корелације и детерминације за оба блока хијерархијске регресионе анализе у којој је једнодимензионална КУД преданост организацији из Клајновог модела (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012) критеријум. Може се приметити да опажене карактеристике радне средине значајно предвиђају критеријум, објашњавајући око 20% варијансе ( $R^2=0,211$ ,  $F_{(5\ 344)} = 1,436$ ,  $p<0,01$ ). Тој предикцији позитивно, што се може видети из табеле 27, значајно доприносе опажена подршка организације ( $\beta= 0,352$ ,  $p<0,01$ ) и престиж организације ( $\beta= 0,138$ ,  $p<0,05$ ).

Табела 26.

*Регресиони модели за предвиђање једнодимензионалне КУД преданости организацији преданости са опаженим карактеристика радне средине и особинама личности као предикторима*

Модел	$R$	$R^2$	Прилагођен $R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$p$
1	0,460	0,211	0,200	0,211	18,436	0,000
2	0,529	0,280	0,256	0,068	5,345	0,000

Укључивање особина личности у предикцију у другом блоку анализе, доводи до значајне промене у коефицијенту детерминације ( $\Delta R^2=0,068$ ,  $F_{(6\ 338)}=5,345$ ,  $p<0,01$ ). Тако да, опажене карактеристике радне средине заједно са особинама личности објашњавају око 26% варијансе једнодимензионалне преданости организацији ( $R^2=0,280$ ,  $F_{(11\ 338)} = 11,931$ ,  $p<0,01$ ), што се може видети у табелама 26 и 27.

Табела 27.

*Значајност регресионих модела за предвиђање једнодимензионалне КУД преданости са опаженим карактеристика радне средине и особинама личности као предикторима*

Модел	Степени слободе	$F$	$p$
1	5; 344	18,436	0,000
2	11; 338	11,931	0,000

Стандардизовани бета коефицијенти опажене подршке и престижа организације остају скоро потпуно непромењени у другом

блоку анализе, а једина особина личности која се показала као значајни предиктор је савесност ( $\beta = 0,352$ ,  $p < 0,01$ ). Тако да, може се рећи да они појединци који сматрају да их организација подржава и да је угледна у њиховој социјалној средини, а истовремено су савесни, марљиви и организовани, биће у већој мери предани организацији на начин како је одређују Клајн и сарадници (Klein et al., 2012). Такође, може се закључити да су и у овој предикцији особине личности инкрементално валидне.

Табела 28.

*Парцијални доприноси предиктора у предикцији једнодимензионалне КВД преданости организацији*

Модел	$\beta$	$t$	$p$	Корелације		
				$r$	$r_{ab,c}$	$r_{a(b,c)}$
1 Опажена подршка организаце	<b>0,352</b>	<b>6,045</b>	<b>0,000</b>	0,433	0,310	0,289
Аутономија у доношењу одлука	0,057	1,037	0,300	0,270	0,056	0,050
Конфликтност улоге	0,004	0,072	0,943	-0,180	0,004	0,003
Престиж организације	<b>0,138</b>	<b>2,505</b>	<b>0,013</b>	0,304	0,134	0,120
Број алтернатива	-0,033	-0,687	0,493	-0,068	-0,037	-0,033
2 Опажена подршка организаце	<b>0,322</b>	<b>5,596</b>	<b>0,000</b>	0,433	0,291	0,258
Аутономија у доношењу одлука	0,087	1,600	0,111	0,270	0,087	0,074
Конфликтност улоге	0,006	0,111	0,911	-0,180	0,006	0,005
Престиж организације	<b>0,124</b>	<b>2,166</b>	<b>0,031</b>	0,304	0,117	0,100
Број алтернатива	-0,030	-0,633	0,527	-0,068	-0,034	-0,029
Поштење	0,048	0,959	0,338	0,106	0,052	0,044
Емоционалност	-0,011	-0,225	0,822	-0,018	-0,012	-0,010
Екстраверзија	-0,023	-0,452	0,652	0,048	-0,025	-0,021
Пријатност	0,045	0,916	0,360	0,113	0,050	0,042
Савесност	<b>0,249</b>	<b>5,114</b>	<b>0,000</b>	0,269	0,268	0,236
Отвореност	-0,074	-1,530	0,127	-0,022	-0,083	-0,071

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти;  $r$  = корелација нултог – реда;  $r_{ab,c}$  = парцијална корелација;  $r_{a(b,c)}$  = семипарцијална корелација;

### ***5.7. Разматрање о тачности хипотезе истраживања НЗ на основу резултата вишеструких регресионих анализа***

Када се упореде висине коефицијената детерминације и процента објашњене варијансе у вишеструким регресионим анализама, где су предиктори биле само особине личности, са онима добијеним у првим

блоковима хијерархијских регресионих анализа, где су предиктори биле опажене карактеристике радне средине, може се закључити да се хипотеза Н3: *Опажене карактеристике уже и шире радне средине објашњавају већи проценат варијансе димензија преданости из модела Мејера и Аленове и из Клајновог модела од особина личности из HEXACO модела* – потврђује. Наиме, опажене карактеристике уже и шире радне средине објашњавају између 17% и 35% варијансе димензија преданости организацији, док особине личности то чине свега између 4% и 8%.

#### **6. Опажене карактеристике радне средине као медијатори повезности особина личности са димензијама преданости организацији**

С циљем провере 4. опште и 7 специфичних хипотеза и анализе медијаторског ефекта опажених карактеристика уже и шире радне средине на повезаност особина личности и димензија преданости организацији, коришћен је Хејсов *PROCESS* додатак за SPSS (Hayes, 2013; <http://processmacro.org/index.html>). У *PROCESS* - у је коришћен модел 4, модел једноставне медијације, а провера значајности индиректног ефекта предиктора на критеријум је вршена методом самоузорковања (*bootstrapping-a*) на 10000 подузорака како би се добио 95% интервал поверења.

Међутим, пре него што се пређе на приказ тих резултата, у табели 29 су дате Пирсонове корелације опажених карактеристика радне средине са особинама личности и димензијама преданости организацији, како би се проверило да ли хипотезама претпостављени односи међу варијаблима уопште задовољавају услове за медијацију (Hayes, 2013). У литератури се најчешће користи метод корака узрочности (*causal steps approach*), који су популаризовали Барон и Кени (Baron & Kenny, 1986) и по којем, да би се медијација могла установити, предикторска варијабла мора значајно предвиђати медијаторску, затим медијаторска мора значајно предвиђати критеријумску, као и предикторска критеријумску варијаблу. Другим речима, све три варијабле би требало да буду

међусобно повезане, и парцијализацијом варијансе медијаторске варијабле, повезаност предиктора и критеријума би требало да изгуби значајност или да макар значајно опадне. Ипак, Хејс (Hayes, 2009; Pollack, Vanerpps & Hayes, 2012), поред тога што указује на то да се методом корака узрочности тестира неколико нулти хипотеза али не и она која би требало да буде суштина— значајност индиректног ефекта, као једну од кључних замерки на приступ Барона и Кенија истиче то да предикторска и критеријумска варијабла морају бити повезане, како би се могло закључивати о медијаторском ефекту. Односно, Хејс (Hayes, 2009, 2013) сматра да предикторска и критеријумска варијабла уопште не морају бити повезане да бисмо тестирали и добили значајан индиректни ефекат прве на другу. Он то објашњава тиме да је могуће да су критеријум и предиктор повезани преко више медијатора, који могу бити супротних смерова и на тај начин неутралисати значајност повезаности, одосно укупног ефекта. Из тог разлога, услови за проверавање хипотезама претпостављених индиректних ефеката особина личности на димензије преданости организацији су били то, да су опажене карактеристике радне средине значајно повезане са особинама личности са једне стране, и са димензијама преданости организацији, са друге стране.

У складу са тим, хипотеза H4.7: *Савесност је индиректно повезано са афективном, нормативном и обе димензије инструменталне преданости из модела Мејера и Аленове, као и са КУД преданошћу из модела Клајна и сарадника преко конфликтности улоге* – је одмах одбачена, јер особина савесности не корелира значајно ни са једном од варијабли из домена опажених карактеристика уже и шире радне средине. Осталих 6 специфичних хипотеза скоро у потпуности задовољавају услове за тестирање индиректног ефекта особина личности на димензије преданости, те ће у следећим потпоглављима бити приказани резултати који се односе на њихову проверу.

Табела 29.

*Корелације димезија преданости организације и НЕХАСО базичних особина личности са опаженим карактеристикама радне средине*

	ПОС	АДО	КОНУ	ПРС	АЛТ
Афективна преданост	<b>0,548**</b>	<b>0,407**</b>	<b>-0,261**</b>	<b>0,385**</b>	<b>-0,133*</b>
Нормативна преданост	<b>0,545**</b>	<b>0,295**</b>	<b>-0,209**</b>	<b>0,332**</b>	<b>-0,129*</b>
Инструментална преданост – мало алтернатива	<b>-0,281**</b>	<b>-0,190**</b>	<b>0,173**</b>	<b>-0,199**</b>	<b>-0,281**</b>
Инструментална преданост – велика жртва	<b>0,111*</b>	0,077	-0,015	<b>0,135*</b>	<b>-0,409**</b>
КУД преданост	<b>0,433**</b>	<b>0,270**</b>	<b>-0,180**</b>	<b>0,304**</b>	-0,068
Поштење	0,023	0,022	<b>-0,228**</b>	-0,003	0,039
Емоционалност	-0,012	0,037	-0,010	-0,043	<b>-0,137*</b>
Екстраверзија	0,006	<b>0,124*</b>	0,010	<b>0,314**</b>	<b>0,106*</b>
Пријатност	<b>0,143**</b>	0,038	-0,095	<b>0,118*</b>	-0,050
Савесност	0,049	-0,002	0,015	0,103	-0,012
Отвореност	-0,035	<b>0,126*</b>	0,000	0,102	-0,024

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; КУД = преданост организацији према моделу Клајна и срадника; ПОС = опажена подршка организације; КОНУ = конфликтност улоге; АДО = аутономија у доношењу одлука; ПРС = престиж организације; АЛТ = број алтернатива за запослење.

### ***6.1. Индиректна повезаност особине поштење са димензијама преданости организацији преко опажених карактеристика радне средине***

Када је реч о провери хипотезе Н4.1, која претпоставља да је особина поштења индиректно, преко конфликтности улоге, повезана са свим димензијама преданости из модела Мејера и Алленове (Meyer & Allen, 1991, 1997), као и са преданошћу из Клајновог модела (Klein et al., 2012), резултати су приказани у наредних осам табела. У табели 30 су приказани укупан и директан ефекат особине поштење на афективну димензију, када се контролише конфликтност улоге, док се у табели 31 налази индиректан нестандардизовани и потпуно стандардизовани ефекат<sup>2</sup>, као и њихове стандардне грешке, доња и горња граница 95% интервала поверења, добијене методом самоузорковања. Као што се може видети из две табеле, добијен је мали позитиван статистички

<sup>2</sup> Потпуно стандардизовани индиректни ефекат се добија тако што се нестандардизовани подели са стандардном девијацијом критеријума и када се тај количник помножи стандардном девијацијом предиктора (Hayes, 2013).



значајан индиректан ефекат ( $b=0,090$ , ВСа CI [0,045, 0,156]), јер интервал поверења не обухвата вредност 0. То значи да ће појединац који има за једну јединицу виши скор на особини поштење од другог, имати свега 0,09 јединице и виши скор на афективној димензији преданости организацији, захваљујући повезаности коју обе варијабле имају са конфликтношћу улоге. Другим речима, ако се узму у обзир смерови повезаности из табеле 29, они који имају виши скор на поштењу ће имати нижи скор на конфликтности улоге, који ће са друге стране довести до вишег скорa на афективној димензији преданости, због чега је добијен индиректан ефекат ипак позитивног смера. Међутим, ни укупан ни директан ефекат поштења на афективну димензију преданости нису статистички значајни, што може да указује да су две варијбле повезане преко још неких других медијатора, који граде повезаност супротног смера, због чега укупан ефекат није значајан (Hayes, 2009; Pollack et al., 2012).

Табела 30.

*Укупан и директни ефекат поштења на афективну димензију преданости организацији*

	<i>Ефекат</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Укупан ефекат	0,057	0,723	0,470
Директан ефекат	-0,033	-0,414	0,679

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти

Табела 31.

*Индиректан ефекат поштења на афективну димензију преданости организацији преко конфликтности улоге*

	Индиректан ефекат				Комплетно стандардизовани индиректни ефекат			
	<i>Ефекат</i>	<i>SE</i>	<i>95% ВСа IC</i>		<i>Ефекат</i>	<i>SE</i>	<i>95% ВСа IC</i>	
			LL	UL			LL	UL
КОНУ	<b>0,090</b>	0,028	0,045	0,156	<b>0,061</b>	0,019	0,030	0,104

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; КОНУ = конфликтност улоге; SE = стандардна грешка самоузорковања; 95% ВСа IC = 95% интервал поверења самоузорковања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

Слична ситуација је и када је у питању индиректна повезаност особине поштења са нормативном димензијом преданости преко конфликтности улоге (табеле 32 и 33). Међутим, у овом случају је поред значајног позитивног индиректног ефекта ( $b=0,084$ , ВСа CI [0,041, 0,148]), добијен и значајан негативан директан ефекат ( $b= -0,208$ ,

$p < 0,05$ ). Односно, виши скор на поштењу ће у веома малом проценту довести до вишег скорa на нормативној преданости организацији преко заједничке повезаности са конфликтношћу улоге. Виши скор на поштењу подразумева нижи скор на конфликтности улоге, а нижа конфликтност улоге подразумева и виши скор на нормативној преданости. Међутим, када се погледа укупан ефекат поштења на нормативну преданост, може се приметити да је он негативног смера, што говори да су две варијабле ипак пре негативно повезане ( $b = -0,124$ ,  $p = 0,132$ ), мада недовољно да би се могла одбацити нулта хипотеза. Због тога, парцијализација варијансе конфликтности улоге, која садржи у себи позитивну повезаност предиктора и критеријума, доводи до преминације повезаности негативног смера између поштења и нормативне преданости, што резултира статистички значајним директним ефектом, који је притом, такође мали.

Табела 32.

*Укупан и директни ефекат поштења на нормативну димезију преданости организацији*

	<i>Ефекат</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Укупан ефекат	- 0,124	-1,509	0,132
Директан ефекат	<b>-0,208</b>	-2,534	0,012

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти

Табела 33.

*Индиректан ефекат поштења на нормативну димезију преданости организацији преко конфликтности улоге*

	Индиректан ефекат				Комплетно стандардизовани индиректни ефекат			
	<i>Ефекат</i>	<i>SE</i>	95% BCa IC		<i>Ефекат</i>	<i>SE</i>	95% BCa IC	
			LL	UL			LL	UL
КОНУ	<b>0,084</b>	0,026	0,041	0,148	<b>0,055</b>	0,017	0,026	0,095

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; КОНУ = конфликтност улоге; SE = стандардна грешка самоузорковања; 95% BCa IC = 95% интервал поверења самоузорковања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

Када је у питању повезаност особине поштења са једнодимензионалном КУД преданошћу организацији, статистички значајан је укупан ( $b = 0,149$ ,  $p < 0,05$ ), и индиректан ефекат преко процене конфликтности улоге ( $b = 0,052$ , BCa CI [0,016, 0,105]). Оба ефекта су позитивног смера (табеле 34 и 35) и како директан ефекат није статистички значајан, може се закључити да је овде реч о пуној

медијацији. Односно, повезаност поштења и КУД преданости организацији је остварена захваљујући процени конфликтности улоге. То значи да ће појединац који има виши скор на поштењу имати за нијансу виши скор на КУД преданости, у потпуности због тога што у мањој мери процењује да му је улога конфликтна.

Табела 34.

*Укупан и директни ефекат поштења на КУД димезију преданости организацији*

	<i>Ефекат</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Укупан ефекат	<b>0,149</b>	1,997	0,047
Директан ефекат	0,096	1,276	0,203

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти

Табела 35.

*Индиректан ефекат поштења на КУД димезију преданости организацији преко конфликтности улоге*

	Индиректан ефекат				Комплетно стандардизовани индиректни ефекат			
	<i>Ефекат</i>	<i>SE</i>	95% <i>BCa IC</i>		<i>Ефекат</i>	<i>SE</i>	95% <i>BCa IC</i>	
			LL	UL			LL	UL
КОНУ	<b>0,052</b>	0,022	0,016	0,105	<b>0,037</b>	0,016	0,012	0,075

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; КОНУ = конфликтност улоге; SE = стандардна грешка самоузорковања; 95% *BCa IC* = 95% интервал поверења самоузорковања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

Табела 36.

*Укупан и директни ефекат поштења на инструменталну – мало алтернатива димезију преданости организацији*

	<i>Ефекат</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Укупан ефекат	-0,131	-1,428	0,154
Директан ефекат	-0,067	-0,718	0,473

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти

Табела 37.

*Индиректан ефекат поштења на инструменталну – мало алтернатива димезију преданости организацији преко конфликтности улоге*

	Индиректан ефекат				Комплетно стандардизовани индиректни ефекат			
	<i>Ефекат</i>	<i>SE</i>	95% <i>BCa IC</i>		<i>Ефекат</i>	<i>SE</i>	95% <i>BCa IC</i>	
			LL	UL			LL	UL
КОНУ	<b>-0,064</b>	0,026	-0,125	-0,022	<b>0,037</b>	0,015	-0,074	-0,013

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; КОНУ = конфликтност улоге; SE = стандардна грешка самоузорковања; 95% *BCa IC* = 95% интервал поверења самоузорковања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

И када је у питању повезаност особине поштење и инструменталне преданости – мало алтернатива, добијен је, такође, статистички значајан индиректан ефекат ( $b=-0,064$ , *BCa CI* [-0,125, -0,022]) (табела 37), док укупни и директни нису значајни (табела 36). То

значи да ће појединац који има виши скор на поштењу имати за нијансу нижи скор на инструменталној преданости – мало алтернатива, захваљујући томе што због поменуте базичне особине личности има склоност да перципира да му је улога у мањој мери конфликтна, због чега има и нижи скор на конкретној димензији преданости. Ипак, треба имати у виду да поштење и инструментална преданост – мало алтернатива нису статистички значајно повезане, што значи да је могуће да има још медијаторских варијабли које имају ефекат супротног смера у односу на процену конфликтности улоге.

С обзиром да није значајно повезана са конфликтношћу улоге, није провераван индиректан ефекат који на инструменталну преданост – велика жртва има особина поштење. У складу са тим и добијеним значајним индиректним ефектима особине поштење на све остале димензије преданости преко конфликтности улоге, може се закључити да је хипотеза H4.1: *Попштење је индиректно повезано са афективном, нормативном и обе димензије инструменталне преданости из модела Мејера и Алленове, као и са КУД преданошћу из модела Клајна и сарадника преко конфликтности улоге* – делимично потврђена.

## ***6.2. Индиректна повезаност особине емоционалност са димензијама преданости организацији преко опажених карактеристике радне средине***

Из табела 38 и 39, може се закључити да је емоционалност повезана са инструменталном преданошћу – мало алтернатива, у потпуности преко процене броја алтернатива за запослење, јер је добијен статистички значајан индиректан ефекат ( $b=0,065$ ,  $BCa\ CI [0,020, 0,132]$ ) и након контроле процене броја алтернатива, предиктор и критеријум више нису значајно повезани ( $b= 0,153$ ,  $p=0,096$ ). Другим речима, појединци који имају виши скор на емоционалности ће имати нешто виши скор на инструменталној преданости – мало алтернатива, због тога што ће исти процењивати да немају велику шансу да пронађу макар подједнако добар посао као што је овај на којем раде.

А за разлику од предходног случаја, процена броја расположивих алтернатива за запослење је парцијални медијатор повезаности особине емоционалност са инструменталном преданошћу – велика жртва, јер је добијен статистички значајан индиректни ефекат ( $b=0,079$ , ВСа CI [0,022, 0,147]) (табела 41), али је и након парцијализације варијансе опажене карактеристике шире радне средине, добијен и значајан директан ефекат ( $b= 0,219$ ,  $p<0,01$ ) (табела 40). То значи да су емоционалност и инструментална преданост – велика жртва, једним делом позитивно повезане и захваљујући томе што су обе негативно повезане са проценом броја алтернатива за запослење.

Табела 38.

*Укупан и директни ефекат емоционалности на инструменталну – мало алтернатива димезију преданости организацији*

	<i>Ефекат</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Укупан ефекат	<b>0,218</b>	2,320	0,021
Директан ефекат	0,153	1,669	0,096

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти

Табела 39.

*Индиректан ефекат емоционалности на инструменталну – мало алтернатива димезију преданости организацији преко процене броја алтернатива за запослење*

	Индиректан ефекат				Комплетно стандардизовани индиректни ефекат			
	<i>Ефекат</i>	<i>SE</i>	95% ВСа IC		<i>Ефекат</i>	<i>SE</i>	95% ВСа IC	
			LL	UL			LL	UL
АЛТ	<b>0,065</b>	0,027	0,020	0,132	<b>0,037</b>	0,015	0,012	0,073

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; АЛТ = број алтернатива за запослење; SE = стандардна грешка самоузorkовања; 95% ВСа IC = 95% интервал поверења самоузorkовања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

У складу са приказаним резултатима, може се закључити да је хипотеза Н4.2: *Емоционалност је повезана са инструменталном преданошћу – мало алтернатива и велика жртва преко процене броја алтернатива за запослење – потврђена.*

Табела 40.

*Укупан и директни ефекат емоционалности на инструменталну – велика жртва димезију преданости организацији*

	<i>Ефекат</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Укупан ефекат	<b>0,298</b>	3,840	0,000
Директан ефекат	<b>0,219</b>	3,038	0,003

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти

Табела 41.

*Индириктан ефекат емоционалности на инструменталну –велика жртва димезију преданости организацији преко процене броја алтернатива за запослење*

	Индириктан ефекат				Комплетно стандардизовани индириктни ефекат			
	Ефекат	SE	95% BCa IC		Ефекат	SE	95% BCa IC	
			LL	UL			LL	UL
АЛТ	<b>0,079</b>	0,031	0,022	0,147	<b>0,053</b>	0,021	0,015	0,097

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; АЛТ = број алтернатива за запослење; SE = стандардна грешка самоузорковања; 95% BCa IC = 95% интервал поверења самоузорковања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

### ***6.3. Индириктна повезаност особине екстраверзије са димензијама преданости организацији преко опажених карактеристика радне средине***

Полазећи од хипотезе H4.3 у наредних 6 табела су приказани резултати индириктне повезаности екстраверзије са афективном и нормативном преданошћу из модела Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991), као и преданошћу из Клајновог модела (Klein et al., 2012) преко процене аутономије у доношењу одлука и опаженог престижа организације. С обзиром да је екстраверзија једна од две особине за које се претпоставља да је повезана са конкретним димензијама преданости преко више опажених карактеристика радне средине, анализиран је њен индириктни ефекат преко две карактеристике радне средине заједно.

Када је у питању афективна димензија, може се закључити да је она повезана са особиним екстраверзије у потпуности преко аутономије у доношењу одлука ( $b=0,063$ , BCa CI [0,006, 0,128]) и опаженог престижа организације ( $b=0,143$ , BCa CI [0,076, 0,231]) (табела 43), јер је добијен значајан ефекат за обе карактеристике радне средине, а директан ефекат није значајан након контроле њихове варијансе ( $b= 0,219$ ,  $p<0,01$ ) (табела 42). Односно, укупни индириктни ефекат је ( $b=0,205$ , BCa CI [0,110, 0,311]), и може се рећи да он представља целокупну заједничку варијансу предиктора и критеријума. У случају када се у модел укључује више медијаторских варијабли, PROCESS даје испис и о значајности разлика између индириктних ефеката сваке од њих на повезаност предиктора и критеријума. Значајност се, такође, одређује методом самоузорковања, на основу интервала поверења. Тако да, из табеле 43 се

може приметити да разлика између индиректних ефеката предиктора преко аутономије у доношењу одлука и опаженог престижа организације није статистички значајна, јер 95% интервал поверења обухвата и вредност 0 ( $b=-0,080$ , ВСа CI [-0,177, 0,014]). Такође, може се уочити и да су оба специфична индиректна ефекта позитивног предзнака, што значи да они појединци који су екстравертни ће у већој мери бити афективно предани организацији у потпуности због тога што процењују да имају више аутономије у доношењу одлука и да им је радна организација престижна.

Табела 42.

*Укупан и директни ефекат екстраверзије на афективну димезију преданости организацији*

	<i>Ефекат</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Укупан ефекат	<b>0,204</b>	2,334	0,020
Директан ефекат	-0,001	-0,016	0,987

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти

Табела 43.

*Индиректан ефекат екстраверзије на афективну димезију преданости организацији преко аутономије у доношењу одлука и престижа организације*

	Индиректан ефекат				Комплетно стандардизовани индиректни ефекат			
	<i>Ефекат</i>	<i>SE</i>	95% ВСа IC		<i>Ефекат</i>	<i>SE</i>	95% ВСа IC	
			LL	UL			LL	UL
Укупни	<b>0,205</b>	0,051	0,110	0,311	<b>0,125</b>	0,030	0,125	0,188
(1) АДО	<b>0,063</b>	0,031	0,006	0,128	<b>0,038</b>	0,019	0,007	0,077
(2) ПРС	<b>0,143</b>	0,039	0,076	0,231	<b>0,087</b>	0,023	0,087	0,138
1 - 2	-0,080	0,049	-0,177	0,014				

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти АДО = аутономија у доношењу одлука; ПРС = престиж организације; 1 – 2 = разлика између индиректног ефекта варијбле са редним бројем 1 и варијабле са редним бројем 2; SE = стандардна грешка самоузорковања; 95% ВСа IC = 95% интервал поверења самоузорковања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

Иако особина екстраверзије не предвиђа значајно нормативну преданост организацији, добијен је статистички значајан индиректан ефекат ( $b=0,208$ , ВСа CI [0,121, 0,314]), као и значајан директан ефекат ( $b= -0,258$ ,  $p<0,01$ ), што се може видети у табелама 44 и 45. Као и када је у питању афективна димензија, статистички су значајна оба специфична индиректна ефекта, преко аутономије у доношењу одлука ( $b=0,043$ , ВСа CI [0,005, 0,112]), и опаженог престижа организације ( $b=0,164$ , ВСа CI [0,092, 0,253]). Међутим, овде је добијена и статистички значајна разлика у величини специфичних индиректних ефеката особине екстраверзије,

која преко опаженог престижа организације остварује значајно већи ефекат него преко аутономије у доношењу одлука ( $b=-0,121$ ,  $BCa\ CI [-0,216, -0,030]$ ) на нормативну преданост. Тако да, може се закључити да су екстраверзија и нормативна преданост организацији повезане, између осталог и преко њихове заједничке повезаности са проценом аутономије у доношењу одлука и значајно више са проценом престижа организације.

Табела 44.

*Укупан и директни ефекат екстраверзије на нормативну димезију преданости организацији*

	Ефекат	<i>t</i>	<i>P</i>
Укупан ефекат	-0,051	-0,554	0,580
Директан ефекат	<b>-0,258</b>	-2,930	0,004

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти

Табела 45.

*Индиректан ефекат екстраверзије на нормативну димезију преданости организацији преко аутономије у доношењу одлука и престижа организације*

	Индиректан ефекат				Комплетно стандардизовани индиректни ефекат			
	Ефекат	SE	95% <i>BCa</i> IC		Ефекат	SE	95% <i>BCa</i> IC	
			LL	UL			LL	UL
Укупни	<b>0,208</b>	0,049	0,121	0,314	<b>0,122</b>	0,028	0,070	0,180
(1) АДО	<b>0,043</b>	0,024	0,005	0,112	<b>0,025</b>	0,014	0,003	0,059
(2) ПРС	<b>0,164</b>	0,041	0,092	0,253	<b>0,096</b>	0,024	0,054	0,150
1 - 2	<b>-0,121</b>	0,047	-0,216	-0,030				

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти АДО = аутономија у доношењу одлука; ПРС = престиж организације; 1 – 2 = разлика између индиректног ефекта варијбле са редним бројем 1 и варијабле са редним бројем 2; SE = стандардна грешка самоузорковања; 95% *BCa* IC = 95% интервал поверења самоузорковања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

Међутим, с обзиром да укупан ефекат није значајан, то значи да поред позитивне повезаности која се остварује захваљујући двема опаженим карактеристикама радне средине, екстраверзија и нормативна преданост деле и заједничку варијансу која је негативног предзнака, која се испољава кроз директан ефекат услед контроле два медијатора.

Табела 46.

*Укупан и директни ефекат екстраверзије на КУД димезију преданости организацији*

	Ефекат	<i>t</i>	<i>p</i>
Укупан ефекат	0,074	0,892	0,373
Директан ефекат	-0,086	-1,044	0,297

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти

И, када је у питању повезаност екстраверзије и КУД димензије преданости, с обзиром да је добијен значајан само индиректан ефекат



(табеле 46 и 47), може се закључити да она постоји само преко опажене аутономије у доношењу одлука и престижа организације. Значајан је, како укупни ( $b=0,160$ , ВСа CI [0,089, 0,248]), тако и оба специфична индиректна ефекта, преко аутономије у доношењу одлука ( $b=0,036$ , ВСа CI [0,005, 0,093]) и преко престижа организације ( $b=0,124$ , ВСа CI [0,066, 0,199]). Такође, добијена и значајна разлика у величини ефекта који екстраверзија остварује на КУД преданост организацији посредством аутономије у доношењу одлука у односу на престиж организације, преко којег је већи ( $b=-0,088$ , ВСа CI [-0,167, -0,011]). То значи, да са једне стране, екстраверзија и нормативна преданост организацији су повезане позитивно преко процене аутономије у доношењу одлука и опаженог престижа организације. Међутим, са друге стране, вероватно постоји још интервенишућих варијабли између њих, због чега није добијен значајан укупни ефекат.

У складу са приказаним резултатима у предходних 6 табела (од табеле 42 до табеле 47), хипотеза Н4.3: *Екстраверзија је индиректно повезана са афективном и нормативном преданошћу из модела Мејера и Аленове, као и са КУД преданошћу из модела Клајна и сарадника преко аутономије у доношењу одлука и престижа организације* – се прихвата.

Табела 47.

*Индиректан ефекат екстраверзије на КУД димензију преданости организацији преко аутономије у доношењу одлука и престижа организације*

	Индиректан ефекат				Комплетно стандардизовани индиректни ефекат			
	Ефекат	SE	95% ВСа IC		Ефекат	SE	95% ВСа IC	
			LL	UL			LL	UL
Укупни	<b>0,160</b>	0,040	0,089	0,248	<b>0,103</b>	0,025	0,057	0,157
(1) АДО	<b>0,036</b>	0,022	0,005	0,093	<b>0,023</b>	0,014	0,003	0,058
(2) ПРС	<b>0,124</b>	0,033	0,066	0,199	<b>0,080</b>	0,022	0,042	0,130
1 - 2	<b>-0,088</b>	0,039	-0,167	-0,011				

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; АДО = аутономија у доношењу одлука; ПРС = престиж организације; 1 - 2 = разлика између индиректног ефекта варијбле са редним бројем 1 и варијабле са редним бројем 2; SE = стандардна грешка самоузороковања; 95% ВСа IC = 95% интервал поверења самоузороковања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

У наредне две табеле су дати резултати укупног, директног и индиректног ефекта екстраверзије на инструменталну преданост – мало алтернатива преко опаженог престижа организације и процене броја алтернатива за запослење. И као што се може видети у табели 48,

статистички значајан је укупан ефекат ( $b = -0,372$ ,  $p < 0,01$ ), а директни након парцијализације варијансе медијаторских варијабли није ( $b = -0,188$ ,  $p = 0,063$ ). Из табеле 49 се види да је добијен значајан и негативан укупан индиректан ефекат ( $b = -0,184$ , ВСа СI [-0,283, -0,096]), као и специфичан ефекат екстраверзије на инструменталну димензију преданости – мало алтернатива преко опаженог престижа организације ( $b = -0,124$ , ВСа СI [-0,203, -0,063]) и преко аутономије у доношењу одлука ( $b = -0,060$ , ВСа СI [-0,137, -0,004]). Разлика у специфичним ефектима предиктора на критеријум преко два медијатора није статистички значајна, јер 95% интервал поверења обухвата вредност 0 ( $b = -0,064$ , ВСа СI [-0,163, 0,034]). На основу тога, може се закључити да екстраверзија негативно предвиђа инструменталну преданост – мало алтернатива у потпуности преко опажања престижа организације и процене броја алтернатива за запослење.

Екстравертни појединци у већој мери сматрају да им је организације престижна и да ће наћи макар подједнако добар посао негде другде као што је овај на којем тренутно раде, због чега ће у мањој мери доживљавати да би требало да остану у организацији зато што им се не исплати да је напусте.

Табела 48.

*Укупан и директни ефекат екстраверзије на инструменталну преданост – мало алтернатива*

	<i>Ефекат</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Укупан ефекат	<b>-0,372</b>	-3,723	0,000
Директан ефекат	-0,188	-1,865	0,063

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти

У табели 51 се може приметити да укупан индиректни ефекат екстраверзије на инструменталну преданост – велика жртва преко престижа организације и броја алтернатива није статистички значајан ( $b = 0,001$ , ВСа СI [-0,088, 0,088]). Због тога се након парцијализације варијансе директан ефекат екстраверзије на инструменталну преданост – велика жртва ( $b = -0,225$ ,  $p < 0,01$ ) скоро уопште не мења у односу на укупан ефекат ( $b = -0,226$ ,  $p < 0,01$ ) (табела 50). Међутим, оба специфична индиректна ефекта су статистички значајна и преко престижа ( $b = 0,065$ , ВСа СI [0,018, 0,125]) и преко броја алтернатива ( $b = -0,063$ , ВСа СI [-

0,134, -0,002]), али како су они супротних смерова, укупан индиректни ефекат се поништава. Иако је мала разлика, у табели 51 се може видети и да је индиректан ефекат екстраверзије преко престижа организације у односу на онај преко броја алтернатива статистички значајно већи ( $b=0,128$ , ВСа CI [0,049, 0,211]).

Табела 49.

*Индиректан ефекат екстраверзије на инструменталну преданост – мало алтернатива преко престижа организације и броја алтернатива за запослење*

	Индиректан ефекат				Комплетно стандардизовани индиректни ефекат			
	Ефекат	SE	95% ВСа IC		Ефекат	SE	95% ВСа IC	
			LL	UL			LL	UL
Укупни	<b>-0,184</b>	0,047	-0,283	-0,096	<b>-0,097</b>	0,024	-0,148	-0,052
(1) ПРС	<b>-0,124</b>	0,035	-0,203	-0,063	<b>-0,065</b>	0,019	-0,106	-0,033
(2) АЛТ	<b>-0,060</b>	0,033	-0,137	-0,004	<b>-0,032</b>	0,017	-0,070	-0,002
1 - 2	-0,064	0,050	-0,163	0,034				

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; ПРС = престиж организације; АЛТ = број алтернатива за запослење; 1 - 2 = разлика између индиректног ефекта варијбле са редним бројем 1 и варијабле са редним бројем 2; SE = стандардна грешка самоузорковања; 95% ВСа IC = 95% интервал поверења самоузорковања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

Табела 50.

*Укупан и директни ефекат екстраверзије на инструменталну преданост – велика жртва*

	Ефекат	t	p
Укупан ефекат	<b>-0,225</b>	-2,668	0,008
Директан ефекат	<b>-0,226</b>	-2,76	0,006

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти

Табела 51.

*Индиректан ефекат екстраверзије на инструменталну преданост – велика жртва преко броја алтернатива за запослење*

	Индиректан ефекат				Комплетно стандардизовани индиректни ефекат			
	Ефекат	SE	95% ВСа IC		Ефекат	SE	95% ВСа IC	
			LL	UL			LL	UL
Укупни	0,001	0,045	-0,088	0,088	0,001	0,028	0,054	-0,056
(1) ПРС	<b>0,065</b>	0,027	0,018	0,125	<b>0,041</b>	0,017	0,012	0,079
(2) АЛТ	<b>-0,063</b>	0,033	-0,134	-0,002	<b>-0,040</b>	0,021	-0,083	-0,001
1 - 2	<b>0,128</b>	0,041	0,049	0,211				

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; АЛТ = број алтернатива за запослење; SE = стандардна грешка самоузорковања; 95% ВСа IC = 95% интервал поверења самоузорковања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

Тако да, висока екстраверзија доводи до тога да појединци процењују своју организацију као више престижну, због чега ће у већој мери бити инструментално предани организацији, али у исто време

екстравертни појединци сматрају да имају више алтернатива за запослење, што доводи до мање инструменталне преданости. Ипак, иако се међусобно поништавају, екстраверзија је индиректно повезана са инструменталном преданошћу – велика жртва преко опаженог престижа организације и процене броја алтернатива.

Због тога, хипотеза Н4.4: *Екстраверзија је индиректно повезана са инструменталном преданошћу – мало алтернатива и велика жртва преко престижа организације и броја алтернатива за запослење* се прихвата.

Ипак, треба рећи да се значајност индиректног ефекта екстраверзије на инструменталну преданост – мало алтернатива и велика жртва преко процене броја алтернатива за запослење губи када се контролише варијанса особине емоционалност, што се може видети у табелама 52 и 53. Односно, оно што емоционалност и екстраверзија деле са проценом броја алтернатива за запослење је уједно и њихова заједничка варијанса.

Табела 52.

*Индиректан ефекат екстраверзије на инструменталну преданост – мало алтернатива преко броја алтернатива за запослење, када се контролише особина емоционалност*

	Индиректан ефекат				Комплетно стандардизовани индиректни ефекат			
	Ефекат	SE	95% BCa IC		Ефекат	SE	95% BCa IC	
			LL	UL			LL	UL
АЛТ	-0,043	0,029	-0,111	0,004	-0,023	0,015	-0,057	0,002

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; АЛТ = број алтернатива за запослење; SE = стандардна грешка самоузорковања; 95% BCa IC = 95% интервал поверења самоузорковања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

Табела 53.

*Индиректан ефекат екстраверзије на инструменталну преданост – велика жртва преко броја алтернатива за запослење, када се контролише особина емоционалност*

	Индиректан ефекат				Комплетно стандардизовани индиректни ефекат			
	Ефекат	SE	95% BCa IC		Ефекат	SE	95% BCa IC	
			LL	UL			LL	UL
АЛТ	-0,054	0,032	-0,126	0,009	-0,034	0,021	-0,079	0,006

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; АЛТ = број алтернатива за запослење; SE = стандардна грешка самоузорковања; 95% BCa IC = 95% интервал поверења самоузорковања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

#### 6.4. Индиректна повезаност особине пријатност са димензијама преданости организацији преко опажених карактеристика радне средине

Пријатност је повезана са афективном преданошћу организацији преко опажене подршке организације и престижа организације, јер је добијен статистички значајан укупан ( $b=0,139$ , ВСа СІ [0,035, 0,252]) и два специфична индиректна ефекта, што се може видети у табели 55. Оба индиректна ефекта, преко опажене подршке организације ( $b=0,103$ , ВСа СІ [0,015, 0,205]) и престижа организације ( $b=0,065$ , ВСа СІ [0,035, 0,103]) су позитивног смера и није добијена значајна разлика у величини међу њима ( $b=0,068$ , ВСа СІ [-0,019, 0,170]). Парцијализацијом варијансе две медијаторске варијабле, повезаност пријатности и афективне преданости губи значајност, јер добијени директан ефекат није статистички значајан ( $b= 0,062$ ,  $p=0,372$ ), што се може видети у табели 54. Односно, опажена подршка организације и престиж организације чине потпуну медијацију у односу предиктора и критеријума.

Табела 54.

*Укупан и директни ефекат пријатности на афективну преданост организацији*

	Ефекат	<i>t</i>	<i>p</i>
Укупан ефекат	<b>0,200</b>	2,427	0,016
Директан ефекат	0,062	0,894	0,372

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти

Иста ситуација је, и када је у питању повезаност пријатности и нормативне преданости организацији. Опажена подршка и престиж организације су медијатори те повезаности и након парцијализације њихове варијансе, добијен директан ефекат није статистички значајан ( $b= 0,067$ ,  $p=0,357$ ) (табела 56). Из табеле 57 се види да је укупан индиректан ефекат позитиван ( $b= 0,137$  [ВСа СІ [0,026, 0,255]), а специфичан индиректан ефекат је значајан и преко опажене подршке организације ( $b=0,112$ , ВСа СІ [0,013, 0,221]) и преко престижа организације ( $b=0,025$ , ВСа СІ [0,003, 0,068]), док разлика у њиховој величини није ( $b=0,087$ , ВСа СІ [-0,006, 0,195]).

Табела 55.

Индиректан ефекат пријатности на афективну преданост организацији преко опажене подршке организацији и престижа организације

	Индиректан ефекат				Комплетно стандардизовани индиректни ефекат			
	Ефекат <i>t</i>	SE	95% ВСа IC		Ефекат	SE	95% ВСа IC	
			LL	UL			LL	UL
Укупни	<b>0,139</b>	0,056	0,035	0,252	<b>0,089</b>	0,036	0,021	0,160
(1) ПОП	<b>0,103</b>	0,049	0,015	0,205	<b>0,066</b>	0,031	0,009	0,131
(2) ПРС	<b>0,035</b>	0,020	0,006	0,085	<b>0,023</b>	0,012	0,004	0,054
1 - 2	0,068	0,048	-0,019	0,170				

Напомена: Задебљани су статистички значајни коефицијенти; ПОП = опажена подршка организације; ПРС = престиж организације; 1 - 2 = разлика између индиректног ефекта варијбле са редним бројем 1 и варијабле са редним бројем 2; SE = стандардна грешка самоузорковања; 95% ВСа IC = 95% интервал поверења самоузорковања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

Табела 56.

Укупан и директни ефекат пријатности на нормативну преданост организацији

	Ефекат	<i>t</i>	<i>p</i>
Укупан ефекат	<b>0,204</b>	2,382	0,018
Директан ефекат	0,067	0,922	0,357

Напомена: Задебљани су статистички значајни коефицијенти

Табела 57.

Индиректан ефекат екстраверзије на нормативну преданост организацији преко опажене подршке организацији и престижа организације

	Индиректан ефекат				Комплетно стандардизовани индиректни ефекат			
	Ефекат	SE	95% ВСа IC		Ефекат	SE	95% ВСа IC	
			LL	UL			LL	UL
Укупни	<b>0,137</b>	0,058	0,026	0,255	<b>0,085</b>	0,035	0,016	0,155
(1) ПОП	<b>0,112</b>	0,052	0,013	0,221	<b>0,070</b>	0,032	0,008	0,134
(2) ПРС	<b>0,025</b>	0,016	0,003	0,068	<b>0,015</b>	0,010	0,002	0,042
1 - 2	0,087	0,051	-0,006	0,195				

Напомена: Задебљани су статистички значајни коефицијенти; ПОП = опажена подршка организације; ПРС = престиж организације; 1 - 2 = разлика између индиректног ефекта варијбле са редним бројем 1 и варијабле са редним бројем 2; SE = стандардна грешка самоузорковања; 95% ВСа IC = 95% интервал поверења самоузорковања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

Пријатност је повезана са КУД преданошћу, такође, преко опажене подршке и престижа организације, јер је добијен позитиван и значајан укупан индиректан ефекат ( $b=0,103$ , ВСа CI [0,023, 0,196]), што се види у табели 59. Пошто су оба специфична индиректна ефекта значајни, опажена подршка организације ( $b=0,077$ , ВСа CI [0,011, 0,164]) и престиж организације ( $b=0,026$ , ВСа CI [0,003, 0,070]) остварују пуну медијацију између пријатности и КУД преданости, јер директан ефекат није статистички значајан ( $b= 0,063$ ,  $p=0,374$ ) (табела 58). Није добијена

значајна разлика у величини специфичних индиректних ефеката екстраверзије преко опажене подршке организације и опаженог престижа организације ( $b=0,051$ , ВСа CI [-0,017, 0,141]). Поједицни који имају за једну јединицу виши скор на пријатности ће имати за 0,1 већи скор на КУД преданости, због тога што ће они процењивати да им организација пружа подршку у већој мери и да је престижна у њиховом окружењу.

Табела 58.

*Укупан и директни ефекат пријатности на КУД преданост организацији*

	<i>Ефекат</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Укупан ефекат	<b>0,166</b>	2,129	0,034
Директан ефекат	0,063	0,891	0,374

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти

Табела 59.

*Индиректан ефекат екстраверзије на КУД преданост организацији преко опажене подршке организацији и престижа организације*

	Индиректан ефекат				Комплетно стандардизовани индиректни ефекат			
	<i>Ефекат</i>	<i>SE</i>	95% ВСа IC		<i>Ефекат</i>	<i>SE</i>	95% ВСа IC	
			LL	UL			LL	UL
Укупни	<b>0,103</b>	0,044	0,023	0,196	<b>0,070</b>	0,029	0,016	0,130
(1) ПОП	<b>0,077</b>	0,039	0,011	0,164	<b>0,052</b>	0,026	0,007	0,109
(2) ПРС	<b>0,026</b>	0,016	0,003	0,070	<b>0,018</b>	0,011	0,002	0,047
1 - 2	0,051	0,040	-0,017	0,141				

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; ПОП = опажена подршка организације; ПРС = престиж организације; 1 – 2 = разлика између индиректног ефекта варијбле са редним бројем 1 и варијабле са редним бројем 2; SE = стандардна грешка самоузорковања; 95% ВСа IC = 95% интервал поверења самоузорковања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

Када се узму у обзир резултати приказани у предходних 6 табела, од 54. до 59, може се закључити да је хипотеза H4.5: *Пријатност је индиректно повезана са афективном и нормативном преданошћу из модела Мејера и Аленове, као и са КУД преданошћу из модела Клајна и сарадника преко опажене подршке организације и престижа организације* – потврђена.

На основу резултата представљених у табелама 60 и 61, хипотеза H4.6: *Пријатност је индиректно повезана са инструменталном преданошћу – мало алтернатива преко престижа организације* – се прихвата. Добијен је статистички значајан и негативан индиректан ефекат особине пријатност на инструменталну преданост – мало

алтернатива преко опаженог престижа организације ( $b=-0,043$ , ВСа CI [-0,104, -0,007]), што се може видети у табели 61. Међутим, ни укупан ни директан ефекат нису статистички значајни (табела 60), јер је  $p$  вредност већа од 0,5. То значи да је предиктор негативно повезан са критеријумом, зато што они који су у већој мери пријатни процењују своју организацију као више престижну, што доводи до мање инструменталне преданости организацији. Ипак, могуће је да поред опаженог престижа организације, пријатност и конкретна димензија преданости су повезане преко још неких других варијабли, које образују заједничку варијансу супротног смера, због чега укупан ефекат није статистички значајан.

Табела 60.

*Укупан и директни ефекат пријатности на инструменталну преданост – мало алтернатива*

	<i>Ефекат</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Укупан ефекат	0,035	0,364	0,716
Директан ефекат	0,078	0,823	0,411

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти

Табела 61.

*Индиректан ефекат екстраверзије на инструменталну преданост – мало алтернатива преко престижа организације*

	Индиректан ефекат				Комплетно стандардизовани индиректни ефекат			
	<i>Ефекат</i>	<i>SE</i>	95% ВСа IC		<i>Ефекат</i>	<i>SE</i>	95% ВСа IC	
			LL	UL			LL	UL
ПРС	<b>-0,043</b>	0,024	-0,104	-0,007	<b>-0,024</b>	0,013	-0,057	-0,004

*Напомена:* Задебљани су статистички значајни коефицијенти; ПРС = престиж организације; SE = стандардна грешка самоузорковања; 95% ВСа IC = 95% интервал поверења самоузорковања; LL = доња граница интервала поверења; UL = горња граница интервала поверења.

С обзиром да је поред пријатности добијен и значајан индиректан ефекат екстраверзије на димензије преданости преко опаженог престижа организације, проверавани су ти ефекти када се она друга особина контролише у својству коваријате. Међутим, не долази до губитка ниједног индиректног ефекта, те се може закључити да екстраверзија и пријатност описују различите делове варијансе опаженог престижа организације.



### ***6.5. Разматрања о тачности хипотеза H4 и H5 о директној и индиректној повезаности особина личности са преданошћу организацији преко опажених карактеристика радне средине***

На основу резултата приказаних и интерпретираних у предходних 4 потпоглавља, од седам специфичних хипотеза које се односе на индиректну повезаност особина личности са димензијама преданости организацији преко опажених карактеристика радне средине, одбачена је једна, пет је у потпуности прихваћено, док је једна делимично потврђена. Наиме, све особине личности које су обухваћене хипотезама, осим савесности, су индиректно повезане са димензијама преданости из модела Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991, 1997) и једнодимензионалном КУД преданошћу из модела Клајна и сарадника (Klein et al., 2012), преко опажене подршке организације, аутономије у доношењу одлука, конфликтности улоге, престижа организације и броја рапосложивих алтернатива за запослење. У највећем броју случајева је реч о пуној медијацији, у неколико о парцијалној, док је неретко у питању значајан само индиректни ефекат, а да није значајан ни укупан. Притом, треба водити рачуна да су у питању ипак веома мали ефекти, у распону од 0,01 до 0,125, када говоримо о потпуно стандардизованим индиректним ефектима. Међутим, величине тих ефеката су у складу са малим процентима варијансе коју деле особине личности са димензијама преданости организацији.

Упркос томе што су ефекти мали, с обзиром да је већина специфичних хипотеза потврђено, општа хипотеза H4: *Особине личности из HEXACO модела су повезане и индиректно са афективном, нормативном и инструменталном димензијом преданости из модела Мејера и Аленове, као и са преданошћу из Клајновог модела, преко опажених карактеристика уже и шире радне средине – се прихвата.*

У складу са приказаним резултатима за свих пет хијерархијских регресионих анализа, где је у свакој друга димензија преданости била критеријум, и тестирањем индиректних ефеката, може се закључити да су особине личности инкрементално валидне у тој предикцији поред опажених карактеристика радне средине, због чега се хипотеза H5:

*Особине личности су инкрементално валидне у предвиђању афективне, нормативне и инструменталне димензије преданости из модела Мејера и Аленове, као и преданости из Клајновог модела, поред опажених карактеристика радне средине – потврђује. У свих пет хијерархијских регресионих анализа је укључивање особина личности у другом блоку довело до значајне промене у коефицијенту детерминације.*

## **7. Интегрални модел структуре повезаности димензија преданости организацији, опажених карактеристика радне средине и базичних особина личности**

Како би се утврдила и што боље анализирала повезаност између три скупа променљивих и с циљем што бољег разумевања у каквом односу базичне особине личности са једне стране и опажене карактеристике са друге стране, предвиђају димензије преданости организацији развијено је неколико структуралних модела. При дефинисању модела пошло се како од хипотеза истраживања, тако и од резултата вишеструких регресионих анализа које су описане у предходним поглављима. Како је хипотезама претпостављено и предходним резултатима потврђено, особине личности одређују у којој мери ће запослени бити предани организацији директно, али и преко опажана карактеристика радне средине. Из тог разлога, у својству егзогених, независних варијабли су се нашле само НЕХАСО базичне особине личности и то све осим отворености, за коју није претпостављено да утиче на било коју од димензија преданости ни директно, ни индиректно преко опажана карактеристика радне средине.

Када су у питању опажене карактеристике радне средине, у вишеструким регресионим анализама, све су се показале инкрементално валидне у предвиђању неке од димензија преданости, осим конфликтности улоге. Међутим, с обзиром да она представља веома важан аспект процене радног амбијента, који се у предходним истраживањима показао као веома значајан предиктор преданости (Caillier, 2016; Chang & Stockdale, 2003; Jong & Ford, 2016; Mayer & Schrooman, 1998; Meyer et al, 2002; Michaels et al., 1988; Pannacio &

Vanderberghe, 2009) и зато што је обухваћен у више хипотеза у овом раду, први модел обухвата и процену конфликтности улоге. У својству зависних, критеријумских варијабли су се нашле све димензије преданости из модела Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991) и Клајна и сарадника (Klein et al., 2012). Индикатори уклапања података у такав модел су приказани у табели 62, под редним бројем 1.

Као што се може видети из табеле, *Модел 1* добро одговара подацима, јер хи – квадрат тест није статистички значајан ( $\chi^2_{(47)}=48,53$ ,  $p=0,41$ ), што значи да нема значајних разлика између коваријанси које предвиђа модел и оних добијених на емпиријским подацима. Такође, нормирани хи-квадрат је  $<2$ , а и други индикатори уклапања података су задовољавајући,  $CFI > 0,95$ ,  $RMSEA < 0,06$ , (Hu & Bentler, 1999) и  $SRMR \leq 0,08$  (Kline, 2005). Међутим, из табеле 63 се може приметити да варијабла *конфликтност улоге* нема ниједан статистички значајан утицај на критеријуме, димензије преданости. Из тог разлога, претпоставило се да модел добро одговара подацима не због утицаја који конфликтност улоге има на критеријуме, него захваљујући високим коваријансама које има са осталим варијаблама из домена опажених карактеристика радне средине. У складу са тим, како би се експлицитно проверила та претпоставка, тестиран је модел 2 у којем су обрисане све путање конфликтности улоге на димензије преданости, као и две путање аутономије у доношењу одлука на нормативну преданости ( $\beta=0,017$ ,  $p=0,700$ ) и КУД преданост ( $\beta=0,072$ ,  $p=0,167$ ), које нису биле статистички значајне. Уколико је претпоставка тачна, брисање ових путања не би требало да доведе до лошијег уклапања модела подацима. Индекси фитовања оваквог модела су такође приказани у табели 62.

Као што се може видети, дошло је до благог повећања хи квадрата, који остаје статистички незначајан ( $\chi^2_{(53)}=52,5$ ,  $p=0,49$ ), али разлика у његовој висини у моделу 2 у односу на модел 1 није статистички значајна ( $\Delta\chi^2= -3,97$ ,  $\Delta df= -8$ ,  $p<0,01$ ). С обзиром на мањи број параметара, у моделу 2 је дошло и до повећања броја степени слободе и може се констатовати да је исти већи од вредности хи – квадрата. С обзиром да су и  $CFI$  и  $RMSEA$  нецентрализовани индекси,

где је „савршен фит“  $\chi^2 = df$ , први је једнак вредности 1, а други вредности 0 (Hu & Bentler, 1999).

Табела 62.

*Индикатори уклапања података у три тестирана модела односа димензија преданости организацији, опажених карактеристика радне средине и особина личности*

Модел	$\chi^2(df)$	$p$	$\chi^2/df$	CFI	RMSEA	SRMR	AIC	$\Delta\chi^2/\Delta df(p)$
<b>1</b>	48,53(47)	0,41	1,033	0,999	0,01	0,035	194,53	-
<b>2</b>	52,5 (53)	0,49	0,991	1	0	0,036	186,5	<b>1</b> : -3,97/-8 (ns)
<b>3</b>	47,78(44)	0,32	1,086	0,997	0,016	0,036	169,78	<b>1</b> : 0,75/3 (ns) <b>2</b> : 4,72/9 (ns)

Модел 1 = са конфликтношћу улоге и њеним путањама; Модел 2 = са конфликтношћу улоге, без путања, само са коваријансама грешака; Модел 3 = финални модел;  $\chi^2(df)$  = Хи квадрат (број степени слободe);  $p$  = ниво значајности Хи квадрата;  $\chi^2/df$  = количник Хи квадрата и броја степени слободe; CFI = Индекс компаративног фитовања (Comparative fit index); RMSEA = Квадратни корен просечне квадратне грешке апроксимације (Root-mean-square error of approximation); SRMR = Стандардизовани квадратни корен просечног квадрата резидуала (Standardized root mean square residual); AIC = Акаикеов критеријум информативности (Akaike information criterion);  $\Delta\chi^2/\Delta df(p)$  = разлика у Хи квадрату / разлика у степенима слободe (ниво значајности); ns = није статистички значајно (non-significant);

Такође, очекивано због мање параметара, модел је мање комплексан, што потврђује и нешто нижа вредност Акаикеовог критеријума информисаности ( $\Delta AIC=8,03$ ). Ови резултати потврђују да конфликтност улоге доприноси добром уклапању модела 1 подацима због високе коваријације коју има са опаженом подршком организације, престижом организације и аутономијом у доношењу одлука а не због тога што значајно предвиђа критеријуме.

Међутим, конфликтност улоге је у истраживању и моделу предвиђена као предикторска варијабла и пошто у том смислу не даје допринос, у моделу 3, финалном моделу, она је искључена. Индекси уклапања Модела 3 се, такође налазе у табели 62, док се стандардизовани регресиони коефицијенти налазе у табели 64, а графички приказ модела у оквиру слике 3. На слици 3 се налазе стандардизовани регресиони коефицијенти, као и коваријансе променљивих.

Табела 63.  
Стандардизовани регресиони коефицијенти у Моделу 1

			<i>beta</i>	<i>p</i>
ПОП	<---	A	<b>0,116</b>	0,010
АЛТ	<---	X	0,089	0,097
АЛТ	<---	E	<b>-0,125</b>	0,017
ПРС	<---	A	<b>0,104</b>	0,021
ПРС	<---	X	<b>0,314</b>	***
КОНУ	<---	H	<b>-0,245</b>	***
АДО	<---	X	<b>0,118</b>	0,012
КОНУ	<---	C	0,086	0,073
Афективна преданост	<---	АДО	<b>0,166</b>	***
КУД преданост	<---	ПОП	<b>0,340</b>	***
Афективна преданост	<---	ПОП	<b>0,393</b>	***
Нормативна преданост	<---	E	<b>0,138</b>	***
Нормативна преданост	<---	ПОП	<b>0,482</b>	***
Инструментална – Мало алтернатива	<---	C	-0,085	0,056
Инструментална – Велика жртва	<---	ПРС	<b>0,145</b>	0,005
Инструментална – Велика жртва	<---	X	<b>-0,135</b>	0,004
Инструментална – Велика жртва	<---	H	<b>-0,099</b>	0,020
Инструментална – Велика жртва	<---	АЛТ	<b>-0,322</b>	***
Нормативна преданост	<---	ПРС	<b>0,131</b>	0,008
Афективна преданост	<---	ПРС	<b>0,138</b>	0,004
КУД преданост	<---	C	<b>0,244</b>	***
Афективна преданост	<---	C	<b>0,135</b>	***
КУД преданост	<---	ПРС	<b>0,112</b>	0,033
Инструментална – Мало алтернатива	<---	АЛТ	<b>-0,275</b>	***
Инструментална – Велика жртва	<---	E	<b>0,103</b>	0,017
Инструментална – Мало алтернатива	<---	X	<b>-0,151</b>	0,002
Нормативна преданост	<---	H	<b>-0,104</b>	0,009
Инструментална – Мало алтернатива	<---	ПОП	<b>-0,283</b>	***
Афективна преданост	<---	КОНУ	-0,049	0,270
Нормативна преданост	<---	КОНУ	-0,016	0,717
КУД преданост	<---	КОНУ	-0,013	0,796
Нормативна преданост	<---	АДО	0,017	0,700
КУД преданост	<---	АДО	0,072	0,167
Инструментална – Велика жртва	<---	ПОП	0,049	0,352

Напомена: Задебљани су статистички значајни коефицијенти; КУД = преданост организацији према моделу Клајна и срадника; ПОП = опажена подршка организације; КОНУ = конфликтност улоге; АДО = аутономија у доношењу одлука; ПРС = престиж организације; АЛТ = број алтернатива за запослење.

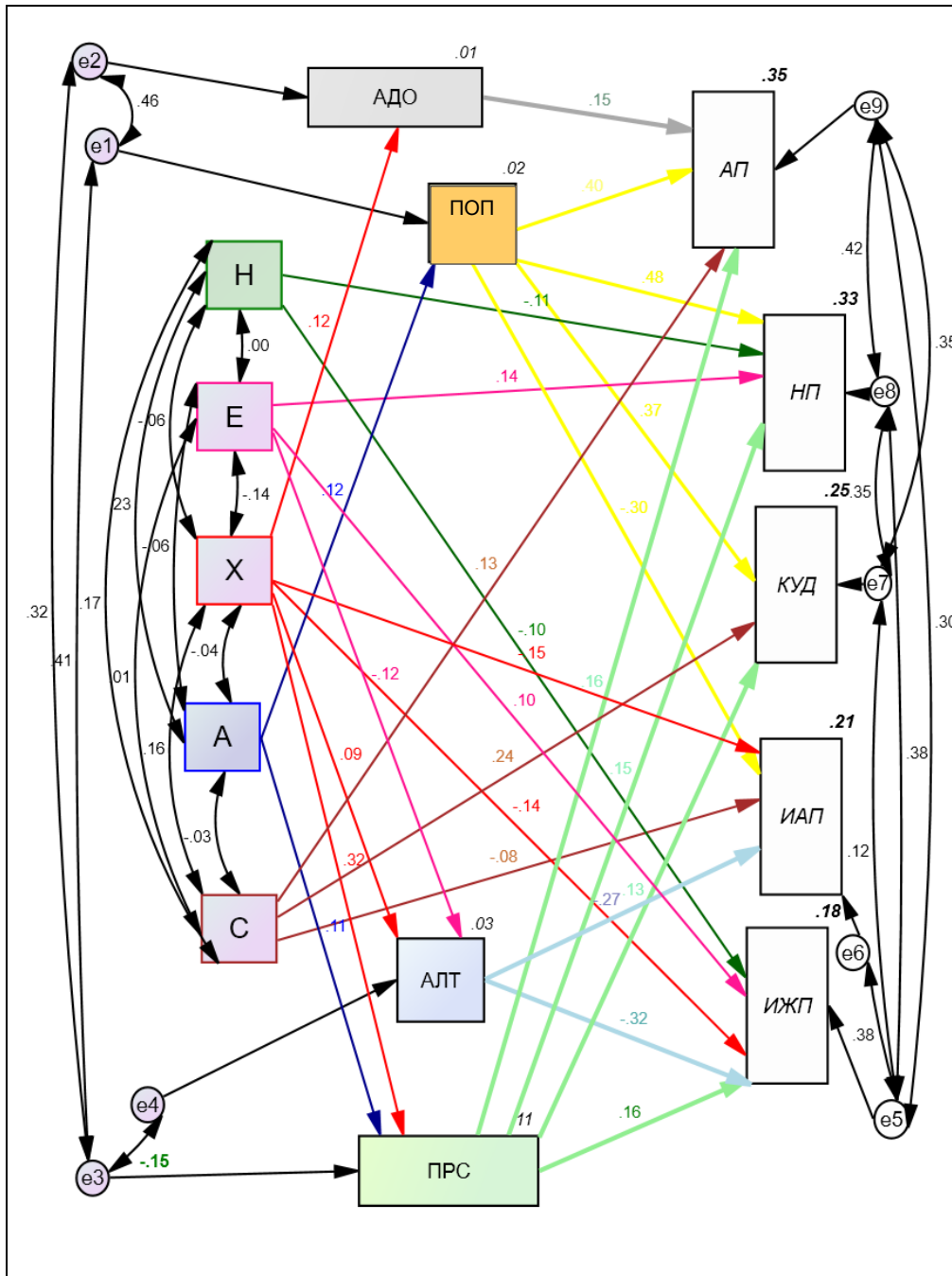
Као и код предходна два модела, у моделу 3 хи- квадрат није статистички значајан ( $\chi^2_{(44)}=47,78$ ,  $p=0,32$ ), што значи да се моделирани подаци не разликују од оних добијених емпиријски. У односу на модел 1 и 2 дошло је до благог пада вредности хи- квадрата, мада он није статистички значајан. CFI (0,997), RMSEA (0,016) и SRMR (0,036) задовољавају критеријуме за закључивање о фитовању модела (Kline,

2005). Такође, нижи АИС индекс у односу на предходна два модела указује да је модел 3 најмање комплексан, што исто иде у прилог његовом прихватању као коначног модела.

Табела 64.  
Стандардизовани регресиони коефицијенти у Моделу 3

			<i>beta</i>	<i>p</i>
ПОП	<---	А	<b>0,124</b>	0,009
АЛТ	<---	Х	0,089	0,096
ПРС	<---	Х	<b>0,316</b>	***
АДО	<---	Х	<b>0,118</b>	0,012
АЛТ	<---	Е	<b>-0,125</b>	0,018
ПРС	<---	А	<b>0,112</b>	0,018
Афективна преданост	<---	АДО	<b>0,146</b>	***
КУД преданост	<---	С	<b>0,241</b>	***
КУД преданост	<---	ПОП	<b>0,366</b>	***
Афективна преданост	<---	ПОП	<b>0,404</b>	***
Нормативна преданост	<---	Е	<b>0,138</b>	***
Нормативна преданост	<---	Н	<b>-0,106</b>	0,006
Нормативна преданост	<---	ПОП	<b>0,480</b>	***
Инструментална – Мало алтернатива	<---	С	-0,084	0,056
Инструментална – Велика жртва	<---	ПРС	<b>0,164</b>	***
Инструментална – Велика жртва	<---	Х	<b>-0,139</b>	0,003
Инструментална – Велика жртва	<---	Е	<b>0,102</b>	0,018
Инструментална – Велика жртва	<---	Н	<b>-0,103</b>	0,016
Инструментална – Велика жртва	<---	АЛТ	<b>-0,319</b>	***
Инструментална – Мало алтернатива	<---	ПОП	<b>-0,298</b>	***
Нормативна преданост	<---	ПРС	<b>0,146</b>	0,002
Афективна преданост	<---	ПРС	<b>0,160</b>	***
Инструментална – Мало алтернатива	<---	Х	<b>-0,151</b>	0,002
Афективна преданост	<---	С	<b>0,132</b>	***
Инструментална – Мало алтернатива	<---	АЛТ	<b>-0,274</b>	***
КУД преданост	<---	ПРС	<b>0,132</b>	0,009

Напомена: \*\*\*  $p < 0,001$ ; Задебљани су статистички значајни коефицијенти; КУД = преданост организацији према моделу Клајна и срадника; ПОП = опажена подршка организације; АДО = аутономија у доношењу одлука; ПРС = престиж организације; АЛТ = број алтернатива за запослење.



**Слика 3:** Структурални модел односа димензија преданости организације, опажених карактеристика радне средине и базичних особина личности са стандардизованим проценама – **Модел 3**

*Напомена:* КУД = преданост организацији према моделу Клајна и срадника; ПОП = опажена подршка организације; АДО = аутономија у доношењу одлука; ПРС = престиж организације; АЛТ = број алтернатива за запослење.

На основу слике 3 и табеле 64, може се приметити да су све путање опажених карактеристика радне средине на димензије

преданости статистички значајне. Опажена подршка организације позитивно одређује афективну, нормативну и КУД димензију преданости, а негативно инструменталну преданост – мало алтернатива. Аутономија у доношењу одлука позитивно значајно утиче само на афективну преданост. Опажен престиж позитивно одређује све димензије преданости, осим инструменталне – велика жртва. Број расположивих алтернатива негативно утиче на две димензије инструменталне преданости. Када су у питању особине личности, поштење и савесност остварују само директне ефекте на димензије преданости организацији. Поштење остварује негативне ефекте на нормативну и КУД преданост, а савесност позитивне и значајне на афективну и КУД димензију преданости организацији. Међутим, иако није добијена значајна путања од савесности ка инструменталној преданости – мало алтернатива, она је задржана у моделу у складу са постављеним хипотезама и очекивањима. Уз то, ниво значајности конкретног регресионог ефекта је тек нешто мало преко вредности 0,05 ( $p=0,056$ ). Емоционалност одређује значајно и позитивно нормативну преданост, као и инструменталну – велика жртва, остварујући директан ефекат, док преко броја алтернатива индиректно одређује обе димензије инструменталне преданости. У складу и са резултатима добијеним помоћу самоузорковања, може се рећи да је процена броја алтернатива за посао медијатор утицаја особине емоционалности на инструменталну преданост. Екстраверзија одређује инструменталну преданост – велика жртва и директно и индиректно преко опаженог престижа организације и процене броја алтернатива за запослење. Такође, директно и индиректно преко процене броја алтернатива за запослење, је повезана и са инструменталном преданошћу – мало алтернатива. Путања екстраверзије ка процени броја алтернатива за запослење није статистички значајна, мада је  $p$  вредност релативно блиска 0,05 ( $p=0,096$ ). Због теоријске претпоставке и резултата где је добијен статистички значајан индиректан ефекат екстраверзије на инструменталне димензије преданости преко процене броја расположивих алтернатива за запослење, ова путања је ипак задржана у моделу. Даље, екстраверзија преко престижа организације, индиректно одређује нормативну, као и КУД преданост



организацији, док афективну преданост и преко аутономије у доношењу одлука. Пријатност не остварује директан ефекат ни на једну димензију преданости, али је преко опажене подршке организације повезана са свим димензијама осим са инструменталном преданошћу – мало алтернатива, а преко опаженог престижа са свим, изузев инструменталне преданости организацији – велика жртва.

Када је реч о коваријансама критеријумских варијабли, може се из модела видети да су афективна, нормативна, КУД преданост, као и инструментална преданост – велика жртва ниско до умерено позитивно и значајно повезане. Са друге стране, инструментална преданост – мало алтернатива дели заједничку варијансу само са другом димензијом инструменталне преданости, великом жртвом. Од опажених карактеристика радне средине, број расположивих алтернатива за запослење је повезан, и то негативно, само са престижом организације, док остале три променљиве међусобно деле значајан део позитивне заједничке варијансе. Од егзогених варијабли, базичних особина личности, значајна повезаност постоји између савесности и поштења, као и савесности и екстраверзије. Такође, поштење и пријатност су позитивно повезане, док су екстраверзија и емоционалност у негативној корелацији. Међутим, у свим случајевима, реч је о ниским корелацијама, мањим од 0,3.

С обзиром да се у већем броју истраживања показало да постоје разлике у изражености димензија преданости и њиховој структури између запослених у државним и приватним организацијама (Goulet & Frank, 2002; Lyons et al., 2006; Meyer et al., 2002), као што је и у поглављу о варијаблама описано, власничка структура организације је укључена као контролна варијабла у нацрт истраживања. Како би се утврдило да ли утврђени значајни путеви из модела 3 остају значајни уз присуство контролне варијабле, тестиран је модел 4, у којем је као егзогена варијабла укључена и власничка структура.

Табела 65.

Стандардизовани регресиони коефицијенти у моделу 4 са власничком структуром у својству контролне варијабле и коначном Моделу 3

		Модел 4		Модел 3	
		<i>beta</i>	<i>p</i>	<i>beta</i>	<i>p</i>
ПОП	<--- А	<b>0,124</b>	0,009	<b>0,124</b>	0,009
АЛТ	<--- Х	0,089	0,096	0,089	0,096
ПРС	<--- Х	<b>0,316</b>	***	<b>0,316</b>	***
АДО	<--- Х	<b>0,118</b>	0,012	<b>0,118</b>	0,012
АЛТ	<--- Е	<b>-0,125</b>	0,018	<b>-0,125</b>	0,018
ПРС	<--- А	<b>0,112</b>	0,018	<b>0,112</b>	0,018
Афективна преданост	<--- АДО	<b>0,163</b>	***	<b>0,146</b>	***
КУД преданост	<--- С	<b>0,238</b>	***	<b>0,241</b>	***
КУД преданост	<--- ПОП	<b>0,349</b>	***	<b>0,366</b>	***
Афективна преданост	<--- ПОП	<b>0,376</b>	***	<b>0,404</b>	***
Нормативна преданост	<--- Е	<b>0,139</b>	***	<b>0,138</b>	***
Нормативна преданост	<--- Н	<b>-0,106</b>	0,007	<b>-0,106</b>	0,006
Нормативна преданост	<--- ПОП	<b>0,467</b>	***	<b>0,480</b>	***
Инструментална – Мало алтернатива	<--- С	-0,083	0,064	-0,084	0,056
Инструментална – Велика жртва	<--- ПРС	<b>0,177</b>	***	<b>0,164</b>	***
Инструментална – Велика жртва	<--- Х	<b>-0,162</b>	***	<b>-0,139</b>	0,003
Инструментална – Велика жртва	<--- Е	<b>0,098</b>	0,022	<b>0,102</b>	0,018
Инструментална – Велика жртва	<--- Н	<b>-0,101</b>	0,017	<b>-0,103</b>	0,016
Инструментална – Велика жртва	<--- АЛТ	<b>-0,283</b>	***	<b>-0,319</b>	***
Инструментална – Мало алтернатива	<--- ПОП	<b>-0,290</b>	***	<b>-0,298</b>	***
Нормативна преданост	<--- ПРС	<b>0,153</b>	0,001	<b>0,146</b>	0,002
Афективна преданост	<--- ПРС	<b>0,168</b>	***	<b>0,160</b>	***
Инструментална – Мало алтернатива	<--- Х	<b>-0,163</b>	***	<b>-0,151</b>	0,002
Афективна преданост	<--- С	<b>0,127</b>	0,001	<b>0,132</b>	***
Инструментална – Мало алтернатива	<--- АЛТ	<b>-0,255</b>	***	<b>-0,274</b>	***
КУД преданост	<--- ПРС	<b>0,140</b>	0,006	<b>0,132</b>	0,009
Инструментална – Велика жртва	<--- ВСО	<b>-0,128</b>	0,009		
Инструментална – Мало алтернатива	<--- ВСО	-0,088	0,069		
КУД преданост	<--- ВСО	0,069	0,139		
Нормативна преданост	<--- ВСО	0,027	0,539		
Афективна преданост	<--- ВСО	0,080	0,067		

Напомена: \*\*\*  $p < 0,001$ ; Задебљани су статистички значајни коефицијенти; КУД = преданост организацији према моделу Клајна и срадника; ПОП = опажена подршка организације; АДО = аутономија у доношењу одлука; ПРС = престиж организације; АЛТ = број алтернатива за запослење; ВСО = власничка структура организације.

Као што се може видети у табели 65, укључивање власничке структуре у модел, није довело до губитка значајности ниједног пута из коначног модела 3. На основу тога се може закључити да базичне особине личности и опажене карактеристике радне средине одређују димензије преданости организацији на начин како је то дефинисано и проверено у моделу 3, без обзира на власничку структуру организације. Власничка структура организације значајно одређује само КУД

преданост организацији, док путање према осталим димензијама преданости нису статистички значајне. Из тог разлога, као и због тога што власничка структура као предиктор преданости организацији нема теоријски значај за основни проблем овог истраживања, индекси уклапања модела са емпиријским подацима нису ни представљени, нити анализирани у односу на предходна три модела и модел 3 је задржан као коначни.

## **8. Резултати хијерахијске таксономске анализе испитаника на основу изражености димензија преданости**

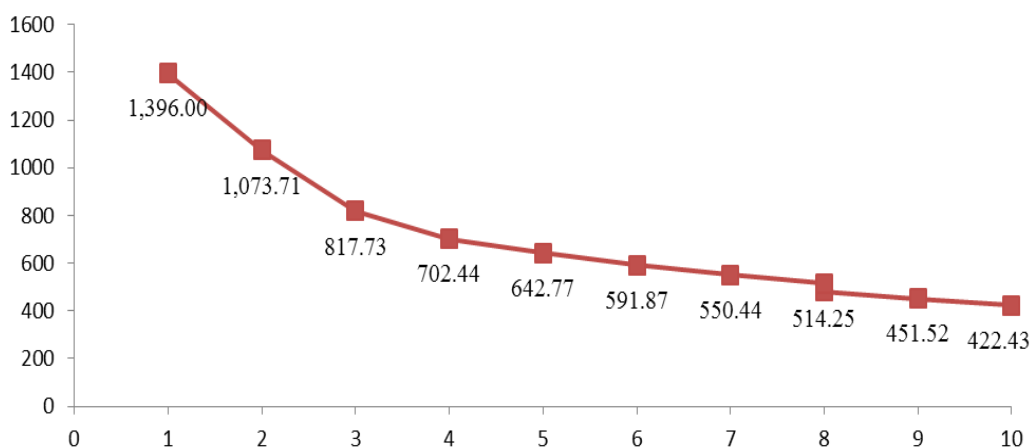
Како би се одговорило на други циљ овог истраживања, односно, како би се утврдило да ли се и на који начин дефинишу и издвајају профили запослених на основу изражености димензија преданости према моделу Мејера и Аленове (1991, 1997), спроведена је хијерархијска таксономска анализа.

Таксономска анализа је извршена на стандардизованим варијаблама: афективној, нормативној, инструменталној – мало алтернатива и инструменталној преданости – велика жртва, и то помоћу Вардовог метода (Ward's method), рачунањем Еуклидових квадрираних дистанци. Табела са распоредом агломерација испитаника је дата у Прилогу 6. Међутим, даље у тексту се налази график 2, са коефицијентима последњих десет агломерација, како би се, по угледу на *scree plot* у факторској анализи, могао одредити број таксона, односно профила преданости који ће се задржати. На слици 4 се налази дендограм спајања кластера.

Као што се може приметити, угао опадања између 3 и 4 кластера није велик, мада он постаје релативно константан тек након решења са 4 таксона. Односно, то указује да се готово не би уопште добиле нове информације ако би се задржало 5 група профила преданости у односу на 4, а да нема велике разлике уколико би се задржало 3 или 4 таксона. Из тог разлога, сачувано је решење и са 3 и са 4 групе профила, и на основу каноничких дискриманиционих анализа је проверено који су критеријуми груписања у оба случаја.

График 2.

Коефицијенти последњих осам агломерација таксономске анализе испитанике према изражености афективне, нормативне и две димензије инструменталне преданости



Напомена: На X оси се налазе бројеви кластера, а на Y оси коефицијенти агломерација.

У табели 66 се налазе резултати латентних корена и каноничких корелација за функције које дискриминишу 4 групе профила, а у табели 67 су приказани исти резултати за решење са 3 кластера профила преданости организацији. И као што се може видети, када је реч о 4 кластера, прва функција подразумева 62,5%, друга 36,6%, а трећа свега 0,8% укупне објашњене варијансе разлика међу групама.

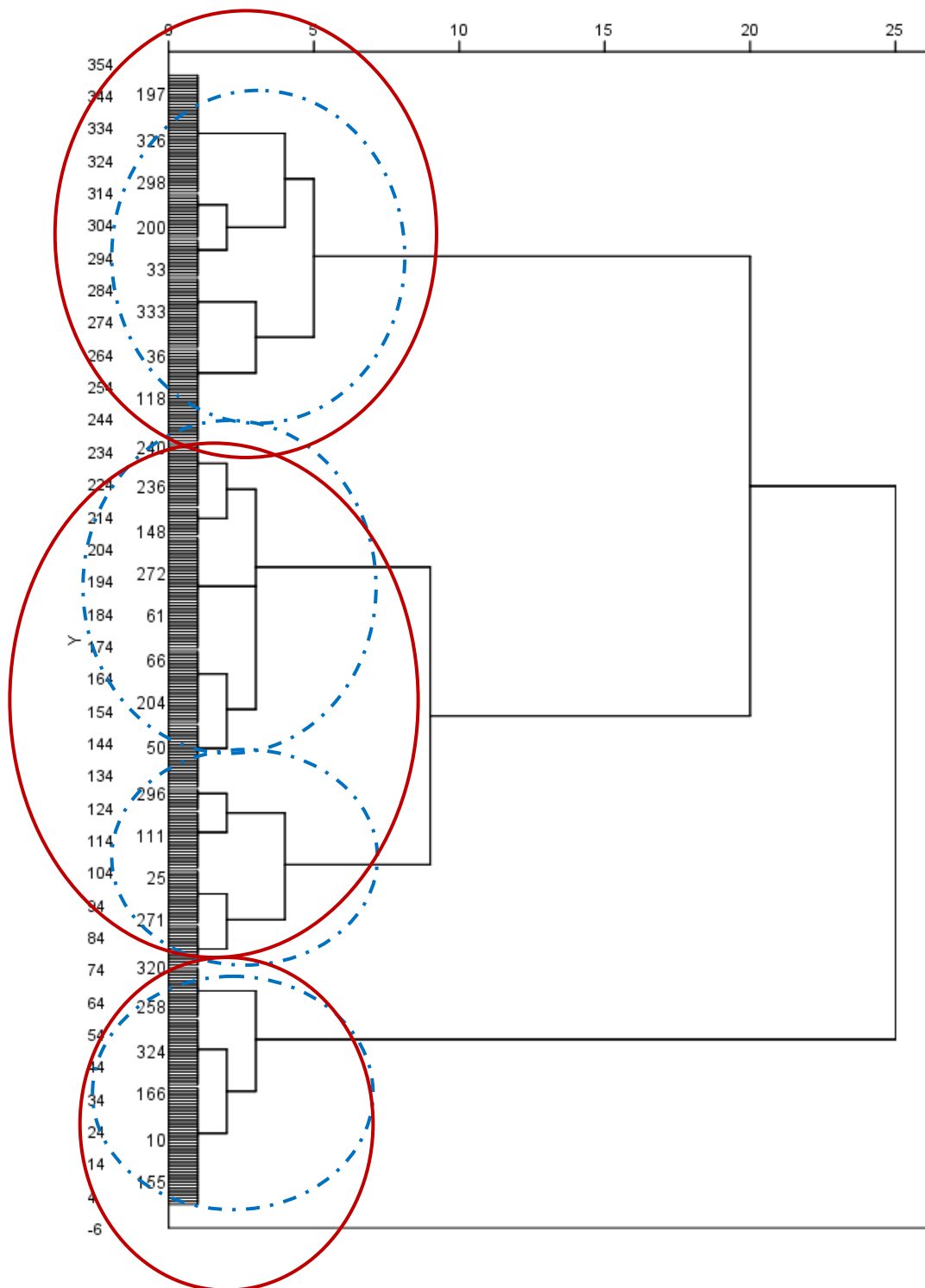
А када су у питању три таксона профила преданости организацији (Табела 67), обе функције објашњавају скоро подједнак проценат варијансе групних разлика, око 50%. Тачније, прва функција је одговорна за 56,7%, а друга за 42,3% објашњене варијансе разлика међу групама.

Табела 66.

Латентни корени, каноничке корелације, Вилкове ламбде и хи-квадрат тест за три функције које дискриминишу 4 профила преданости организацији

Функција	Латентни корен	Каноничка корелација	Вилкова $\lambda$	$\chi^2(df)$	$p$
1	2,082	0,822	0,142	672,91(12)	0,000
2	1,219	0,741	0,438	287,54(6)	0,000
3	0,028	0,165	0,973	9,522 (2)	0,009

Напомена: Вилкова  $\lambda$  = Вилкова ламбда (Wilks' Lambda); df = број степени слобде;



**Слика 4:** Дендограм припајања кластера генерисан на основу Вардовог метода

*Напомена:* Плави кругови представљају највероватнија 4 кластера профила преданости организацији; Црвени кругови представљају највероватнија 3 кластера профила преданости организацији.

Табела 67.

Латентни корени, каноничке корелације, Вилковске ламбде и хи-квадрат тест за две функције које дискриминишу 3 профила преданости организацији

Функција	Латентни корен	Каноничка корелација	Вилковска $\lambda$	$\chi^2(df)$	$p$
1	1,268	0,748	0,224	517,24(8)	0,000
2	0,970	0,702	0,508	234,3 (3)	0,000

Напомена: Вилковска  $\lambda$  = Вилковска ламбда (Wilks' Lambda); df = број степени слобде;

Узимајући у обзир коефицијенте при припајању кластера, графичку смисленост у оквиру дендограма, као и чињеницу да када се дефинишу 4 кластера трећа дискриминациона функција објашњава веома мали проценат варијансе групних разлика, задржано је решење са 3 таксона профила преданости организацији. У складу са тим, у табели 68 је дата матрица структуре, односно корелација димензија преданости са каноничким функцијама, а у табели 69 су приказани положаји центроида група на функцијама, како би се идентификовало који профили преданости организацији су се издвојили.

Може се приметити, из табеле 68, да прву каноничку функцију граде две димензије инструменталне преданости, а да са другом више корелирају афективна и нормативна димензија преданости. У складу са тим, може се закључити да прву функцију представља *инструментална преданост*, а другу *афективно/нормативна преданост*.

Табела 68.

Матрица стурктуре дискриминационих функција

	Функција	
	1	2
<i>Инструментална преданост – мало алтернатива</i>	<b>0,750</b>	-0,055
<i>Инструментална преданост – велика жртва</i>	<b>0,650</b>	0,545
<i>Афективна преданост</i>	-0,167	<b>0,815</b>
<i>Нормативна преданост</i>	-0,116	<b>0,789</b>

Напомена: Задебљан је виши коефицијент корелације сваке варијабле са функцијом

Када се узму у обзир положаји центроида група добијених хијерахијском таксономском анализом на две функције, може се приметити да прву групу чине они запослени који имају позитиван скор на првој, а негативан на другој дискриминационој функцији. Другим речима, то су они запослени који су предани организацији и одлучују да

остану део ње и усмеравају активност у остваривању њених циљева искључиво због тога што им се тренутно не би исплатило да је напусте, јер процењују да немају много алтернатива за запослење и зато што су доста уложили у њу. Полазећи од резултата више истраживања и назива који су додељивани кластерима у оквиру њих (Meyer & Hersovitch, 2001; Somers, 2009; Wasti, 2005), ова група профила преданости организацији је названа *инструментално предани* и 114 запослених припада ово таксону.

Таксон у који спада највише испитаника (N=162) чине они запослени који имају низак скор на обе функције. Због тога, он је назван *одсуство преданости*.

Табела 69.  
*Положај центроида група на функцијама*

Профили преданости	Функција		N
	1	2	
<i>Инструментално предани</i>	1,336	-0,791	114
<i>Одсуство преданости</i>	-1,163	-0,286	162
<i>Попуно предани</i>	0,488	1,845	74

Трећа група профила броји 74 испитаника, који имају висок скор на обе функције, инструменталној и афективно/ нормативној, због чега је названа *потпуно предани*, такође, у складу са наведеним истраживањима (Dostanić & Ćizmić, 2016; Meyer & Hersovitch, 2001; Somers, 2009; Wasti, 2005).

### ***8.1. Разлике у процени карактеристика радне средине између запослених различитих профила преданости организацији***

С циљем утврђивања да ли и на који начин се запослени три профила преданости разликују у односу на то како опајају карактеристике своје уже и шире радне средине, спроведена је каноничка дискриминациона анализа.

Као што се може видети у табели 70, обе функције су статистички значајне и заједно објашњавају око 30% варијансе групних разлика. Прва функција томе доприноси око 70%, а друга око 30 %. На основу две

добијене функције, 53,4% испитаника је успешно разврстано у групе којима оригинално припада.

Табела 70.

*Латентни корени, каноничке корелације, Вилкове ламбде и хи-квадрат тест за две функције опажених карактеристика радне средине*

Функција	Латентни корен	Каноничка корелација	Вилкова $\lambda$	$\chi^2(df)$	$p$
1	0,255	0,451	0,720	113,193(10)	0,000
2	0,106	0,310	0,904	34,801 (4)	0,000

*Напомена:* Вилкова  $\lambda$  = Вилкова ламбда (Wilks' Lambda);  $df$  = број степени слобде;

Када се посматрају коефицијенти у матрици структуре (табела 71), може се приметити да са првом функцијом више корелирају оне варијабле које се односе на карактеристике саме организације. Односно, са првом функцијом опажена подршка организације, аутономија у доношењу одлука и престиж организације корелирају позитивно, док конфликтност улоге негативно. На основу тога, може се закључити да прва функција представља *повољне карактеристике организације*. Међутим, другу функцију гради број расположивих алтернатива за запослење самостално, због чега је функција названа истим именом – *број алтернатива за запослење* и односи се на шире карактеристике радне средине, ван организације.

Табела 71.

*Матрица структуре дискриминационих функција опажених карактеристика радне средине*

	Функција	
	1	2
Опажена подршка организације	<b>0,956</b>	-0,083
Аутономија у доношењу одлука	<b>0,548</b>	-0,161
Конфликтност улоге	<b>-0,431</b>	-0,115
Престиж организације	<b>0,518</b>	-0,066
<b>Број алтернатива</b>	0,021	<b>0,976</b>

*Напомена:* Задебљан је виши коефицијент корелације сваке варијабле са функцијом

Табела 72.

*Положај центроида група на функцијама опажених карактеристика радне средине*

Профили преданости	Функција		$N$
	1	2	
<i>Инструментално предани</i>	-0,679	-0,162	114
<i>Одсуство преданости</i>	0,184	0,329	162
<i>Попуно предани</i>	0,642	-0,470	74



Положаји центорида група на две функције показују да они запослени који имају инструментално предан профил имају негативан скор на обе функције (табела 72). Другим речима, они карактеристике своје организације не процењују као повољне, а истовремено опажају да немају велику шансу да пронађу макар подједнако добар посао као што је овај на којем раде. Због тога, они су предани организацији зато што немају избора, иако не сматрају да у њој имају најповољније услове. Запослени који имају профил одсуства преданости веома ниско али позитивно процењују карактеристике организације као повољне, јер имају позитиван скор на функцији, а истовремено сматрају да могу пронаћи макар подједнако добар посао као што имају сада. Другим речима, може се рећи да они ипак, макар умерено, имају повољне услове у организацији, али сматрају да имају алтернатива, због чега уопште нису предани организацији. И, они радници који су потпуно предани својој организацији сматрају да су им карактеристике организације повољне, али чак и у односу на оне који су инструментално предани, сматрају да не могу пронаћи барем подједнако добар посао на неком другом месту.

## ***8.2. Разлике у изражености особина личности између запослених различитих профила преданости организацији***

Да би се проверило да ли се и на који начин запослени другачијих профила преданости организацији разликују према изражености особина личности, спроведена је још једна каноничка дискриминациона анализа.

Табела 73.

*Латентни корени, каноничке корелације, Вилкове ламбде и хи-квадрат тест за две функције изражености особина личности*

Функција	Латентни корен	Каноничка корелација	Вилкова $\lambda$	$\chi^2(df)$	$p$
1	0,088	0,284	0,898	37,039(12)	0,000
2	0,024	0,153	0,977	8,135 (5)	0,149

*Напомена:* Вилкова  $\lambda$  = Вилкова ламбда (Wilks' Lambda); df = број степени слободe;

Табела 74.  
Матрица структуре дискриминационе функције изражености особина личности

	Функција
Савесност	<b>0,687</b>
Екстраверзија	<b>0,532</b>
Поштење	<b>0,488</b>
Емоционалност	-0,132
Отвореност	0,047
Пријатност	0,359

Напомена: Задебљани су коефицијенти виши од 0,4.

У табели 73 се види да је добијена само једна статистички значајна дискриминациона функција, која објашњава свега око 8% варијансе групних разлика. И као што се може приметити у табели 74, ту функцију засићују позитивно савесност, екстраверзија и поштење. Односно, функција подразумева *марљиве, правичне екстраверте*. На основу функције, око 47% испитаника је успешно разврстано у групе којима припада.

Када се посматрају положаји центорида на функцији, највиши и позитиван скор имају они запослени који имају одсуство преданости, затим они који су потпуно предани, док они са инструменталном преданошћу имају негативан скор. То значи да су они који су предани организацији само зато што им то треба су у најмањој мери марљиви и правични екстраверти. Њихов однос према организацији није искрен него из користи, а притом нису довољно екстравертни што би им обезбедило већу сигурност, предузимљивост и оптимизам у процени могућности за проналажење новог посла. Управо екстраверзија је могући разлог због којег они који имају одсуство преданости имају највиши скор на функцији, јер у већој мери сматрају да је могуће наћи подједнако добар посао као овај на којем сада раде.

Табела 75.  
Положај центорида група на функцији изражености особина личности

Профили преданости	Функција	N
<i>Инструментално предани</i>	-0,423	114
<i>Одсуство преданости</i>	0,214	162
<i>Потпуно предани</i>	0,183	74

## 9. Однос једнодимензионалне преданости организацији према моделу Клајна и сарадника са вишедимензионалном операционализованом кроз модел Мејера и Аленове

Трећи циљ овог истраживања је био да се анализира и испита природа повезаности и преклапања једнодимензионалне операционализације преданости организацији према моделу Клајна и сарадника (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012) у односу на три, односно четири димензије преданости према моделу Мејера и Аленове (1991, 1997). Наравно, да би се заиста могло говорити о валидности конструката, потребно је формирати номолошку мрежу и са тим циљем бирати варијабле. Међутим, то овде није био примаран циљ, те ће се однос двеју операционализација анализирати у оквиру њиховог међусобног односа и у односу на њихове предикторе.

У складу са тим, у табели 76 су дати резултати корелационе анализе једнодимензионалне преданости организацији и четири димензије преданости: афективне, нормативне, инструменталне – мало алтернатива и инструменталне – велика жртва.

Табела 76.

*Интеркорелације свих димензија преданости организацији*

	КУД	АП	НП	ИАП
Афективна преданост	<b>0,538**</b>			
Нормативна преданост	<b>0,487**</b>	<b>0,598**</b>		
Инструментална преданост – мало алтернатива	<b>-0,136*</b>	<b>-0,192**</b>	<b>-0,137*</b>	
Инструментална преданост – велика жртва	<b>0,150**</b>	<b>0,302**</b>	<b>0,412**</b>	<b>0,400**</b>

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ ;

*Напомена:* Болдиране су статистички значајне корелације; НП = Нормативна преданост; АП = Афективна преданост; ИАП = Инструментална преданост – мали број алтернатива; ИЖП = Инструментална преданост – висока жртва; КУД = Једнодимензионална преданост према Клајну у сарадницима;

Може се приметити да је свих пет варијабли међусобно у статистички значајној корелацији. Сви смерови су позитивни, осим инструменталне преданости – мало алтернатива са афективном, нормативном и КУД преданошћу, где су смерови негативни. КУД преданост дели највише варијансе са афективном ( $r=0,538$ ,  $p < 0,01$ ),

затим нормативном преданошћу ( $r=0,487$ ,  $p<0,01$ ), а са обе инструменталне врло мало, са мало алтернатива мање од 2% негативног предзнака ( $r=-0,136$ ,  $p<0,05$ ), а са великом жртвом, такође око 2%, али позитивног смера ( $r=0,150$ ,  $p<0,01$ ). У складу са тим, може се закључити да је КУД преданост ипак другачија од три димензије преданости, афективне, нормативне и инструменталне, јер не дели више од 30% варијансе ни са једном од њих.

Међутим, како би се такав закључак додатно поткрепио, даље је проверавано да ли се четири ставке намењене за мерење КУД преданости посебно издвајају уз оне намењене за мерење афективне, нормативне и две димензије инструменталне. Добијено је 5 фактора методом максималне веродостојности са косоуглом *promax* ротацијом, који заједно објашњавају око 63% укупне варијансе. Први фактор објашњава 28,42%, други 12,91%, а трећи 6,81% заједничке варијансе, док четврти око 5%, а пети 2,44% варијансе.

Табела 77.

*Латентни корени, сума квадрираних засићења, проценат објашњене варијансе фактора преданости организацији према моделу Мејера и Аленове, Клајна и сарадника*

Фактор	Латентни корен			Сума квадрираних засићења		
	Укупно	% Варијансе	Кумулативни %	Укупно	% Варијансе	Кумулативни %
1	7,723	30,893	30,893	7,104	28,415	28,415
2	3,742	14,969	45,861	3,227	12,909	41,323
3	1,864	7,458	53,319	1,701	6,805	48,129
4	1,461	5,846	59,165	1,206	4,826	52,955
5	1,063	4,254	63,418	0,609	2,436	55,391

Из табеле 78 се види да скоро све ставке највише засићују онај фактор који одговара димензији за чије мерење су и намењене. Само једна ставка је изузетак и она би требало да припада инструменталној преданости – велика жртва, а има највеће засићење на фактору који одговара нормативној преданости, што је већ објашњено у потпоглављу 1.1 у оквиру поглавља Резултати и интерпретација. Када су у питању четири ставке за мерење КУД преданости организацији, оне са веома високим засићењима граде један фактор и то први, који објашњава и

највише заједничке варијансе. У том смислу, може се рећи да ставке које представљају операционализацију КУД преданости мере другачији конструкт у односу на оне које су намењене мерењу афективне, нормативне и инструменталних димензија преданости. Ипак, треба имати у виду да се ове четири ставке налазе одвојено у упитнику (Прилог 1), у другачијем ајтемском контексту, од осталих, које се налазе у оквиру исте скале. У том смислу, можда би резултати били мало другачији када би се и те четири ставке налазиле у оквиру исте скале са димензијама преданости према моделу Мејера и Аленове.

Табела 78.

*Матрица склопа факторске анализе свих ставки за мерење преданости заједно*

	<i>КУД</i>	<i>НП</i>	<i>АП</i>	<i>ИЖП</i>	<i>ИАП</i>
Ап1	0,152	0,161	<b>0,259</b>	0,151	-0,110
Ап2	0,140	0,249	<b>0,300</b>	0,068	-0,069
Ап3	-0,024	-0,040	<b>0,750</b>	-0,070	-0,018
Ап4	-0,102	-0,045	<b>0,907</b>	-0,043	0,108
Ап5	0,000	-0,066	<b>0,862</b>	-0,043	-0,055
Ап6	0,139	0,096	<b>0,428</b>	0,073	-0,035
Иап1	0,021	0,158	-0,017	0,013	<b>0,692</b>
Иап2	0,118	-0,059	0,046	0,160	<b>0,702</b>
Иап3	-0,009	-0,160	-0,061	-0,058	<b>0,749</b>
Ижп1	-0,046	<b>0,338</b>	0,182	0,174	0,282
Ижп2	0,018	-0,013	0,102	<b>0,580</b>	0,229
Ижп3	-0,047	0,010	-0,130	<b>0,734</b>	0,156
Ижп4	-0,035	-0,094	0,007	<b>0,892</b>	-0,157
Ижп5	0,056	-0,079	-0,048	<b>0,643</b>	-0,032
Ижп6	-0,066	0,354	-0,078	<b>0,391</b>	0,025
Нп1	-0,155	<b>0,895</b>	-0,016	0,027	0,028
Нп2	-0,059	<b>0,953</b>	-0,086	-0,091	0,090
Нп3	0,095	<b>0,340</b>	0,040	0,153	-0,192
Нп4	0,193	<b>0,540</b>	0,000	-0,050	-0,103
Нп5	0,077	<b>0,684</b>	-0,039	-0,095	-0,005
Нп6	0,156	<b>0,412</b>	0,195	0,015	-0,055
Куд1	<b>0,928</b>	-0,049	-0,006	-0,002	0,036
Куд2	<b>0,824</b>	0,016	0,047	0,044	0,001
Куд3	<b>0,913</b>	0,064	-0,027	-0,130	0,081
Куд4	<b>0,922</b>	-0,058	-0,060	0,049	0,019

*Напомена:* Болдирана су највиша засићења. НП = Нормативна преданост; АП = Афективна преданост; ИАП= Инструментална преданост – мали број алтернатива; ИЖП = Инструментална преданост – висока жртва; КУД = Једнодимензионална преданост према Клајну у сарадницима;

### ***9.1. Сличности и разлике два модела преданости организацији у односу на опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности***

Ако се узму у обзир резултати вишеструких регресионих анализа (од табеле 14 до табеле 28), као и резултати моделирања структуралним једначинама (табела 64 и слика 2), може се закључити да КУД преданост предвиђају скоро исте варијабле како из домена опажених карактеристика радне средине, тако и базичних особина личности, као и афективну преданост. Наиме, као значајни предиктори су се у коначном структуралном моделу обе димензије преданости показали опажена подршка организације, престиж организације и особина савесност, с тим да само афективну предвиђа и аутономија у доношењу одлука. Такође, опажена подршка и престиж организације су се показали као значајни предиктори и осталих димензија преданости. Уз то, анализе индиректних ефеката особина на димензије преданости су показале да афективну, нормативну и КУД преданост значајно одређују и поштење, пријатност и екстраверзије преко опажене подршке и престижа организације, и конфликтности улоге. Тако да, како би се утврдило да ли је нека варијабла из домена опажених карактеристика радне средине, тако и базичних особина личности, или макар један део њене варијансе, специфичан предиктор КУД преданости у односу на остале димензије, спроведена је још једна хијерархијска регресиона анализа.

Да би се утврдило да ли је варијанса коју КУД преданост дели са све четири димензије преданости из модела Мејера и Аленове заједничка за све њих, у првом блоку регресионе анализе су се као предиктори нашле афективна, нормативна и обе инструменталне димензије преданости организацији. А како би се испитало да ли је иједан из обе групе предиктора инкрементално валидан у предвиђању КУД преданости, када се парцијализује она варијансе коју дели са четири димензије преданости према моделу Мејера и Аленове, у другом блоку анализе су као предиктори укључене и све опажене карактеристике радне средине и шест особина личности.

У табели 79 се може видети да четири димензије преданости према моделу Мејера и Аленове значајно објашњавају око 33% варијансе КУД преданости ( $R^2=0,339$ ,  $F_{(4\ 345)} = 44,172$ ,  $p<0,01$ ). Из табеле 81 се види да су инкрементално валидне афективна ( $\beta=0,397$ ,  $p<0,01$ ) и нормативна преданост ( $\beta=0,292$ ,  $p<0,01$ ), које скоро подједнако доприносе детерминацији критеријума. Док, она варијанса коју је КУД преданост делила са две димензије инструменталне преданости је заједничка и оној коју дели са афективном и нормативном.

У другом блоку, долази до значајне промене у коефицијенту детерминације ( $\Delta R^2=0,069$ ,  $F_{(11\ 334)}=3,526$ ,  $p<0,01$ ), што доводи до укупног објашњења од око 40% варијансе КУД преданости ( $R^2=0,407$ ,  $F_{(15\ 334)} = 15,314$ ,  $p<0,01$ ). Тој промени једино значајно доприноси особина савесности ( $\beta=0,213$ ,  $p<0,01$ ), а афективна и нормативна преданост остају значајни предиктори са, за нијансу, нижим стандардизованим регресионим коефицијентима него у првом блоку.

Табела 79.

*Регресиони модели за предвиђање једнодимензионалне КУД преданости организацији према са три димензије преданости, опаженим карактеристика радне средине и особинама личности*

Модел	$R$	$R^2$	Прилагођен $R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$p$
1	0,582	0,339	0,331	0,339	44,172	0,000
2	0,638	0,407	0,381	0,069	3,526	0,000

Тако да, може се рећи да КУД преданост поред димензија преданости организацији из модела Мејера и Аленове, дели јединствену заједничку варијансу само са особиним савесности. Онај део варијансе који дели са опаженом подршком организације, аутономијом у доношењу одлука, конфликтношћу улоге и престижом организације са једне и са особинама поштење и пријатност, што се може видети у табели 81 у колони корелација нултог реда, је она и коју дели са димензијама преданости из модела Мејера и Аленове. Може се рећи да КУД преданост једним делом обухвата афективну и нормативну преданост организацији, онако како их одређују Мејер и Аленова (1991), али не и инструменталну.

Табела 80.  
Значајност регресионих модела за предвиђање једнодимензионалне КУД преданости организацији са три димензије преданости, опаженим карактеристика радне средине и особинама личности

Модел	Степени слободе	F	p
1	4; 345	44,172	0,000
2	15; 334	15,314	0,000

Табела 81.  
Парцијални доприноси предиктора у предикцији једнодимензионалне КУД преданости организацији

Модел	$\beta$	t	p	Корелације		
				r	$r_{ab.c}$	$r_{a(b.c)}$
1						
Афективна преданост	<b>0,397</b>	7,092	0,000	0,538	0,357	0,310
Нормативна преданост	<b>0,292</b>	4,985	0,000	0,487	0,259	0,218
Инструментална преданост – мало алтернатива	0,020	0,382	0,703	-0,136	0,021	0,017
Инструментална преданост – велика жртва	-0,098	-1,732	0,084	0,150	-0,093	-0,076
2						
Афективна преданост	<b>0,289</b>	4,804	0,000	0,538	0,254	0,202
Нормативна преданост	<b>0,278</b>	4,540	0,000	0,487	0,241	0,191
Инструментална преданост – мало алтернатива	0,065	1,237	0,217	-0,136	0,068	0,052
Инструментална преданост – велика жртва	-0,063	-1,093	0,275	0,150	-0,060	-0,046
Опажена подршка организације	0,098	1,637	0,103	0,433	0,089	0,069
Аутономија у доношењу одлука	0,035	0,690	0,491	0,270	0,038	0,029
Конфликтност улоге	0,020	0,410	0,682	-0,180	0,022	0,017
Престиж организације	0,066	1,249	0,213	0,304	0,068	0,053
Број алтернатива	0,006	0,125	0,900	-0,068	0,007	0,005
Поштење	0,078	1,670	0,096	0,106	0,091	0,070
Емоционалност	-0,069	-1,559	0,120	-0,018	-0,085	-0,066
Екстраверзија	-0,032	-0,669	0,504	0,048	-0,037	-0,028
Пријатност	0,007	0,147	0,883	0,113	0,008	0,006
Савесност	<b>0,213</b>	4,697	0,000	0,269	0,249	0,198
Отвореност	-0,048	-1,078	0,282	-0,022	-0,059	-0,045

Напомена: Задебљани су статистички значајни коефицијенти; r = корелација нултог – реда;  $r_{ab.c}$  = парцијална корелација;  $r_{a(b.c)}$  = семипарцијална корелација;

Такође, оно што КУД преданост разликује од димензија преданости организацији из другог модела, односно оно што је



специфично само за њу из домена две групе предиктора, је један део заједничке варијансе коју дели са особином савесности.

## IV Дискусија

Основни циљ овог истраживања је био утврдити у каквом су међусобном односу карактеристике запослених, личносне диспозиције, са једне стране и опажене карактеристике радне средине, са друге стране у предвиђању и одређивању различитих димензија преданости организацији. У те сврхе, проверавано је 5 општих и 19 специфичних хипотеза. Подаци су анализирани помоћу корелационих и регресионих анализа, као и моделирањем структуралним једначинама. На основу резултата, може се констатовати да су све опште хипотезе прихваћене, две специфичне су одбачене, пет их је делимично прихваћено, а осталих дванаест је потврђено. Као резултат провера хипотеза и анализа међусобних односа развијен је интегрални структурални модел, који има задовољавајуће индексе уклапања и чије се претпостављене коваријансе и путање не разликују значајно од оних добијених на емпиријским подацима.

Други циљ се односио на утврђивање и идентификацију различитих профила преданости организацији, базираних на комбинацији изражености димензија према моделу Мејера и Аленове (1991, 1997). Такође, тежило се и одговору на питање шта значајно и најбоље дискриминише запослене са различитим профилима преданости из домена, како опажених карактеристика уже и шире радне средине, тако и из домена базичних особина личности.

И, трећи циљ истраживања је подразумевао анализирање односа две концептуализације преданости организацији, мултидимензионалног модела Мејера и Аленове (1991, 1997) и једнодимензионалног модела Клајна и сарадника (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012), базирајући се управо на опаженим карактеристикама радне средине и особинама личности запослених.

У складу са тим, дискусија ће у даљем тексту бити организована према циљевима истраживања, базирајући се на смисленим целинама резултата и са освртом на хипотезе.

## **1. Опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности као предиктори преданости организацији**

Пре него што се крене на образложење и дискусију о резултатима који се односе на први и основни циљ истраживања, треба рећи да су сви инструменти којима су операционализоване димензије преданости, опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности показали задовољавајуће метријске карактеристике на конкретном узорку. Минималне модификације су направљене када је реч о валидности скала, док треба споменути да су скале инвентара личности НЕХАСО – 60 нешто слабије поузданости. Као што је у поглављу о резултатима споменуто, инструмент НЕХАСО – 60 подразумева веома широк домен особина, обухватајући по њихове четири фацете, са сразмерно малим бројем ставки, што је могло довести до нешто ниже интерне конзистенције и поузданости (Ashton & Lee, 2009; McCrae et al., 2011). Међутим, ипак би требало бити помало опрезан са изношењем закључака и генерализацијом истих када су у питању особине личности.

### ***1.1. Повезаност димензија преданости организацији са опаженим карактеристикама радне средине***

На тему повезаности димензија преданости организацији, афективне, нормативне, две инструменталне – мало алтернатива и велика жртва из модела Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991, 1997; Powell & Meyer, 2004), као и КУД преданости Клајна и сарадника (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012) са опаженим карактеристикама уже и шире радне средине, била је постављена једна општа и пет специфичних хипотеза, од којих је једна делимично а осталих пет у потпуности прихваћено.

Када је реч о афективној, нормативној и једнодимензионалној КУД преданости, резултати корелационе анализе су показали да су оне, како је хипотезама и било претпостављено, значајно позитивно повезане са опаженом подршком организације, аутономијом у доношењу одлука и престижом организације, а негативно са конфликтношћу улоге. Из тог разлога, у даљем тексту ће се дискутовати заједно о резултатима који се односе на те три димензије преданости.

Највећу повезаност афективна, нормативна и КУД димензија преданости деле са опаженом подршком организације, што је у складу са великим бројем истраживања, када је реч о афективној (Caesens et al., 2014; Kim et al., 2016; Loi et al., 2006; Marique et al., 2013; Palaiou et al., 2016; Pannacio & Vandenberghe, 2009; Shore & Wayne, 1993; Stinglhamber et al., 2015) и нормативној (Allen & Meyer, 1990, Meyer et al., 2002), где се неретко управо ова карактеристика радне средине показује као најзначајнији предиктор. Не чуди што је ова повезаност висока, ако се крене од самог одређења опажене подршке организације, у којем она подразумева приписивање антропоморфних карактеристика организацији, где појединац доживљава да она о њему брине (Eisenberger et al., 1986). Појединац такав доживљај креира на основу опажана позитивних услова у организацији, као и позитивних поступака менаџмента према њему у оквиру управљања људским ресурсима, као што су правичност, награђивање и подршка супервизора (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberg, 2002). Односно, појединац почиње организацију да доживљава на начин као да јој је стало до њега, а још су Мерч и Сајмон 50-тих година прошлог века, (March & Simon, 1958, према Mowday et al., 1982) указали да основа преданости организацији као става може да се темељи на размени између запосленог и организације. Та размена свакако може бити и емоционална, али и заснована на обавези коју запослени осећа да организацији врати оно што је она уложила у њега. Такође, и Клајн и сарадници (Klein et al., 2012) указују да позитивни аспекти и поступци организације, на којима се и базира опажена подршка, доводе до формирања поверења и

позитивног афекта запосленог према њој, који даље омогућавају да се развије преданост организацији.

Нешто нижу повезаност афективна, нормативна и КУД преданост су оствариле са аутономијом у доношењу одлука, што је, такође, у складу са предходним студијама (Allen & Meyer, 1996; Dunham et al., 1994; Gillet & Vandenberghe, 2014; Lambert et al., 2008). Запослени на аутономију у доношењу одлука на послу могу гледати као на награду, што према теорији социјалне размене, може довести опет до веће преданости организацији.

Такође, полазећи од Мерча и Сајмона (March & Simon, 1958, према Mowday et al., 1982), може се разумети позитивна повезаност афективне, нормативне и КУД преданости са опаженим престижом организације, јер се појединац више везује и више вреднује своју компанију уколико добија потврду од споља да она вреди. Другим речима, више се цени оно што је и другима вредно, на шта указују и Клајн и сарадници када је у питању повезаност престижа организације са једнодимензионалном КУД преданошћу (Klein et al., 2012). Такви резултати су у складу са онима који су добијени у предходним студијама (Lovakov, 2016; Marique et al., 2013; Mayer & Schrooman, 1998; Rathi & Lee, 2016).

Као што је и претпостављено, конфликтност улоге је негативно повезана са три димензије преданости, што се поклапа са резултатима бројних студија (Caillier, 2016; Chang & Stockdale, 2003; Jong & Ford, 2016; Mayer & Schrooman, 1998; Meyer et al, 2002; Michaels et al., 1988; Pannacio & Vanderberghe, 2009), барем када су у питању афективна и нормативна. Ако се пође од Ризоа и сарадника (Rizzo et al., 1970; Schuler, Aldag & Brief, 1977), који сматрају да је радна улога оно што повезује појединца са организацијом и налази се негде између њих, потпуно је очекивано да конфликтност улоге доводи до ниже преданости. Исто тако, ако се пође од концептуализације Клајна и сарадника (Klein et al., 2012), конфликтност улоге може довести до мање препознатљивости, видљивости организације, као и до смањеног осећаја контроле код

запослених, који су посебно важни за формирање КУД преданости организацији, због чега ће она бити нижа.

Иако хипотезама није претпостављена, једина разлика добијена корелационом анализом, у повезаности између афективне и нормативне са једне, и КУД преданости са друге стране, са опаженим карактеристикама радне средине је када је у питању број расположивих алтернатива за посао. Наиме, број расположивих алтернатива за запослење је значајно и негативно повезан са афективном и нормативном преданошћу, што се показало и у неколико предходних истраживања (Allen & Meyer, 1996), док са КУД преданошћу није у статистички значајној корелацији. Та разлика се можда може објаснити тиме што три, односно четири димензије (Powell & Meyer, 2004), преданости организацији према моделу Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991, 1997) у себи добрим делом све, подразумевају и намеру за остајањем у организацији. Како и Клајн (Klein et al., 2014, Klein et al., 2012) сматра, димензије из модела Мејера и Аленове се више односе на изворе и снаге везаности појединца за организацију, и у складу са тим, истиче да је то једна од суштинских разлика КУД преданости у односу на њих. У том смислу, што је број расположивих алтернатива за запослење мањи, афективна и нормативна преданост ће бити за нијансу више. КУД концептуализација је више од извора везивања и не подразумева намеру за остајањем у организацији, због чега фактор као што је могућност запослења ако се напусти конкретно радно место, није значајан као што може бити за афективну и нормативну димензију преданости. Међутим, ипак су неке мање разлике добијене у односима опажених карактеристика радне средине са афективном, нормативном и КУД преданошћу организацији, на основу резултата регресионих анализа. Наиме, када се посматрају први блокови из хијерахијских регресионих анализа, где се у својству предиктора налази свих пет опажених карактеристика радне средине, неке од њих које су биле значајни корелати су изгубиле значајност у оквиру регресионих коефицијената. Када је у питању афективна преданост, као значајни предиктори су се издвојиле опажена подршка организације, аутономија у доношењу

одлука и опажени престиж организације, који заједно објашњавају око 35% варијансе. Значајан допринос предикцији нормативне преданости су показале опажена подршка и престиж организације, као и број расположивих алтернатива за запослење, објашњавајући око 31% варијансе, док се за разлику од афективне, аутономија у доношењу одлука није показала као значајан предиктор. КУД преданост значајно предвиђају само опажена подршка и опажен престиж организације, описујући 20% њене варијансе. Сви ти добијени резултати су у складу са већ поменутих истраживањима (Allen & Meyer, 1990, Marique et al., 2013; Mayer & Schrooman, 1998; Meyer et al., 2002; Caesens et al., 2014; Kim et al., 2016; Loi et al., 2006; Lovakov, 2016; Palaiou et al., 2016; Pannacio & Vandenberghe, 2009) када је реч о корелацијама, мада ни у једном од њих није анализиран релативни допринос ових пет опажених карактеристика радне средине у оквиру регресионе анализе или структуралног модела.

Инструментална преданост – мало алтернатива, је као и афективна и нормативна преданост, значајно повезана са свим опаженим карактеристикама радне средине, с тим да су смерови повезаности скоро потпуно супротни. Реч је о негативним корелацијама, осим са конфликтношћу улоге са којом је ова димензија преданости позитивно повезана. За разлику од предходно описане три димензије преданости, што појединац у већој мери карактеристике организације и шире радне средине процењује као негативне, неповољне, биће у већој мери предан организацији зато што мора, јер нема алтернатива. У складу са тим, ова димензија преданости има највишу негативну корелацију са бројем алтернатива за запослење и опаженом подршком организације. Наравно, добијени резултати су у складу са онима које су добили Парвен (Parveen, 2016), затим Аленова и Мејер (Allen & Meyer, 1996) и Мејер и сарадници у својој великој мета-аналитичкој студији (Meyer et al., 2002) за инструменталну преданост као једну димензију. Међутим, до истих резултата су дошли и Дунхам са сарадницима (Dunham et al., 1994) и Гиле и Венденберген (Gillet & Vandenberghe, 2014) који су посебно анализирали ову димензију преданости и инструменталну преданост –

велика жртва. Међутим, у регресионој анализи, као значајни и негативни предиктори се показују опажена подршка, престиж организације и број алтернатива за запослење, који заједно објашњавају око 18% варијансе. Наравно, као што је и теоријски (Meyer & Allen, 1984, 1991, 1997) и на основу већег броја истраживања очекивано (Cheng & Stockdale, 2003; Meyer et al., 2002; Parveen, 2016), најбољи предиктор је број расположивих алтернатива за посао. Поред тога што појединац процењује да нема велику шансу да пронађе макар подједнако добар посао као што је овај на којем тренутно ради, да би на овај начин био инструментално предан, важно је да своју организацију процењује као неповољну (Meyer & Allen, 1991).

И када је у питању инструментална преданост – велика жртва, добијене су ниске позитивне корелације са опаженом подршком и опаженим престижом организације, а негативна са бројем расположивих алтернатива за запослење. Међутим, није добијена значајна повезаност са конфликтношћу улоге, како је хипотезом било претпостављено, на основу резултата предходних студија (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002), због чега је она само делимично потврђена. Притом, треба водити рачуна да је у тим студијама инструментална преданост била операционализована као једнодимензионална. Резултати овог истраживања, као и они Дунхама са сарадницима (Dunham et al., 1994) и Гилета и Венденбергена (Gillet & Vandenberghe, 2014), сугеришу да се инструментална преданост – велика жртва на основу корелата налази ближе афективној и нормативној него инструменталној – мало алтернатива димензији преданости организацији. Позитивна повезаност са опаженом подршком се можда може објаснити, поново, теоријом социјалне размене, јер ако је појединац велики део себе уложио у организацију, врло вероватно је то чинио и зато што је имао доживљај и да организација улаже у њега. Међутим, оно што је другачије у односу на афективну, нормативну и КУД преданост је то што је повезаност са опаженом подршком организације веома ниска, док је са бројем алтернатива за запослење значајно виша. То указује да појединац нема баш потпуно позитиван доживљај организације, али ипак се не може



рећи да је незадовољан. Мало конкретнији аспекти радне средине, као што су аутономија у доношењу одлука и конфликтност улоге, су се показали незначајни у односу са инструменталном преданошћу – велика жртва, што указује да је општи утисак и доживљај о организацији важнији за ову димензију преданости. Ипак, у регресионој анализи се као једини значајан предиктор издвојио број алтернатива за посао, који објашњава око 17% инструменталне преданости – велика жртва. То значи да је процена броја алтернатива за запослење повезана са опаженом подршком организације и престижом. Таква повезаност се може објаснити тиме што, ако организација пружа макар неку минималну подршку запосленом и уколико он сматра да је она цењена у његовом окружењу, појединац ће процењивати да је ипак мало теже пронаћи макар подједнако добар посао као што га сада има. Јер, ако у потпуности лоше процењује своју организацију онда је шанса да нађе подједнако добар, или у овој ситуацији лош, посао као што је овај на којем тренутно ради ипак већа. Са друге стране, могуће је да то што појединац процењује да нема много алтернатива за запослење, његову организацију ипак чини мало пожељнијом.

На основу поменутих резултата, може се приметити да опажена подршка и престиж организације дају инкрементални допринос у предикцији афективне, нормативне и КУД димензије преданости, што их чини посебно важним предикторима и чиниоцима преданости која није инструменталне природе, него представља искрен однос према организацији, базиран на позитивном афекту или осећању обавезе (Meyer & Allen, 1991, 1997) и својеволјне посвећености према њој (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012). Међутим, иако је била у значајној корелацији са све три димензије преданости, аутономија у доношењу одлука даје допринос у предикцији само афективне преданости. То указује да је она, што је потврђено структуралним моделом, повезана са опаженом подршком и престижом организације, због чега не објашњава ништа ново нормативне и КУД преданости организацији. Како је опажена подршка организације заснована на разним позитивним поступцима менаџмента, могуће је да аутономију у доношењу одлука

запослени виде као израз поверења које им пружа, што је важна детерминанта доживљаја да она о њима брине (Rhoades & Eisenberg, 2002). Ипак, код афективне преданости она, уз поменуте две значајне опажене карактеристике радне средине, остаје значајан предиктор. То значи да је посебно важна за овај извор преданости организацији, што се можда може објаснити полазећи и од теорије само-детерминације (Ryan & Deci, 2000) и њене мини-теорије о базичним психичким потребама. И сам Мејер са сарадницима (Meyer et al., 2004; Meyer & Maltin, 2010) повлачи паралелу између димензија преданости и континуума аутономне/контролисане регулације, и при објашњењу формирања различитих основа преданости организацији указује да су за афективну, нормативну и инструменталну преданост карактеристични различити типови мотивације за рад, распоређени дуж поменутог континуума, према теорији само-детерминације (Ryan & Deci, 2000). Када је реч о афективној димензији, она одговара интринзичким типовима мотивације, а нормативна екстринзичкој интројектованој мотивацији. А према теорији само-детерминације, мотивација ће бити више интринзична што су у већој мери задовољене базичне психичке потребе за аутономијом, повезаношћу и компетенцијом. Очекивано, већа аутономија у доношењу одлука доприноси задовољењу потребе за аутономијом, што доводи до снажније интринзичке аутономне регулације, а тиме и до јаче афективне везаности појединца за организацију. Број алтернатива за запослење се показао значајним само када је у питању нормативна преданост организацији. За разлику од афективне преданости, као и једнодимензионалне према Клајну и сарадницима (2012), када бисмо опет повукли паралелу са теоријом само-детерминације (Ryan & Deci, 2000), нормативна димензија је више екстринзичка, односно споља регулисана. У том смислу, она мање од афективне преданости представља аутентичан поунутрашњен однос појединца са организацијом, о чему сведочи и чињеница да су Мејер и Аленова (1984) концепцију преданости као става Мавдеја и сарадника (1982), релативну снагу идентификације појединца са и укључености у конкретну организацију, назвали афективна димензија. Конфликтност улоге није показала инкрементални допринос у предикцији ниједне од

ове три димензије преданости, што указује на то да дели значајан део варијансе са осталим карактеристикама радне средине, и то управо онај део, који све деле и са димензијама преданости, што је потврђено и у оквиру структуралних модела. Наиме, конфликтност улоге је највише повезана са опаженом подршком организације, што не треба да чуди, јер истраживања показују (Rhoades & Eisenberg, 2002) да одређени стресори везани за радну улогу могу допринети томе да појединац као нижу процењује опажену подршку организације. Исто тако, јасан и фер систем награђивања, дистрибутивна правда и једнакост, који су важни фактори процене подршке организације (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberg, 2002), не могу бити високи, уколико ни очекивања од улоге нису јасна или су конфликтна. Ако запослени није сигуран шта и на који начин треба да ради, неће моћи да буде сигуран ни да ли је успешно обавио задатак, те не може ни да има јасна очекивања око награђивања, што на крају може довести и до ниже процене подршке организације.

За разлику од афективне, нормативне и КУД преданости, у предвиђању две инструменталне димензије преданости организацији најважнији је расположиви број алтернатива за запослење, што одговара и почетној идеји из које се развила инструментална преданост, Бекеровеј теорији „опклада са стране“ (Becker, 1960). Наиме, појединац остаје предан организацији настављајући линију активности чији циљ нужно ни не мора да буде организација, јер му се једноставно не исплати да оде због тога што су улози велики и може пуно да изгуби уколико је напусти. Али ипак, када је реч о опаженим карактеристикама уже радне средине, као и код афективне, нормативне и КУД преданости, и овде су се опажена подршка организације и престиж показале као најзначајније.

## ***1.2. Повезаност димензија преданости организацији са базичним особинама личности***

На путу анализе повезаности шест НЕХАСО базичних особина личности (Ashton & Lee, 2007) са димензијама преданости из модела Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991; Powell & Meyer, 2004) и једнодимензионалном КУД концептуализацијом Клајна и сарадника

(Klein et al., 2014; Klein et al., 2012), било је постављена једна општа и седам специфичних хипотеза. Општа и три специфичне су потпуно потврђене, три делимично, док је једна хипотеза одбачена.

За разлику од повезаности са опаженим карактеристикама радне средине, свака димензија преданости, како резултати показују, има своју специфичну структуру релација са базичним особинама личности. Па тако, афективна димензија преданости је значајно и позитивно повезана са екстраверзијом, пријатношћу и савесношћу. До потпуно истих резултата су дошли Панаћио и Ванденберг (Pannasio & Vandenberghe, 2012), док је у мета-аналитичкој студији Чоија и садника (Choi et al., 2015) поред ове три особине, афективна преданост повезана позитивно и са емоционалном стабилношћу. Негативну повезаност са емоционалношћу, односно неуротицизмом (Eysenck, 1947) или негативним афектом (Watson & Clark, 1997) су добили и Торенсен и сарадници (Thorensen et al., 2003). Међутим, треба обратити пажњу да је емоционалност у HEXACO моделу нешто мало другачије концептуализована у односу на, на пример, неуротицизам (McCrae & Costa, 2003) или ниску емоционалну стабилност (Goldberg, 1990) у петофакторским решењима. Наиме, неуротицизам из петофакторских модела обухвата и варијансу која је у HEXACO моделу у оквиру пријатности, те је и негативно умерено повезан са њом (Ashton et al., 2014). У питању је стрпљење и тенденција да се реагује мирно а не бесом у односима са другим људима, које се у HEXACO моделу налазе у пријатности (Lee & Ashton, 2008), а у петофакторским решењима у ниском неуротицизму (McCrae & Costa, 2003). Тако да, могуће је да је управо тај аспект неуротицизма и негативног афекта из петофакторских решења задужен за негативну корелацију са афективном преданошћу и због тога у овом истраживању, није добијена негативна повезаност са емоционалношћу, као што је хипотезом било претпостављено, него само позитивна са пријатношћу. У студији Ердхајма и сарадника (Erdheim et al., 2006), такође је добијена значајна повезаност, али само екстраверзије и савесности са афективном преданошћу. Треба нагласити да су и у оквиру регресионе анализе, све три особине остале значајни предиктори,

и свака има инкрементални допринос у објашњењу укупно око 5% афективне преданости организацији. У том смислу, појединци који су енергични, активни, социјабилни, као и стрпљиви и толерантни у односима са другима, а истовремено организовани и дисциплиновани имаће израженију димензију афективне преданости.

Када је реч о нормативној преданости, она је значајно и позитивно повезана са емоционалношћу и пријатношћу. У регресионој анализи, поред ове две особине, и особина поштење се показала као негативан предиктор и оне заједно описују 4% њене варијансе. Поштење постаје значајно, захваљујући отклањању супресорског ефекта који је пријатност имала на његову повезаност са нормативном димензијом, јер ове две особине деле значајан део заједничке негативне варијансе (Ashton & Lee, 2007; Ashton et al., 2014). Тај део варијансе се односи на алтруизам и кооперативност у међуљудским односима (Ashton & Lee, 2007) и када се он парцијализује у оквиру особине пријатности, поштење остаје негативно повезано са нормативном преданошћу. Ако се узме у обзир да нормативна преданост подразумева усмереност ка остваривању организацијских циљева зато што би тако требало чак и ако појединац не осећа емоционалну везаност за компанију, могуће је да су такви појединци склони да се приказују као да су „узвишеног морала“, односно спремни да улажу у организацију, да се жртвују и онда када је тешко, јер је тако исправно. Односно, могуће да су у питању карактеристике нарцизма, односно хероичност, грандиозност и слично, јер је свакако већи број истраживања показао да постоји значајна негативна повезаност између поштења и нарцизма (Book, Visser, Volk, 2015; Lee & Ashton, 2005; Lee, Ashton, Wiltshire, Bourdage, Visser & Gallucci, 2013). Пријатност као значајно повезану са овом димензијом преданости су добили Чои и сарадници у индивидуалистичким и колективистичким културама (Choi et al., 2015), затим Ердхајм и сарадници (Erdheim et al., 2006), као и Тодоровић у оквиру своје дисертације (Todorović, 2015). Када је у питању емоционалност, значајну позитивну корелацију је добио само Тодоровић. Међутим, ако се посматра теоријско одређење како емоционалности (Ashton & Lee, 2001), као и описи који је граде

(Ashton et al., 2004) тако и нормативне преданости (Meyer & Allen, 1991, 1997), добијена повезаност је веома смислена. Појединци који имају високу димензију емоционалности су склони анксиозности, осећању кривице и бризи за друге (Ashton & Lee, 2007; Eysenck, 1947), због чега имају већу предиспозицију да осећају и обавезу према организацији и да у њој остану и труде се зато што је то исправно и зато што би тако требало. Из сличног разлога, хипотезом је било претпостављено да ће нормативна преданост бити повезана и са савесношћу, баш због тога што она подразумева осећај одговорности и истрајности. С обзиром да повезаност са савесношћу није добијена, хипотеза која се односи на повезаност особина личности са нормативном преданошћу је само делимично потврђена.

Као корелати инструменталне димензије преданости – мало алтернатива три особине су се показале значајне, емоционалност позитивно, а екстраверзија и савесност негативно. То значи да они појединци који су инструментално предани организацији на првом месту јер процењују да немају много избора него да остану у компанији у којој су запослени, су несигурни, плашљиви, нису социјално предузимљиви и активни, а истовремено су и помало лењи, недисциплиновани и неистрајни. Такви резултати нису изненађујући, јер због несигурности и страха који осећају и њихове неспремности да се активирају и у тражењу посла, појединци бирају да остану и у организацији, којом нису задовољни и за коју их емотивно можда ништа ни не веже. Исте резултате су добили Панаћио и Ванденберг (Pannacio & Vandenberghe, 2012), а позитивну повезаност са емоционалношћу и негативну са екстраверзијом су добили Ердхајм и сарадници (Erdheim et al., 2006), као и Чои са сарадницима (Choi et al., 2015). Тодоровић (2015) је, од поменутих особина, добио значајну повезаност само са емоционалношћу. Међутим, треба имати у виду да је инструментална преданост једино у студији Панаћио и Ванденберга била процењивана помоћу две димензије – мало алтернатива и велика жртва. Може се претпоставити да је разлог због којег се у осталим студијама особине савесности и екстраверзије (Todorović, 2015) нису показале значајне, то

што је рачунат један скор за инструменталну преданост, која се показала као дводимензионална у више студија (Dunham et al., 1994; Powell & Meyer, 2004). Ипак, низак скор на екстраверзији се показао најважнији. У регресионој анализи само она задржава значајност, због тога што је повезана позитивно са савесношћу и емоционалношћу оним делом веријансе које две особине имају заједничко и са инструменталном преданошћу – мало алтернатива. Највероватније да је у питању неактивност и слабија орјентација ка постигнућу. Како повезаност ове димензије преданости није значајна са особином поштење, хипотеза која обухвата повезаност инструменталне преданости – мало алтернатива са особинама личности је делимично потврђена.

Инструментална преданост – велика жртва се показала значајно и негативно повезана са поштењем и екстраверзијом, а позитивно са емоционалношћу. Повезаности су сличне као и са предходном инструменталном димензијом, бар када је реч о екстраверзији и емоционалности. Као што је већ речено, Чои и сарадници (Choi et al., 2015) су добили повезаност за једнодимензионалну инструменталну преданост са емоционалношћу и интроверзијом, док су Панаћио и Ванденберг добили повезаност конкретно, инструменталне преданости – велика жртва, само са емоционалношћу (Pannacio & Vandenberghe, 2012), али и ниском пријатношћу. Међутим, с обзиром да се простор особине поштење из НЕХАСО модела се највећим делом налази у простору особине пријатност из Великих пет, могуће да је код поменутих аутора у питању исти аспект личности који је добијен у овом истраживању. Ештон и Ли (Ashton et al., 2014) указују да се тај заједнички део поштења из НЕХАСО модела и пријатности из Великих пет односи на искреност и скромност. У том смислу, може се претпоставити да они који су помало непоштени, похлепни и неискрени, као и они који су емоционално нестабилни и социјално инхибирани ће имати виши скор на инструменталној преданости – велика жртва. Када се свих шест особина нађу заједно у својству предиктора ове димензије преданости, све три особине задржавају значајност, али и особина пријатности постаје значајан предиктор и то позитиван. Разлог за то је супресорски

ефекат који је поштење имало на димензију пријатности и парцијализацијом њене варијансе ослободио се онај део заједничке варијансе пријатности и инструменталне преданости – велика жртва који је позитивног предзнака.

И, када је у питању КУД димензија преданости, са њом су значајно повезане базичне особине поштење, пријатност и савесност, и то све три позитивно. Може се приметити да најсличнију структуру повезаности КУД преданост дели са афективном, која је, такође, повезана са пријатношћу и савесношћу. У регресионом моделу, поштење, због повезаности са друге две димензије губи значајност, а пријатност и савесност остају значајни предиктори. Није пронађено ниједно истраживање на тему повезаности особина личности са КУД операционализацијом преданости, али ако се погледа само њено одређење, добијена разлика у односу на афективну преданост, са којом је теоријски најближа, делује смислено. Наиме, у операционализацији КУД преданости (Klein et al., 2014) нема ниједне ставке која указује на осећај припадности организацији, односно нема ниједне ставке која се односи на социјалне односе, што може бити разлог због којег није добијена повезаност са екстраверзијом, која је хипотезом била предвиђена. Због тога, хипотеза о односу КУД преданости са особинама личности је само делимично потврђена.

Оно што се може приметити, као што је већ напоменуто, је то да се структуре повезаности сваке димензије преданости са особинама личности разликују. У том смислу, када је реч о опаженим карактеристикама радне средине и базичним диспозицијама, ове друге праве финије разлике између димензија преданости и свака има своју специфичност. Ипак, резултати показују да се поједине особине издвајају као посебно важне за афективну, нормативну и КУД преданост са једне стране и инструменталне димензије преданости, са друге стране. Па тако, оно што је заједничко афективној и нормативној преданости из модела Мејера и Алена (Meyer & Allen, 1991, 1997) и једнодимензионалној преданости према Клајну и сарадницима (Klein et al., 2012) је висок скор на пријатности. Односно, заједнички



диспозициони основ за ове три димензије преданости је флексибилност, сарадљивост и сагласност у односима са другим људима. Међутим, *differentia specifica* за афективну преданост је екстраверзија, за нормативну је то сентименталност и страшљивост у оквиру емоционалности (Ashton & Lee, 2007), а за једнодимензионалну КУД преданост је у питању поштење, искреност и лојалност. Екстраверзија подразумева позитиван афективитет и омогућава појединцу да лакше развије осећај припадности социјалним групама, па тако и организацији, због чега даје већу вероватноћу да ће појединац бити афективно предан организацији. Емоционалност, страшљивост и склоност осећању кривице доприносе да појединац у већој мери осећа обавезу да остане у организацији и да није у реду да не буде предан остваривању њених циљева, због чега ће у већој мери бити нормативно предан. Поштење подразумева лојалност, правду и искреност, што чини диспозициону основу за КУД преданост, која је више него само пасивно остајање и представља спремност да се појединац посвети организацији и преузме одговорност за њу (Klein et al., 2012).

Као заједничку основу, две димензије инструменталне преданости имају високу емоционалност и ниску екстраверзију. Другим речима, оно што ће предиспонирати појединца да остаје у организацији и буде предан остваривању њених циљева зато што му се тако исплати је страшљивост, неусугурност, недостатак храбрости, ентузијазма и предузимљивости. Тако да, за разлику од повезаности са опаženим карактеристикама радне средине, које инструменталну преданост – велика жртва приближавају афективној, нормативној и КУД димензији, релације са базичним особинама личности је чине ближе инструменталној преданости – мало алтернатива. Међутим, осим заједничке повезаности са емоционалношћу и ниском екстраверзијом, предиспозицију за инструменталну преданост – мало алтернатива чини ниска савесност, а за инструменталну преданост – велика жртва ниско поштење. У том смислу, инструментална преданост – мало алтернатива представља ипак мање неискрен однос према организацији, који је заснован на томе да појединац нема храбрости, али ни разборитости и

спремности да се потруди да себи омогући више алтернатива за запослење. С друге стране, инструментална преданост – велика жртва ипак, поред страха и несигурности, подразумева и непоштен однос према организацији. Јер, ниско поштење обухвата описе (Ashton et al., 2004) као што су: превртљивост, хероичност, лукавост, помпезност и друго, због чега су такви појединци врло вероватно склони да преувеличавају своју жртву коју су дали за организацију и на тај начин покушавају да „прикрију“ своју несигурност, страх и непредузимљивост да напусте компанију којом нису задовољни, за коју их ништа не веже, и да покушају да пронађу бољу алтернативу за запослење.

### ***1.3. Међусобни однос базичних особина личности и опажених карактеристика радне средине у предвиђању димензија преданости организацији***

У складу са Фандеровим моделом интерпретиране ситуације (Funder, 2016), као и схватањем о психолошким ситуацијама Раутмана и сарадника (Rauthmann et al., 2014; Rauthmann, 2015; Rauthmann et al., 2015), у овом истраживању се кренуло од претпоставке да појединци не опажају карактеристике радне средине на основу само „објективних“ сигнала и чињеница, него то чине субјективно, између осталог, у складу са својим личносним предиспозицијама. Због тога, особине личности, осим што једним делом могу директно утицати на исходе, понашање, ставове, па тако и преданост организацији, оне то чине и кроз перцепцију сигнала из спољашње, у овом случају радне средине. Како би се те претпоставке провериле, било је постављена једна општа и седам специфичних хипотеза, од којих је једна одбачена, једна је делимично, а остале у потпуности прихваћене. Поред тога, када је реч о међусобном односу две групе предиктора, хипотезама је било претпостављено и то да опажене карактеристике радне средине објашњавају већи део варијансе димензија преданости организацији, али и да су особине личности поред њих инкрементално валидне у тој предикцији. Те обе хипотезе су, такође, потврђене. У циљу провере свих хипотеза које се односе на међусобни однос две групе предиктора у објашњењу преданости

организацији, било је коришћено више статистичких пакета и анализа, а у овом делу текста ће бити заједно дискутовани резултати добијени помоћу њих.

Резултати хијерархијске регресионе анализе, који су добили и потврду у оквиру структуралног модела, показују да инкрементални допринос у предвиђању афективне преданости имају опажена подршка организације, опажен престиж организације и аутономија у доношењу одлука, а од особина личности само савесност. Варијабле заједно објашњавају око 35% афективне преданости. Присуство особина личности у предикцији није довело до губитка значајности ниједне опажене карактеристике радне средине, али су особине екстраверзија и пријатност изгубиле инкрементални допринос. Такви резултати иду у прилог томе да су ове три опажене карактеристике радне средине медијатори повезаности екстраверзије и пријатности са афективном преданошћу. Као што је и хипотезом било претпостављено, екстраверзија остварује значајан индиректан ефекат на афективну преданост преко аутономије у доношењу одлука и престижа организације. Другим речима, с обзиром да особина више не остварује директан ефекат на димензију преданости, може се рећи да је у питању пуна медијација. Дакле, висок скор на екстраверзији доводи до веће афективне преданости захваљујући томе што чини да такви појединци имају склоност да процењују да имају више аутономије у доношењу одлука и да им је организација престижна, што су значајни фактори тога да ће запослени развити афективну везаност за организацију. Могуће да они који су екстравертни, због своје предузимљивости и храбрости у односима са другима, као и због наметљивости и причљивости (Ashton et al., 2004), су иначе склони да износе своје идеје, намере и покушавају да дају свој допринос при доношењу одлука које се тичу њих самих, због чега у већој мери процењују да имају аутономију у доношењу одлука. Значајну повезаност екстраверзије и опажања аутономије у раду су добили Корс и сарадници (Cohrs et al., 2006), који су утврдили да су особине личности повезане са задовољством послом, осим директно, и преко опажених карактеристика посла. Исто тако, због своје

предузимљивости, неустрашивости у социјалним односима и позитивног афекта, екстраверти су склони и да своју организацију доживљавају у већој мери престижном. Са друге стране, престиж и опажена подршка организације су медијатори односа пријатности са афективном преданошћу организацији. Кооперативне, толерантне и сарадљиве особе су склоне да своје радно окружење опажају као више пријатељско, добронамерно и више вредно, што им обезбеђује да буду предани организацији зато што тако желе (Meuer & Allen, 1991). Индиректни ефекти екстраверзије и пријатности на афективну преданост преко аутономије у доношењу одлука, опаженог престижа и подршке организације су методом самоузорковања потврђени као значајни. Када је у питању особина савесности, она значајно не одређује опажање ниједне од, у нацрт укључених, карактеристика радне средине, те остварује само директан ефекат на афективну преданост.

У предвиђању нормативне преданости организацији као значајни предиктори су се показале опажена подршка и престиж организације, а од особина личности емоционалност позитивно и поштење негативно, објашњавајући око 34% варијансе заједно. Из структуралног модела се може видети да је број алтернатива, који је био значајан предиктор када су у тој улози биле само опажене карактеристике радне средине, изгубио значајност, јер је тај део варијансе обухваћен у простору особине емоционалност. Такође, када су у питању особине личности, особина пријатност је изгубила инкременталну валидност у предикцији, јер је она у потпуности повезана са нормативном преданошћу преко опажене подршке и престижа организације. Као и када је реч о афективној преданости, методом самоузорковања (*bootstrapping*-ом) је утврђено да је реч о значајним индиректним ефектима. Међутим, иако међу њима нема чак ни повезаности нултог – реда, с обзиром да су обе повезане са опаженим престижом организације, утврђено је да особина екстраверзије ипак преко опажања престижа остварује значајан индиректан ефекат на нормативну преданост. Другим речима, ако је опажен престиж значајан предиктор нормативне преданости, а појединци који су екстравертни су склони да га процењују као већи, они ће самим тим једним делом са

већом вероватноћом бити предани организацији зато што би тако требало и зато што је то „исправно“. Такође, резултати су показали да је екстраверзија повезана индиректно са нормативном преданошћу и преко процене аутономије у доношењу одлука, али како ни конкретна карактеристика радне средине није инкрементално валидна у предикцији критеријума, може се закључити да је тај део варијансе већ објашњен у оквиру других предиктора, опаженог престижа и подршке организације. Ипак, осим што су повезане преко опаженог престижа и аутономије у доношењу одлука, између екстраверзије и нормативне преданости постоји још интервенишућих варијабли које вероватно подразумевају заједничку варијансу супротног смера, због чега се не добија ни значајна корелација нултог реда. Особине емоционалности и поштења имају само директан ефекат на нормативну преданост.

Опажена подршка и престиж организације, као и особина савесности, значајно и позитивно предвиђају КУД преданост, објашњавајући око 25% њене варијансе. Пријатност нема јединствени допринос предикцији када се као предиктори поред особина налазе и опажене карактеристике радне средине, из истог разлога као и када су у питању афективна и нормативна преданост. Односно, пријатност је повезана са једнодимензионалном КУД преданошћу преко опажене подршке и престижа организације. Али, такође, као и у предходном случају, иако нема корелације нултог-реда, добијен је значајан индиректан ефекат екстраверзије на КУД преданост преко опаженог престижа организације и аутономије у доношењу одлука, која не даје јединствен допринос предикцији. У том смислу, или се између екстраверзије и КУД преданости налази још медијаторских варијабли које могу супресорски деловати на ове релације, или је у питању недовољно велики проценат варијансе да би се сматрао значајним. Свакако, високо организовани и дисциплиновани појединци, који процењују да им организација пружа довољно подршке и сматрају да је компанија у којој раде престижна, што је значајним делом детерминисано особином пријатности, имају већу шансу да развију преданост организацији која је више него само пасивно остајање и

представља спремност да појединац преузме одговорност за њу (Klein et al., 2012).

Када је у питању инструментална преданост – мало алтернатива, значајан допринос предикцији остварују опажена подршка организације и број алтернатива за запослење, а од особина личности екстраверзија и савесност. Сва четири предиктора остварују ефекат негативног смера и заједно објашњавају око 20% варијансе ове димензије преданости. То значи да појединци који опажају да у мањој мери имају подршку организације и сматрају да немају много алтернатива за запослење, а истовремено су интровертни, неактивни, непредузимљиви, помало љењи и недисциплиновани имају већу вероватноћу да ће бити предани организацији само зато што морају. Из структуралног модела и хијерархијске регресионе анализе се може видети да особина емоционалности губи инкременталну валидност, а помоћу метода самоузорковања је утврђено да је њен ефекат на инструменталну преданост – мало алтернатива у потпуности индиректан преко опаженог броја алтернатива за запослење. Односно, та несигурност и плашљивост, коју подразумева особина емоционалности (Ashton et al., 2004; Ashton & Lee, 2007) се испољава кроз доживљај да појединац неће моћи лако да пронађе макар подједнако добар посао као што је овај на којем тренутно ради и због тога остаје предан организацији и везан за њу, јер нема другог избора. И екстраверзија остварује значајан ефекат на ову димензију преданости преко процене броја алтернатива за посао, али као што су показали резултати, то је онај исти део варијансе повезаности медијатора и критеријума који је заједнички и са емоционалношћу. Другим речима, кроз процену броја алтернатива, екстраверзија не објашњава ништа ново у односу на оно што објашњава емоционалност. У том смислу, може се закључити да је у питању она варијанса коју деле емоционалност и ниска екстраверзија, а то је вероватно несигурност и недостатак самопоуздања. Односно, интровертни појединци због недостатка храбрости, смелости и оптимизма (Ashton et al., 2004) процењују да имају мање шансе да пронађу алтернативу за запослење, што доводи до веће изражене инструменталне преданости – мало

алтернатива, мада је то већ објашњено у оквиру простора особине емоционалности. Међутим, поред броја алтернатива као медијатора односа, екстраверзија задржава и директан негативан ефекат на конкретну димензију преданости. То значи да поред ниске социјалне смелости, и други аспекти екстраверзије значајно одређују то да ли ће неко бити предан организацији, јер нема алтернативу. Могуће да је у питању затвореност ка променама и новим стимулацијама које би нови посао подразумевао, што представља значајан извор узбуђења, које код интровертних појединаца може довести до осећаја нелагоде и непријатности (Ashton & Lee, 2007; Ashton et al., 2004; Eysenck, 1947; Goldberg, 1990; McCrae & Costa, 2003). Треба споменути и да пријатност, иако није ни у значајној корелацији нултог реда са инструменталном преданошћу – мало алтернатива, остварује значајан индиректан ефекат на њу преко позитивне повезаности са опаженом подршком организације.

Иако опажене карактеристике радне средине и особине личности заједно објашњавају најмање варијансе инструменталне преданости – велика жртва, око 18%, на њу је остварено највише значајних ефеката и у том смислу је најкомплекснија. Од опажених карактеристика радне средине значајан ефекат остварују број расположивих алтернатива, негативан, и опажен престиж организације, позитиван. Присуство особина личности је довело до тога да опажена подршка организације изгуби значајност, а да престиж постане значајан предиктор. Директан негативан ефекат на ову димензију преданости остварују особине поштење и екстраверзија, а емоционалност позитиван. Међутим, екстраверзија и емоционалност ефекат остварују и индиректно, преко опажених карактеристика радне средине. Када је реч о екстраверзији, она то чини значајно преко опаженог престижа организације и броја алтернатива за запослење, што је утврђено методом самоузорковања. Ипак, како висока екстраверзија преко позитивне повезаности са проценом броја алтернатива доводи до нижег скорa на инструменталној преданости – велика жртва, а преко позитивне повезаности са опаженим престижом организације до вишег скорa на истој, та два ефекта се

поништавају. Тако да, може се рећи да инкременталан негативан допринос на критеријум, екстраверзија остварује само директно. Као и када је у питању друга димензија инструменталне преданости, врло вероватно да се тај део варијансе екстраверзије односи на избегавање узбуђења, смањени активитет и непредузимљивост да се делује како би појединац или радио на изградњи односа са организацијом или је напустио и покушао да пронађе бољи посао. А када је у питању емоционалност, може се из структуралног модела видети да она остварује директан, а и индиректан ефекат преко процене броја алтернатива на инструменталну преданост – велика жртва. Када се узме у обзир оно што је заједничко двема инструменталним димензијама преданости, као и резултати који говоре да екстраверзија и емоционалност остварују индиректан ефекат на њих, обухватајући исти део варијансе процене броја расположивих алтернатива као медијатора, може се претпоставити да је у питању недовољно самопоуздање и несигурност. Међутим, када се парцијализује тај део варијансе из особине емоционалности, она и даље позитивно одређује то да ће неко бити инструментално предан организацији, јер сматра да је пуно уложио у њу. Ако пођемо од самог одређења ове димензије преданости и описа који засићују димензију емоционалности (Ashton et al., 2004), могуће да је у питању само-сажаљење, због чега су појединци склони да себе на неки начин доживе као жртву у односу са организацијом. И наравно, као и у предходном случају, пријатност, иако није ни у значајној корелацији нултог реда са инструменталном преданошћу – велика жртва, остварује значајан индиректан ефекат на њу овога пута преко позитивне повезаности са опаженим престижом организације. У сваком случају, може се рећи да они појединци који су интровертни, емотивно реактивни и неискрени, због чега и уз то сматрају да им је организација престижна и да немају много алтернатива за запослење имају већу шансу да буду предани организацији инструментално, јер мисле да су за њу превише жртвовали и уложили себе.

Из свега наведеног, може се закључити да су особине личности директно и индиректно повезане са димензијама преданости



организацији преко опажених карактеристика радне средине. Другим речима, опажене карактеристике радне средине су медијатори повезаности особина личности са преданошћу организацији, операционализованом према моделу Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991, 1997) и моделу Клајна и сарадника (Klein et al., 2012). Ти резултати су у складу са онима које су добили Џаџ и сарадници (Judge et al., 1998, 2000), затим Корс и сарадници (Cohrs et al., 2006) када је у питању повезаности карактеристика личности запослених и задовољство послом, али и Штумп са сарадницима (Stumpp et al., 2009) када је реч о повезаности особине *језгро самопроцене* са, конкретно, преданошћу организацији преко мотивационих карактеристика посла. То значи да особине личности једним делом одређују начин на који ће се опажати и доживљавати спољашњи свет, у овом случају, радна средина, што даље предвиђа да ли ће и на који начин појединац бити предан организацији. Резултати су у складу са претпоставкама које је Терборг (Terborg, 1981) дефинисао, ослањајући се на радове Ендлера и Магнусона (Endler & Magnusson, 1976), када је у питању однос личности и срединских фактора у предвиђању понашања. Наиме, Терборг (1981) указује да је значење које ситуација има за појединца кључна детерминанта понашања. Такође, он указује да, између осталог, особине личности и карактеристике средине могу бити у медијаторском односу када је реч о предвиђању организационог понашања. Терборг (1981), исто тако наглашава и да је важно трагање за одговором на питање зашто људи на различите начине опажају своје окружење. Односно, он ставља акценат не на саму „објективну“ ситуацију, колико на субјективно опажање исте, на психолошко значење те ситуације.

Слично томе, Клајн и сарадници (Klein et al., 2012) указују да карактеристике појединца, организације и шире средине, односно оно што представља њене антецеденте, утиче на преданост кроз перцепцију карактеристика мете и организације. На основу тога, појединци развијају поверење, емоцију и осећај контроле према организацији, због чега постају или јој остају предани. Резултати добијени у овом истраживању, с једне стране, иду у прилог потврде претпоставки Клајна и сарадника

(Klein et al., 2012), јер се показало да захваљујући особинама пријатности и екстраверзији, појединци у већој мери доживљавају да им је организација престижна и да им пружа подршку, што врло вероватно доводи до тога они могу према њој да развију позитивну емоцију или формирају осећај поверења, због чега су неинструментално предани организацији.

О томе говори и Фандер (Funder, 2016) представљајући свој модел интерпретиране ситуације, као и Раутман и сарадници (Rauthmann et al., 2014; Rauthmann, 2015; Rauthmann et al., 2015), према којима на исход у понашању утичу објективне карактеристике ситуације, карактеристике појединца, а највише значење које појединац придаје тим објективним срединским стимулусима. У овом раду нису узете у обзир објективне карактеристике ситуације, али добијени резултати одговарају Фандеровим претпоставкама. Односно, резултати су показали да особине личности одређују и предвиђају преданост организацији и индиректно, преко опажања карактеристика из радне средине, али и директно.

Оно што се може приметити је то да две особине, поштење и савесност имају само директне ефекте на димензије преданости организацији, јер не одређују опажање ниједне од карактеристика радне средине која је обухваћена у овој студији и инкрементално је валидна у предикцији. Другим речима, оне особине које подразумевају описе као што су дисциплинованост, истрајност, прецизност, али и искреност, оданост, директно предвиђају афективну, нормативну и КУД преданост, као и инструменталну преданост – мало алтернатива и велика жртва.

Са друге стране, екстраверзија и емоционалност одређују димензије преданости и директно и индиректно. Емоционалност је повезана индиректно само са две димензије инструменталне преданости. Екстраверзија одређује афективну, нормативну и КУД преданост само индиректно, док директну повезаност задржава само са инструменталном преданошћу – мало алтернатива и велика жртва. Екстраверзија одређује да ли ће појединац процењивати да му је

организација престижна и да ли има довољно аутономије у доношењу одлука, а негативно, заједно са емоционалношћу предвиђа то да ће појединци процењивати да немају довољно шансе да пронађу макар подједнако добар посао као што је овај на којем сада раде. На тај начин, емоционалност је индиректно повезана са две димензије инструменталне преданости, а екстраверзија са свим димензијама преданости из модела Мејера и Алленове (Meyer & Allen, 1991, 1997) и једнодимензионалном преданошћу из модела Клајна и сарадника (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012). У сваком случају, екстраверзија и емоционалност представљају диспозициону основу за то да ли ће појединац, базирајући се на свом самопоуздању, социјалној предузимљивости и смелости, карактеристике уже и шире радне средине доживети као стимулативне или угрожавајуће.

А када је реч о особини пријатност, она је са димензијама преданости повезана само индиректно, преко опажене подршке и престижа организације. У том смислу, она представља врло важну диспозициону основу за то да ли ће појединац своје радно окружење проценити као позитивно или негативно, односно као пријатно или не. Из тог разлога, она представља и врло важан фактор у развоју преданости организацији које је засновано на унутрашњим снагама, а не искључиво на томе да се појединцу једноставно не исплати да напусти своје радно место јер нема избора.

Особина отворености нема ниједан ни директан ни индиректан ефекат на димензије преданости организацији, што је и у складу са очекивањима, те није ни била обухваћена хипотезама.

Из наведеног се може приметити да црте карактера, које подразумевају морално-вољни аспект личности, односно поштење и савесност, преданост организацији одређују директно. Са друге стране, црте темперамента, односно оне особине које обухватају диспозиције ка емотивном реаговању, где се, према HEXACO моделу поред екстраверзије и емоционалности може сврстати и пријатност јер се односи на одсуство беса (Ashton & Lee, 2007), то чине у већој мери индиректно, преко опажања карактеристика радне средине. То значи да

је емоционални доживљај који појединац има према организацији или широј радној средини важна детерминанта опажања њихових карактеристика, због чега црте темперамента и осетљивост на пријатне и угрожавајуће стимулусе из физичког и социјалног окружења имају битну улогу. Другим речима, ове особине дају „боју“, односно представљају склоност за то каква ће се боја и вредност приписати различитим стимулусима из радне средине. Због тога и Фандер (Funder, 2016) од карактеристика личности које утичу на интерпретацију ситуације ставља у први план темперамент.

Међутим, треба имати у виду да резултати сугеришу да се између особина личности и димензија преданости организацији вероватно налази више паралелних или серијалних медијатора, поред оних који су у овом истраживању били укључени. Добијено је неколико значајних индиректних ефеката особина личности на димензије преданости преко опажених карактеристика радне средине, а да међу њима нема корелације нултог реда. То указује да је могуће да постоји више променљивих које посредују у тој повезаности и које могу имати ефекте различитих величина и смерова, због чега неретко међусобно делују супресорски (Hayes, 2013).

## **2. Профили преданости организацији**

Други циљ овог истраживања се односио на утврђивање начина на који се групишу запослени у односу на израженост три, односно четири димензије преданости према моделу Мејера и Алленове (Meyer & Allen, 1991, 1997; Powell & Meyer, 2004), као и тога шта их разликује када су у питању опажене карактеристике радне средине и базичне особине личности. За разлику од већине истраживања ван Србије (Kabins et al., 2016; Sinclair et al., 2005; Somers, 2009; Wasti, 2005), на овом узорку су добијена само три профила: профил потпуне преданости, који подразумева високу афективну, нормативну и инструменталну преданост, затим профил инструменталне преданости, где су изражене само истоимене димензије – мало алтернатива и велика жртва, и профил одсуства преданости, који имају они запослени којима није изражена

ниједна димензија. У већини страних студија су добијени и засебни профили који имају исте смерове на димензијама, али се разликују по томе да ли су поједине или све ниско, умерено или високо изражене. На пример, Вастијева (Wasti, 2005) и Сомерс (Somers, 2009) су обоје, између осталог, добили потпуно предан ниски и високи профил. Такође, резултати се разликују и у односу на оне које су добиле Достанић и Чизмић (2016) на домаћем узорку, јер је уместо доминантно инструменталног профила у том истраживању добијен афективно/нормативан профил. У том смислу, може се приметити да је у Србији слика много више црно-бела него у страним земљама и да запослени из овог узорка имају најчешће одсуство преданости, након тога су доминантно инструментално предани, а најмање их има оних који имају изражене све димензије преданости. Другим речима, најмање је оних који имају високу и афективну и нормативну преданост. На овом узорку запослених се није посебно издвојио профил преданости који подразумева искључиво афективну или нормативну везаност за организацију, односно онај профил који карактерише то да појединци остају у организацији и делују у правцу остваривања њених циљева само зато што тако желе или сматрају да би то било исправно. Односно, сви запослени који су уопште предани организацији то јесу, макар једним делом и зато што сматрају да морају, јер немају много алтернатива за запослење, без обзира на остале изворе везаности. Разлог за то може бити друштвено-економска ситуација у земљи, због којих велики број запослених, иако се осећа као да припада организацији и извор њихове везаности је унутрашњи, сматра да им се не исплати да напусте своје радно место, јер би то могао бити превелик ризик.

Добијена су три таксона преданости запослених од којих сваки одговара једној групи профила дефинисаних на основу радова Кабинса и сарадника (Kabins et al., 2016) и Мејера и сарадника (Meuer & Morin, 2016). Наиме, потпуно предани профил одговара *на вредностима заснованим* профилима, доминантно инструментални *на размени заснованим* профилима, а профил који подразумева одсуство преданости спада у такозване *слабе профиле*. Тако да, у Србији има највише оних

запослених који имају слаб профил, што самим тим значи да највише има оних који су у мањој мери склони продуктивним облицима радног пошања и исхода уопште (Meyer et al., 2012). Затим, нешто мање има оних чији се однос са организацијом заснива на размени добара или ресурса, оних који су предани организацији из потребе и морања (Kabins et al., 2016). Најмање има оних који са организацијом деле вредности, идеологије и уверења, односно оних који се на неки начин идентификују са организацијом и који постижу најбоље резултате и не испољавају контрапродуктивне облике понашања (Kabins et al., 2016; Meyer & Morin, 2016).

Када су у питању разлике између три добијена профила у односу на опажене карактеристике радне средине, добијене су две значајне функције које их дискриминишу. Прва функција подразумева повољне карактеристике организације, коју граде опажена подршка и престиж организације, аутономија у доношењу одлука и конфликтност улоге негативно. Другу функцију самостално гради број расположивих алтернатива за запослење. Они који су инструментално предани се налазе на негативном полу обе функције, односно карактеристике организације не процењују као повољне, а истовремено сматрају са немају баш много алтернатива за запослење. Ти резултати су потпуно очекивани, јер оно што кључно одређује инструменталну преданост јесте мали број алтернатива за запослење (Allen & Meyer, 1996; Dunham et al., 1994; Gillet & Vandenberghe, 2014; Meyer et al., 2002; Parveen, 2016), а када би услови у организацији били повољни, радници би могли формирати осећај афективне везаности или обавезе према њој (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002; Pannacio & Vandenberghe, 2009; Rhoades & Eisenberg, 2002). У складу са тим, они који се налазе на позитивном полу прве а на негативном полу друге димензије су потпуно предани. Они позитивно оцењују услове у организацији, а сматрају и да немају баш много избора да размишљају о напуштању компаније и имају изражене све три (Meyer & Allen, 1991), односно четири димензије предности (Powell & Meyer, 2004). Оне запослене који имају профил одсуства преданости карактерише позитиван скор на функцији која

подразумева број алтернатива за запослење, као и позитиван а низак скор на функцији повољних карактеристика организације. То значи да они сматрају да имају шансу да пронађу макар подједнако добар посао као што је овај на којем тренутно раде, али и не опажају карактеристике радне средине као негативне. Међутим, те карактеристике организације за њих вероватно нису довољно задовољавајуће и позитивне да би развили афективну или нормативну преданост према њој. У сваком случају, резултати су указали да је, када се издвајају поменута три профила, кључан фактор тога да ли ће појединци уопште бити предани организацији или не процена броја алтернатива за запослење.

Са друге стране, када се посматрају разлике међу профилима преданости, засноване на изражености особина личности, добијена је само једна значајна функција, која објашњава врло мало групних разлика. Ту функцију граде савесност, екстраверзија и поштење, све три позитивно. Односно, појединци који се налазе на позитивном полу функције су марљиви, правични екстраверти. Међутим, оно што на први поглед може деловати неочекивано је чињеница да највиши позитивни скор на функцији имају они појединци који имају профил одсуства преданости, затим они који су предани потпуно, док негативни имају они запослени који имају доминантно инструментални профил. Другим речима, они који уопште нису предани организацији су у највећој мери марљиви правични екстраверти. Ако се узму у обзир предходни резултати и ефекти које три особине остварују на поједине димензије преданости, то и није толико изненађујуће. Наиме, све три особине негативно предвиђају инструменталну преданост организацији, на којој запослени који имају профил потпуне преданости имају позитиван скор. Савесност има негативан директан ефекат на инструменталну преданост – мало алтернатива, поштење на инструменталну – велика жртва, док екстраверзија остварује и директан и индиректан преко опажања броја алтернатива за запослење, ефекат на обе димензије инструменталне преданости. Појединци који имају изражену инструменталну преданост – мало алтернатива су мање дисциплиновани, усмерени на задатак, а самим тим и мање спремни да се посвете тражењу другог посла, те

остају предани организацији зато што им је тако најлакше. Са друге стране, већ је утврђено како инструментална преданост – велика жртва представља не потпуно искрен однос појединца према организацији, због чега они запослени који имају на њој више скорове, имају ниже на поштењу. И због социјалне непредузимљивости, мањка самопоуздања, и затворености ка новим стимулусима, интровертни појединци су инструментално предани организацији, јер процењују да неће лако моћи да пронађу добру алтернативу за посао. То је вероватно разлог, зашто они који имају одсуство преданости, што подразумева и негативан скор на инструменталним димензијама, имају и више постигнуће на добијеној функцији.

Ако се пође од тога да преданост запослених из овог узорка у сваком случају подразумева и позитиван скор на инструменталним димензијама, без обзира на афективну и нормативну, може се извући закључак да ако организације желе да имају раднике који су јој посвећени, усмерени на остваривање њених циљева и који немају намеру да је напусте, требало би да бирају појединце који су интроверти, непоштени и несавесни. То је у супротности са великим бројем студија које показују да су три особине, посебно, савесност и поштење, позитивни предиктори успеха на послу и продуктивног организационог понашања (Barrick & Mount, 1991; Bowling, 2007; Dudley et al., 2006; Ones et al., 1993; Schmidt & Hunter, 1998). Ипак, треба водити да рачуна да особине личности описују мање од 10% групних разлика међу профилима преданости организацији, те добијене резултате треба узети са резервом.

### **3. Однос једнодимензионалне преданости из модела Клајна и сарадника са три димензије преданости организацији из модела Мејера и Аленове**

И, трећи циљ истраживања се односио на анализу релација, сличности и разлика између преданости организацији операционализоване према моделу Клајна и сарадника (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012) у односу на модел Мејера и Аленове, заснивајући се и



на опаženим карактеристикама радне средине и базичним особинама личности као предикторима.

Једнодимензионална КУД преданост се показала значајно повезана са све четири димензије преданости из модела Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991, 1997), са афективном, нормативном и инструменталном – велика жртва позитивно, а са инструменталном – мало алтернатива негативно. Повезаност је највиша са афективном преданошћу, затим са нормативном, што је и у складу са резултатима до којих су дошли Клајн и сарадници (Klein et al., 2014). Међутим, Клајн и сарадници нису добили повезаност са инструменталном преданошћу, која је у овом раду добијена. Разлог за то је највероватније то што су поменути аутори операционализовали инструменталну преданост као једнодимензионалну, а више истраживања је показало да су у питању две димензије: мало алтернатива и велика жртва (Dunham et al., 1994; Gillet & Vandenberghe, 2014; Powell & Meyer, 2004), које су у овом раду повезане са КУД преданошћу супротним смеровима. Ипак, резултати регресионе анализе, где је критеријум била КУД преданост а предиктори димензије из модела Мејера и Аленове (Meyer & Allen, 1991; Powell & Meyer, 2004), показују да повезаност са инструменталним димензијама преданости не обухвата нови део варијансе у односу на онај који објашњавају афективна и нормативна преданост. У том смислу, КУД преданост обухвата једним делом, како афективну везаност за организацију и жељу да се буде њен члан, тако и везаност која је заснована на осећању обавезе и останку у њој зато што је тако исправно и морално. Наиме, Клајн и сарадници (Klein et al., 2012) указују да је важно да појединац има пријатно емоционално искуство у размени са организацијом, али и да сама свесна и вољна одлука да се појединац посвети организацији мора подразумевати неки вид обавезивања према њој. Али ипак, они сматрају да је преданост више него само осећање пријатности и позитивно оцењивање њене мете, а са друге стране, мање од осећања обавезе или морања које врши било какав притисак на то да се појединац посвети организацији и преузме одговорност за њу.

У складу са величином варијансе коју дели са димензијама из модела Мејера и Алелове, када је у питању повезаност са опаженим карактеристикама радне средине и особинама личности, КУД преданост је блиска са афективном и нормативном преданошћу организацији. Опажена подршка и престиж организације су заједнички позитивни предиктори КУД, афективне и нормативне преданости, а из домена базичних особина личности је то пријатност. Ипак, структура предиктора КУД преданости је најсличнија са оном коју има афективна димензија, што је и очекивано према претпоставкама Клајна и сарадника (Klein et al., 2014), којој је и теоријски најближа. Заједнички предиктори су им опажена подршка и престиж организације, као и савесност и пријатност, док афективну димензију предвиђа још и екстраверзија. Могући разлог због којег екстраверзија није чак значајно ни повезана са КУД преданошћу је већ објашњен горе у тексту и односи се на то да у одређењу појма и операционализацији преданости организацији Клајна и сарадника (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012) није истакнута важност било каквих социјалних односа или осећања припадности, као што је то случај са афективном.

Међутим, оно што је специфично само за КУД преданост из домена опажених карактеристика радне средине и базичних особина личности, када се контролише све оно што она дели са афективном, нормативном и инструменталним димензијама, је особина савесност. Тако да, може се рећи, да је заједничка варијанса са савесношћу оно што КУД преданост одваја од димензија преданости из модела Мејера и Алелове, када се узму у обзир опажена подршка и престиж организације, аутономија у доношењу одлука, конфликтност улоге и НЕХАСО особине личности као предиктори. Такав резултат не треба да чуди, јер оно што суштински разликује једнодимензионалну КУД преданост од других концептуализација јесте то да она подразумева вољно прихватање и препознавање спремности појединца да се посвети организацији, остваривању њених циљева, као и преузимање одговорности за њену добробит (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012). А особина која обезбеђује диспозицију за посвећеност, одговорност,

дисциплинованост, истрајност и доследност је на првом месту савесност (Ashton & Lee, 2007; Ashton et al., 2004). Односно, управо та вољна посвећеност мети и преузимање одговорности за њу је кључни елемент који, према Клајну и сарадницима (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012), преданост као врсту психолошке везаности разликује од осталих типова, што су резултати овог истраживања једним делом и потврдили. Повезаност КУД преданости и особине савесности је и највећа од свих оних између димензија преданости и НЕХАСО особина личности, због чега и вероватно личност највише објашњава управо једнодимензионалну концептуализацију преданости организацији према Клајну и сарадницима (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012).

#### **4. Практичне импликације резултата истраживања**

На основу свих наведених и дискутованих резултата, може се извући неколико практичних импликација за унапређење управљања људским ресурсима у циљу остваривања што бољих перформанси компанија и очувања менталног здравља запослених на бази јачања преданости радника организацији. На првом месту, резултати су показали да преданост организацији много више одређују опажене карактеристике радне средине, него базичне особине личности. То ситуацију чини оптимистичном, јер менаџмент кроз различите методе управљања људским потенцијалима може да утиче и на то да радници буду у већој мери предани организацији, анализирајући и бавећи се детерминантама на основу којих запослени опажају и доживљавају своју радну средину. Резултати показују да и у нашој земљи поједине опажене карактеристике уже и шире радне средине имају посебно значајну улогу у формирању и очувању различитих типова преданости организацији.

Када је реч о неиструменталним типовима преданости, односно оним који подразумевају унутрашње снаге везаности и посвећености компанији, посебно је важно да запослени процењују да им организација пружа подршку. С обзиром да афективна и нормативна преданост, као и КУД преданост доводе до продуктивних облика организационог понашања (Klein et al., 2014; Meyer et al., 2002; Pannacio & Vanderberghe,

2009; Riketta, 2008), али и негативно предвиђају напуштање организације (Allen & Meyer, 1996; Klein et al., 2014; Mathieu & Zajec, 1990), менаџмент би требало да ради на томе да пружа подршку својим запосленима и да о њима брине. То на првом месту значи да би руководство требало да анализира и испита које су то детерминанте, карактеристике и поступци на бази којих ће запослени опајати да их организација подржава. Неки од начина за то, како резултати указују, је давање што веће аутономије запосленима у доношењу одлука и рад на појашњавању захтева од радних улога, као и њихово усаглашавање од стране различитих структура у организацији. Такође, организације би требало да много раде и на остваривању што бољег и престижнијег имиџа у свом окружењу, јер поред тога што ће на тај начин привлачити клијенте и друге екстерне факторе, то ће довести и до веће преданости запослених.

Са друге стране, инструменталне типове преданости одређује највише процена броја алтернатива за запослење и што је она лошија запослени ће у већој мери остајати везани за организацију, зато што им се тако тренутно највише исплати. Процена броја алтернатива за запослење је нешто што је ван утицаја руководства и у највећој мери зависи од целокупне друштвено-економске ситуације у земљи. Неретко се послодавци ослањају на незавидну ситуацију на тржишту рада као фактор који ће запослене држати везане за компанију, али је таква преданост краткорочна, само док се не пронађе боља алтернатива за запослење. Због тога, треба имати у виду да много боље ефекте и снажнију везаност за организацију обезбеђују неинструментални типови преданости у које послодавци морају улагати креирањем што подстицајнијег радног амбијента.

Ипак, и особине личности су се показале као значајни фактори тога да ли ће запослени бити предани организацији или не. Оне су чак инкрементално валидне у предвиђању димензија преданости организацији уз присуство опажених карактеристика радне средине као предиктора. Највећи инкрементални допринос су показале особине поштење и савесност, што представља само још један доказ у прилог

томе да су те две особине највише критеријумски валидне у предвиђању целокупног успеха запослених (Barrick & Mount, 1991; Dudley et al., 2006; Ones et al., 1993; Schmidt & Hunter, 1998). Међутим, оно што је допринос овог истраживања је и то да су се поједине особине показале и као значајни фактори тога како ће појединац опажати своје радно окружење. У том смислу, у оквиру процеса професионалне селекције би требало узети у обзир да екстраверзија и пријатност предвиђају то да ће појединци своје радно окружење процењивати позитивно и стимулативно, због чега ће у већој мери моћи да развију афективну, нормативну или преданост као вољну посвећеност организацији. Са друге стране, интраверзија и емоционалност предвиђају да ће појединци бити инструментално предани организацији, али на првом месту из страха да неће моћи да пронађу бољи посао негде на тржишту рада.

У сваком случају, резултати указују да имати предане раднике је на првом месту ствар доброг управљања људским ресурсима него личносно детерминисане датости, која се може контролисати само успешном професионалном селекцијом.

## **5. Ограничења и препоруке будућим истраживачима**

При генерализацији закључака и примени практичних импликација резултата, треба бити свестан неколико ограничења. На првом месту треба узети у обзир да је истраживање спроведено на пригодном узорку од 350 запослених у државним и јавним предузећима која претежно послују на територији северне Србије и Београда. У том смислу треба имати у виду да је у питању економски најразвијеније подручје, у којем су и прилике за запослење ипак боље него у остатку земље. Такође, узорак није репрезентативан ни према полној, старосној и образовној структури запослених, као ни према власничкој сруктури и делатности организација у којима раде. Због тога треба бити помало опрезан у генерализацији резултата на целокупну популацију запосленог становништва у Републици Србији. Међутим, важно је и нагласити да је веома тешко доћи до репрезентативног узорка популације запослених,

када се узме у обзир друштвено-економска ситуација у земљи, висока стопа флукуације, рад на црно и друго.

Такође, с обзиром да се у раду износе претпоставке о каузалним односима група варијабли и смеровима њиховог међусобног утицаја, треба споменути да је истраживање ипак реализовано кроз трансферзални нацрт. У складу са тим што су подаци прикупљани одједном и што су скоро све варијабле операционализоване помоћу Ликертових скала, треба узети у обзир да је могуће да су поједине корелације нешто више захваљујући варијанси заједничног метода (*Common method bias*; Podsakoff et al., 2003) и тенденцији испитаника да одрже доследност у одговарању. Да би се са већом сигурношћу могло тврдити о узрочно – последичним односима између карактеристика запослених, карактеристика уже и шире радне средине и димензија преданости организацији, и да би се избегао ефекат варијансе заједничког метода, лонгитудинални нацрт истраживања би можда био адекватнији. Међутим, треба бити свестан и недостатака лонгитудиналних нацрта, а посебно око проблема анонимности када је реч о истраживањима у организацијама. Запослени често страхују за своја радна места, због чега је гаранција анонимности посебно важна, а трансферзални нацрти су, у том смислу, прихватљивији за испитанике. Такође, лонгитудинална истраживања су веома скупа, постоји велики ризик од осипања узорка, због високе стопе флукуације, али и у већој мери оптерећују испитанике у смислу времена које им је потребно да издвоје током радних сати како би попуњавали упитнике.

Поред тога, треба обратити пажњу на инструменте, посебно НЕХАСО – 60 (Ashton & Lee, 2009), чије скале немају у потпуности задовољавајућу поузданост. Реч је о скраћеној верзији инструмента, која је одабрана због ефикасности самог процеса истраживања, што има за последицу нешто лошије метријске карактеристике. Да би се са већом прецизношћу могло закључивати о улози особина личности у предвиђању преданости организацији, било би добро узети дуже верзије инструмената, које су ипак валидније и поузданије од краћих.

У складу са тим, важно је указати да су величине ефеката особина личности на димензије преданости веома мале и да може постојати опасност да се начини  $\alpha$  грешка, грешка типа I, односно да се одбаци тачна нулта хипотеза. Ипак, треба имати у виду да су добијене повезаности теоријски смислене и очекиване на основу више страних студија (Choi et al., 2015; Erdheim et al., 2006; Pannacio & Vandenberghe, 2012), због чега се нулта хипотеза ипак одбацила. Такође, добијене величине ефекта на овом узорку су у складу са онима које добијају многи аутори када је у питању повезаност особина личности са преданошћу организацији, али и са другим конструктима у оквиру организационог понашања, што такође иде у прилог прихватању алтернативних хипотеза.

У наредним истраживањима, како би се што боље разумео однос између карактеристика појединаца, опажених карактеристика радне средине и преданости организацији, било би добро укључити и особине личности из других модела, али и оне „амоделске“, као што су на пример: самоефикасност (Bandura, 1977), локус контроле (Spector, 1988) и нарцизам (Raskin & Hall, 1979). Са друге стране, потребно је укључити и узети у обзир и многе друге карактеристике уже и шире радне средине, као што су: однос са руководиоцем, садржај посла, вредности организационе културе и слично. Такође, било би корисно анализирати у каквом су међусобном односу саме карактеристике радне средине, јер су резултати овог истраживања указали да, на пример, конфликтност улоге не објашњава неки нови део варијансе димензија преданости у односу на опажену подршку организације. Тако да, могуће је да конфликтност улоге представља једну од детерминанти на основу којих запослени перципирају то колико организација о њима брине. У складу са тим и уопште због значаја који имају у предвиђању различитих позитивних и контрапродуктивних облика организационог понашања, било би врло корисно утврдити шта још детерминише начин опажања карактеристика радне средине, као и то у каквој је оно вези са објективном ситуацијом у организацијама и друштвено-економском окружењу. Односно, било би

добро у нацрте укључити карактеристике радне средине мерене неким другим методом, као што је, на пример, процена од стране других.

Резултати су указали да је повезаност између особина личности и преданости организацији веома сложена и посредована са више различитих медијатора, који међусобно могу имати супресорске ефекте. То може бити разлог и због којег особине личности не остварују велике ефекте на димензије преданости, али и на друге важне ставове према организацији и продуктивно понашање. Из тог разлога, требало би анализирати и друге потенцијалне медијаторе, како би се сложени однос између личности и преданости организацији могао боље разумети и објаснити. На пример, било би корисно узети у обзир, задовољеност базичних психичких потреба према теорији само-детерминације (Deci & Ryan, 2008), за које Мејер и сарадници (Meyer et al., 2004; Meyer & Maltin, 2010) сматрају да су веома важне у одређивању различитих димензија преданости, а и истраживања показују да их особине личности значајно предвиђају (Dostanić & Krpović – Voјanić, 2015).



## V Закључак

Као што је и у самом уводу овог рада речено, преданост организацији представља један од најзначајних и најистраживанијих конструката када је реч о психологији рада. Њена највећа важност је у томе што организације уопште не би могле да послују, уколико јој радници не би били макар минимално предани и посвећени остваривању њених циљева. Због тога је било врло важно испитати шта је то што чини да запослени буду предани организацији, да ли је то предиспозиција са којом појединци улазе у компаније или је то нешто што се кроз добру праксу управљања људским ресурсима може градити и развијати. На основу свих резултата анализираних како би се одговорило на више циљева истраживања, може се формирати неколико општих закључака.

На првом месту, може се закључити да преданост организацији одређују и опажене карактеристике радне средине, али и базичне особине личности. У складу са претпоставкама, опажена подршка организације, аутономија у доношењу одлука, конфликтност улоге, престиж организације и процена броја алтернатива за запослење боље и више описују афективну, нормативну, инструменталну – мало алтернатива и инструменталну – велика жртва, као и једнодимензионалну КУД преданост организацији него што то чине НЕХАСО особине личности.

Када су у питању само опажене карактеристике радне средине, може се рећи да они радници који процењују карактеристике уже радне средине као позитивне и стимулативне, а истовремено сматрају да немају баш много алтернатива за запослење на неком другом радном месту, биће претежно предани организацији, базирајући се на више интринзичким снагама везаности. Са друге стране, они који своје радно окружење не процењују као позитивно, а исто тако верују да неће лако моћи да пронађу макар подједнако добар посао као што је овај на којем

тренутно раде, њихова преданост организацији ће бити инструментална. Као посебно важне за предвиђање афективне, нормативне и КУД преданости организацији су се показале опажена подршка и престиж организације, а за предвиђање инструменталних димензија број алтернатива за запослење.

Оно што је заједничко афективној, нормативној и КУД преданости организацији, када је реч о особинама личности као предикторима, је позитиван скор на особини пријатност. Са друге стране, две димензије инструменталне преданости организацији спаја негативан скор на екстраверзији и позитиван на емоционалности. Међутим, намеће се закључак да, за разлику од опажених карактеристика радне средине које не дефинишу fine разлике између различитих димензија преданости из исте групе, особине личности то чине. Па тако, појединци који су екстравертни ће у већој мери бити афективно предани организацији, они који имају високу емоционалност нормативно, а они који имају високо поштење ће више бити вољно посвећени организацији и преузимати одговорност за њену добробит, што КУД концептуализација преданости подразумева. Ниска савесност је оно што чини специфичност инструменталне димензије – мало алтернатива, а ниско поштење инструменталне преданости – велика жртва.

Међутим, оно што представља главни закључак овог истраживања и можда његов највећи допринос је чињеница да две групе променљивих нису у простом адитивном односу у предикцији преданости, него су опажене карактеристике радне средине медијатори повезаности особина личности са преданошћу организацији. Ипак, с обзиром да поштење, емоционалност, екстраверзија и савесност из НЕХАСО модела објашњавају другачије аспекте димензија преданости организацији у односу на оне који су већ објашњени опаженим карактеристикама радне средине, може се рећи да није у питању пуна медијација у свим случајевима. Наиме, особине поштење и савесност су повезане са преданошћу организацији само директно, екстраверзија и

емоционалност и директно и индиректно, а пријатност само индиректно преко опажених карактеристика радне средине.

На основу резултата који су анализирани у складу са другим циљем овог истраживања, може се закључити да се код запослених издвајају три различита профила преданости организацији, заснована на димензијама из модела Мејера и Аленове. Највише је оних запослених који уопште нису предани организацији, затим оних чија је преданост заснована на размени и користи, а најмање оних потпуно преданих који имају високу афективну, нормативну, али и обе инструменталне димензије. Нису се издвојили посебно они који су предани организацији само зато што тако желе или сматрају да је тако исправно. Другим речима, преданост радника организацији, без обзира на афективну и нормативну, увек подразумева и инструменталну преданост. Такође, може се закључити да опажене карактеристике организације и базичне особине личности добро дискриминишу три профила преданости, с тим да прве то у већој мери, што је и у складу са предходно изнетим закључцима.

И када је у питању био трећи циљ истраживања, може се извући закључак да је једнодимензионална КУД концептуализација преданости блиска, на првом месту афективној, али и нормативној димензији из модела Мејера и Аленове. Односно, она једним делом обухвата позитивну емоцију према организацији, али и осећање обавезе према њој, односно афективну и нормативну преданост. КУД преданост је једина димензија која уопште није повезана са проценом броја алтернатива за запослење и једина која је позитивно повезана са особином поштење. Међутим, њен једини значајни предиктор из домена опажених карактеристика радне средине и НЕХАСО особина је савесност, када се контролишу афективна, нормативна и две инструменталне димензије преданости из модела Мејера и Аленове. То указује на кључни аспект који је разликује у односу на афективну и нормативну преданост, а то је вољна посвећеност организацији и спремност да се брине о њеној добробити и преузима одговорност за њу. Ипак, афективна и нормативна димензија преданости из модела Мејера и

Аленове, као и КУД преданост концептуализована према Клајну и сарадницима деле више заједничких предиктора из домена опажених карактеристика организације и особина личности. Са друге стране, одређени предиктори су исти за две димензије инструменталне преданости. Односно, резултати имплицирају да се те две групе димензија преданости концептуално ипак разликују. Афективна, нормативна и КУД преданост представљају интринзичке снаге, док се две инструменталне димензије односе на везаност појединца за организацију јер му се тако највише исплати. Инструментално су предани они запослени који не процењују позитивно своју организацију, сматрају да немају много алтернатива за запослење и карактерише их нижа социјална предузимљивост и већа несигурност и плашљивост. У том смислу, то имплицира да се инструменталне димензије не односе толико на вољну и искрену преданост, колико на нужност останка у организацији коју запослени чак ни не доживљавају позитивно. На основу свега тога, може се рећи да се три димензије које чине модел Мејера и Аленове више односе на изворе и снаге везаности за организацију, позитивну емоцију, дужност и обавезу, или нужност, него на димензије преданости. Са друге стране, КУД концептуализација више представља саму психолошку природу конструкта преданости, која може бити заснована на више извора.

У сваком случају, на основу целокупног истраживања, могу се извести два веома важна закључка и утиска. Први се односи на то да је повезаност између особина личности и преданости организацији веома сложена и посредована многим интервенишућим променљивим, међу којима су и опажене карактеристике радне средине овим нацртом обухваћене. Резултати сугеришу да, поред њих врло вероватно постоји још много серијалних и паралелних медијатора, који на различите начине делују на ту повезаност. Неретко, те интервенишуће варијабле могу имати адитивне ефекте, али и супротстављене, због чега се повезаност личности, и то не само са преданошћу организацији, може умањити и анулирати. То и није тако изненађујуће, јер су у питању базичне особине личности, које су веома широког домена и одређују

начин на који појединац опажа и доживљава свет око себе, ступа и интеракцију са њим и испољава понашање. У складу са тим, може се претпоставити да је свака мисао, свако осећање, намера, став, активност обојена макар једним малим делом целокупном личношћу појединца. Другим речима, особине личности представљају наочаре кроз који видимо и доживљавао свет. Због тога, оне су макар мало повезане са многим конструктима и важан задатак пред психологијом рада треба да буде и намера да се анализира, опише и разуме сложени механизам на основу којег особине личности и карактеристике појединца уопште, одређују различите облике пожељног и контрапродуктивног организационог понашања. Овакви закључци иду и у прилог претпоставкама модела интерпретиране ституације Дејвида Фандера и схватања о психолошким ситуацијама Џона Раутмана и сарадника о томе да на различите исходе у понашању највише утиче субјективно процењена ситуација, а да индивидуалне карактеристике појединца утичу и директно, али и одређујући начин на који ће појединац опажати своју средину. Односно, резултати имплицирају и да се поменути модели могу применити у контексту организационе психологије, где исход није конкретно понашање него општи став појединца према послу и институцији у којој ради, као и у опажању не само специфичних стимулуса него и стабилнијих карактеристика радне средине.

У складу са тим, с обзиром да су опажене карактеристике радне средине веома значајни чиниоци и фактори, како преданости тако и других важних исхода за организацију, врло је важно дати им научни статус какав заслужују. Оне представљају много више од пуких спољашњих околности и резултати, не само овог истраживања, указују да је заправо реч о психолошким конструктима. У прилог томе иду и подаци да их особине личности значајно одређују и да су у питању ипак унутрашња стања или процеси појединца. То све имплицира да је за почетак потребно покушати направити неки вид таксономија карактеристика радне средине, утврдити и њихове међусобне релације, односно, анализирати факторе на основу којих појединци могу доживљавати да им је, на пример, улога конфликтна или да имају

довољно аутономије у доношењу одлука. С тим у вези, важно је у већој мери и њих поставити као „зависне варијабле“, исходе и централне конструкте у истраживањима, јер оне се односе на алат који наука може и требало би да понуди пракси. Односно, како би организације имале у већој мери предане, мотивисане, задовољне и успешне раднике, неопходно је да знају на који начин могу кроз управљање људским ресурсима допринети томе да појединци своје радно окружење доживе довољно пријатно и стимулативно, што ће на крају довести до жељеног циља.

## VI Литература

- Ackerman, P. L., & Heggestad, E. D. (1997). Intelligence, personality, and interests: evidence for overlapping traits. *Psychological Bulletin*, *121*(2), 219 – 245. doi: 10.1037/0033-2909.121.2.219.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, *49*(3), 252-276. doi:10.1006/jvbe.1996.0043.
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: mediating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *84*, 739-743. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.637.
- Arvey, R. D., Carter, G. W., & Buerkley, D. K. (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *6*, 359-383.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, *11*(2), 150-166. doi: 10.1177/1088868306294907.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, *91*(4), 340-345. doi:10.1080/00223890902935878.

- Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). The HEXACO–60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of personality assessment*, *91*(4), 340-345. doi:10.1080/00223890902935878.
- Ashton, M. C., Lee, K., & de Vries, R. E. (2014). The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality factors: A review of research and theory. *Personality and Social Psychology Review*, *18*(2), 139-152. doi: 10.1177/1088868314523838.
- Ashton, M. C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., de Vries, R. E., Di Blas, L., Boies, K., & De Raad, B. (2004). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: solutions from psycholexical studies in seven languages. *Journal of personality and social psychology*, *86*(2), 356 – 366. doi:10.1037.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, *84*(2), 191 – 215. doi:10.1037/0033-295X.84.2.191
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, *51*(6), 1173 – 1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *44*(1), 1–26. doi:10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. *Journal of Applied Psychology*, *81*(3), 261-272. doi:10.1037/0021-9010.81.3.261.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and



- team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 377 – 391. doi:10.1037/0021-9010.83.3.377.
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114-136. doi:10.1006/jvbe.1999.1712.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. doi: 10.1177/001872679705000605.
- Bertua, C., Anderson, N., Saldago, J. F. (2005). The predictive validity of cognitive ability tests: A UK meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 387-409. doi:10.1348/096317905X26994.
- Book, A., Visser, B. A., & Volk, A. A. (2015). Unpacking “evil”: Claiming the core of the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 73, 29-38. doi:10.1016/j.paid.2014.09.016.
- 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(1-2), 52-69. doi:10.1111/1468-2389.00163.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185. doi:10.1016/j.jvb.2007.04.007.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what’s the difference?. *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122. doi: 10.1111/1467-9302.00303.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions

- relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161 – 173. doi:10.1037/0021-9010.86.1.161.
- Caesens, G., Marique, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and affective commitment: More than reciprocity, it is also a question of organizational identification. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 167- 173. doi:10.1027/1866-5888/a000112.
- Caillier, J. G. (2016). Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours?. *Public Management Review*, 18(2), 300-318. doi:10.1080/14719037.2014.984625.
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work–family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 640-652. doi:10.1016/j.jvb.2011.04.011.
- Cassar, V., & Briner, R. B. (2011). The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 283-289. doi:10.1016/j.jvb.2010.09.007.
- Cattell, R. B. (1943). The description of personality. I. Foundations of trait measurement. *Psychological review*, 50(6), 559 – 594. doi:10.1037/h0057276.
- Cattell, R. B. (1947). Confirmation and clarification of primary personality factors. *Psychometrika*, 12(3), 197-220. doi:10.1007/BF02289253.
- Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489. doi:10.1016/S0001-8791(02)00063-5.

- Choi, D., Oh, I. S., & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology, 100*(5) 1542-1567. doi:10.1037/apl0000014.
- Čizmić, S.(2003). Zadovoljstvo poslom. U Čizmić, S., Kondić, V. (Eds.) *Psihologija rada u formuli uspeha organizacije* (pp. 97-108). Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology, 64*(3), 253-268. doi:10.1111/j.2044-8325.1991.tb00558.x.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 17*(3), 336-354. doi:10.1016/j.hrmr.2007.05.001.
- Cohrs, J. C., Abele, A. E., & Dette, D. E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology, 140*(4), 363-395. doi:10.3200/JRLP.140.4.363-395.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin, 131*(2), 241- 259. doi: 10.1037/0033-2909.131.2.241.
- Currivan, D. B. (2000). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human resource management review, 9*(4), 495-524. doi:10.1016/S1053-4822(99)00031-5.

- Deci, E.L., Ryan, R.M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health, *Canadian Psychologist*, 49(3), 182-185. doi:10.1037/a0012801.
- Diehl M., Fleeson W., Jayawickreme E., Funder D. C., Geukes K., Back M. ... Dunlop W. L. (2015), Open Peer Commentary and Author's Response. *European Journal of Personality*, 29, 326–362. doi: 10.1002/per.2006.
- Dostanić, J. & Krpović – Bojanić, Ž. (2015). Osobine ličnosti kao prediktori procene zadovoljenosti bazičnih psihičkih potreba na radu kod prosvetnih radnika. *Pedagoška stvarnost*, 2015/3, 496-507.
- Dostanić, J. (2011) Povezanosti osobina ličnosti i motivacije za rad kod prosvetnih radnika. *Master rad*. Novi Sad: Fakultet za pravne i poslovne studije.
- Dostanić, J., & Čizmić, S. (2016). Profili predanosti organizaciji u Republici Srbiji. *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 157/158(3), 545-559. doi: 10.2298/ZMSDN1658545D
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 40- 57. doi:10.1037/0021-9010.91.1.40.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370 – 380. doi:10.1037/0021-9010.79.3.370.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507. doi:10.1037/0021-9010.75.1.51.

- Endler, N. S., & Magnusson, D. (1976). Toward an interactional psychology of personality. *Psychological Bulletin*, 83(5), 956 – 974. doi:10.1037/0033-2909.83.5.956.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970. doi:10.1016/j.paid.2006.04.005.
- Eysenck, H.J. (1947). *Dimensions of Personality*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage Publishing Ltd.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1972). Attitudes and opinions. *Annual review of psychology*, 23(1), 487-544. doi: 10.1146/annurev.ps.23.020172.002415
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44(3), 329 – 344. doi:10.1037/h0057198.
- Funder, D. C. (2001). Personality. *Annual Review of Psychology*, 52, 197-221. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.197.
- Funder, D. C. (2006). Towards a resolution of the personality triad: Persons, situations, and behaviors. *Journal of Research in Personality*, 40(1), 21-34. doi:10.1016/j.jrp.2005.08.003
- Funder, D. C. (in press). Taking Situations Seriously: The Situation Construal Model and the Riverside Situational Q-sort. *Current Directions in Psychology Science*. February 2016. Retrieved from: <http://rap.ucr.edu/pub21.pdf>.
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2-3), 219–241. doi: 10.5334/pb-48-2-3-219

- García-Cabrera, A. M., & García-Soto, M. G. (2012). Organizational commitment in MNC subsidiary top managers: antecedents and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3151-3177. doi:10.1080/09585192.2011.637057.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345. doi:10.1016/j.jvb.2005.12.005.
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321-347. doi: 10.1002/hrdq.21192.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216 – 1229. doi:10.1037/0022-3514.59.6.1216.
- Goldberg, L. R., & Saucier, G. (1998). What is beyond the Big Five?. *Journal of personality*, 66(4), 495-524. doi: 10.1111/1467-6494.00022.
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210. doi: 10.1177/009102600203100206.
- Gojković, V. (2010). *Psihologija ličnosti: Izbor teorija*. Novi Sad: Fakultet za pravne i poslovne studije.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159. – 170. doi:10.1037/h0076546.
- Harms, P. D., & Spain, S. M. (2015). Beyond the bright side: Dark personality at work. *Applied Psychology*, 64(1), 15-24. doi: 10.1111/apps.12042.

- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420. doi:10.1080/03637750903310360.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Herrbach, O., Mignonac, K., & Gatignon, A. L. (2004). Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1390-1407. doi:10.1080/0958519042000257995.
- Hogan, R. (2004) Personality Psychology in Organizational Researchers. In B. Schneider & D. Smith (Eds.) *Personality and Organizations*. (pp. 3-24) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hogan, R. (2009). Much ado about nothing: The person–situation debate. *Journal of Research in Personality*, 43(2), 249. doi:10.1016/j.jrp.2009.01.022.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40-51. doi: 10.1111/1468-2389.00162.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118.
- Johnson, J. T., Griffeth, R. W., & Griffin, M. (2000). Factors discriminating functional and dysfunctional salesforce turnover. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(6), 399-415. doi:10.1108/08858620010349493.

- Johnson, M. K., Rowatt, W. C., & Perrini, L. (2011). A new trait on the market: Honesty-Humility as a unique predictor of job performance ratings. *Personality and Individual Differences*, 50(6), 857-862. doi:10.1016/j.paid.2011.01.011.
- Jonason, P. K., & O'Connor, P. J. (2017). Cutting corners at work: An individual differences perspective. *Personality and Individual Differences*, 107, 146-153. doi:10.1016/j.paid.2016.11.045.
- Jonason, P. K., Wee, S., & Li, N. P. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 72, 112-116. doi:10.1016/j.paid.2014.08.026.
- Jong, J., & Ford, M. T. (2016). The Lagged Effects of Job Demands and Resources on Organizational Commitment in Federal Government Agencies: A Multi-Level Analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory* 26(3). doi: 10.1093/jopart/muv040.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765. doi:10.1037/0021-9010.85.5.751.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394. doi: 10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797 – 807. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.797
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100511.



- Judge, T. A., & Kristof-Brown, A. (2004) Personality, Interactional Psychology, and Person-Organization Fit. In B. Schneider & D. Smith (Eds.) *Personality and Organizations*. (pp. 87-110). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A.(2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249. doi:10.1037/0021-9010.85.2.237.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530 – 541. doi:10.1037/0021-9010.87.3.530.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188. doi:10.1037/0021-9010.83.1.17.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17 – 34. doi:10.1037/0021-9010.83.1.17.
- Judge, T.A . & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. doi:10.1037/0021-9010.86.1.80.
- Kabins, A. H., Xu, X., Bergman, M. E., Berry, C. M., & Willson, V. L. (2016). A profile of profiles: A meta-analysis of the nomological net of commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 881-904. doi:10.1037/apl0000091.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review* 33(4), 499-517.

- Katel, R.B. (1978). *Naučna analiza ličnosti*. Beograd: BIGZ.
- Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213-251. doi: 10.1111/j.1559-1816.2011.00874.x
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (1990). Item content versus item wording: Disentangling role conflict and role ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 738- 742. doi:10.1037/0021-9010.75.6.738
- Kenrick, D. T., & Funder, D. C. (1988). Profiting from controversy: Lessons from the person-situation debate. *American Psychologist*, 43(1), 23 – 34. doi: 10.1037/0003-066X.43.1.23
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558 -583. doi: 10.1002/job.2081.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222 – 238. doi:10.1037/a0034751.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151. doi: 10.5465/amr.2010.0018.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South

Korea. *Journal of applied psychology*, 82(6), 961-972.  
doi:10.1037/0021-9010.82.6.961

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

Kristof-Brown, A., & Billsberry, J. (2013). Fit for the Future. In A. Kristof-Brown & J. Billsberry (Eds.) *Organizational Fit: Key Issues and New Directions* (pp. 1-20). John Wiley & Sons, Ltd.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Jiang, S. (2008). Exploring Antecedents of Five Types of Organizational Commitment Among Correctional Staff It Matters What You Measure. *Criminal Justice Policy Review*, 19(4), 466-490. doi: 10.1177/0887403408320460.

Lambert, E. G., Qureshi, H., Klahm, C., Smith, B., & Frank, J. (2016). The effects of perceptions of organizational structure on job involvement, job satisfaction, and organizational commitment among Indian police officers. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*. Advance online publication.  
doi:10.1177/0306624X16635782.

Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate behavioral research*, 39(2), 329-358. doi:10.1207/s15327906mbr3902\_8.

Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571-1582. doi:10.1016/j.paid.2004.09.016.

Lee, K., & Ashton, M. C. (2006). Further assessment of the HEXACO Personality Inventory: two new facet scales and an observer report form. *Psychological assessment*, 18(2), 182 – 191. doi:10.1037/1040-3590.18.2.182

- Lee, K., & Ashton, M. C. (2008). The HEXACO personality factors in the indigenous personality lexicons of English and 11 other languages. *Journal of personality*, 76(5), 1001-1054. doi: 10.1111/j.1467-6494.2008.00512.x
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. Y. (2001). The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea. *Applied Psychology*, 50(4), 596-614. doi: 10.1111/1464-0597.00075.
- Lee, K., Ashton, M. C., Wiltshire, J., Bourdage, J. S., Visser, B. A., & Gallucci, A. (2013). Sex, power, and money: Prediction from the Dark Triad and Honesty–Humility. *European Journal of Personality*, 27(2), 169-184. doi: 10.1002/per.1860.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120. doi: 10.1348/096317905X39657.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605-618. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00620.x.
- Manurung, D., Suhartadi, A. R., & Saefudin, N. (2015). The Influence of Organizational Commitment on Employee Fraud with Effectiveness of Internal Control and Organizational Justice as a Moderating Variable. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 1064-1072. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.142.
- Marcus, B., Ashton, M. C., & Lee, K. (2013). A Note on the Incremental Validity of Integrity Tests beyond Standard Personality Inventories for the Criterion of Counterproductive Behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30(1), 18-25. doi: 10.1002/cjas.1235.

- Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G., & De Zanet, F. (2013). The relationship between perceived organizational support and affective commitment: A social identity perspective. *Group & Organization Management, 38*(1), doi:10.1177/1059601112457200.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171 – 194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior, 19*(1), 15-28.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. New York: Guilford Press.
- McCrae, R. R., Kurtz, J. E., & Yamagata, S. T. A.(2011). Internal consistency, retest reliability, and their implications for personality scale validity. *Personality and Social Psychology Review, 15*(1), 28-50. doi: 10.1177/1088868310366253.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology, 72*(4), 638 – 641. doi:10.1037/0021-9010.72.4.638.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review 14*(4), doi:10.1177/1534484315603612.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842.

- Meyer, J. P., & Allen, J. N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, *69*(3), 372 – 378. doi:10.1037/0021-9010.69.3.372.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, *11*(3), 299-326. doi:10.1016/S1053-4822(00)00053-X.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework, and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(2), 323–337. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.007.
- Meyer, J. P., & Morin, A. J. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(4), 584-612. 10.1002/job.2085.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, *75*(6), 710 – 720. doi:10.1037/0021-9010.75.6.710.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, *78*(4), 538 – 551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative

- model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991 – 1007.  
doi:10.1037/0021-9010.89.6.991.
- Meyer, J. P., Kam, C., Goldenberg, I., & Bremner, N. L. (2013). Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology*, 25(4), 381 – 401.  
doi:10.1037/mil0000007.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in contact: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1–16.  
doi:10.1016/j.jvb.2011.07.002
- Michaels, R. E., Cron, W. L., Dubinsky, A. J., & Joachimsthaler, E. A. (1988). Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 25(4), 376-383. doi: 10.2307/3172948.
- Millward, L. (2004). *Understanding Occupational and Organizational Psychology*. London: SAGE Publications.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493 – 522. doi:10.1037/0033-2909.86.3.493.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321 – 1339. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1321.
- Morse, P. J., Sauerberger, K. S., Todd, E., & Funder, D. (2015). Relationships Among Personality, Situational Construal and Social Outcomes. *European Journal of Personality*, 29(2), 97-106.  
doi:10.1002/per.1987.

- Mount, M. K., Colbert, A. E., Harter, J. K., & Barrick, M. R. (2000). Does job satisfaction moderate the relationship between conscientiousness and job performance. In *annual meeting of the Academy of Management, Human Resource Management Division*, Toronto, Ontario, Canada.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, *12*(2), 231-248. doi:10.1016/0030-5073(74)90048-8.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224-247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R. M (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press, Inc.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, 3<sup>rd</sup> Edition. New York: McGRAW-HILL, INC.
- O'Boyle Jr, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, *97*(3), 557 – 579. doi: 10.1111/jopy.12126.
- Oh, I.-S., Le, H., Whitman, D., Kim, K., Yoo, T.-Y., Hwang, J.-O., & Kim, C.-S. (2014). The incremental validity of Honesty-Humility over cognitive ability and the Big Five personality traits. *Human Performance*, *27*(3), 206-224. doi:10.1080/08959285.2014.913594.
- Olport, G. (1969). *Sklop i razvoj ličnosti*. Beograd: Kultura.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 679 – 703. doi:10.1037/0021-9010.78.4.679.



- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492 – 499. doi:10.1037/0021-9010.71.3.492.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal, 34*(3), 487-516. doi: 10.2307/256404.
- Palaiou, K., Zarola, A., & Furnham, A. (2016). The dark side of personality predicts positive and negative work attitudes. *Personality and Individual Differences, 88*, 12-16. doi:10.1016/j.paid.2015.08.029.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 75*(2), 224-236. doi:10.1016/j.jvb.2009.06.002.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of vocational behavior, 80*(3), 647-658. doi:10.1016/j.jvb.2012.03.002.
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment empirical tests of commitment effects in federal agencies. *Review of Public Personnel Administration, 27*(3), 197-226. doi: 10.1177/0734371X06296866.
- Parveen, M. (2015). Solely Impact and Influence of Antecedent Variables on Affective, Continuance and Normative commitment among Saudi employees working in Banking Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5*(10), 16-29. doi:10.6007/IJARBSS/v5-i10/1839.

- Payne, R., & Clark, M. (2003). Dispositional and situational determinants of trust in two types of managers. *International Journal of Human Resource Management*, *14*(1), 128-138. doi:10.1080/09585190210158556.
- Peeters, M. A., Van Tuijl, H. F., Rutte, C. G., & Reymen, I. M. (2006). Personality and team performance: a meta-analysis. *European Journal of Personality*, *20*(5), 377-396. doi: 10.1002/per.588.
- Petrović, I. B., Čizmić, S., & Vukelić, M. (2014). Workplace bullying in Serbia: The relation of self-labeling and behavioral experience with job-related behaviors. *Psihologija*, *47*(2), 185-199. doi:10.2298/PSI1402185P.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, *88*(5), 879 – 903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Pollack, J. M., Vanepps, E. M., & Hayes, A. F. (2012). The moderating role of social ties on entrepreneurs' depressed affect and withdrawal intentions in response to economic stress. *Journal of Organizational Behavior*, *33*(6), 789-810. doi: 10.1002/job.1794.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603 – 609. doi:10.1037/h0037335.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *65*(1), 157-177. doi:10.1016/S0001-8791(03)00050-2.
- Raskin, R. N., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory, *Psychological Reports*, *45*, 590. doi:10.2466/pr0.1979.45.2.590.

- Rauthmann, J. F. (2015). Structuring situational information: A road map of the multiple pathways to different situational taxonomies. *European Psychologist*, *20*(3), 176 – 189. doi:10.1027/1016-9040/a000225.
- Rauthmann, J. F., Gallardo-Pujol, D., Guillaume, E. M., Todd, E., Nave, C. S., Sherman, R. A., Ziegler, M., Jones, A. B., & Funder, D. C. (2014). The Situational Eight DIAMONDS: A taxonomy of major dimensions of situation characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, *107*(4), 677- 718. doi:10.1037/a0037250
- Rauthmann, J. F., Sherman, R. A., & Funder, D. C. (2015). Principles of situation research: Towards a better understanding of psychological situations. *European Journal of Personality*, *29*(3), 363-381. doi: 10.1002/per.1994.
- Reis, H. T. (2008). Reinvigorating the concept of situation in social psychology. *Personality and Social Psychology Review*, *12*(4), 311– 329. doi:10.1177/1088868308321721.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698 – 714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698.
- Ricketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, *93*(2), 472 – 481. doi:10.1037/0021-9010.93.2.472.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, *15*(2), 150-163. doi: 10.2307/2391486.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, *55*(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68.
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A., & Laczó, R. M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations

between the two domains. *Human Performance*, 19(4), 441-464. doi: 10.1207/s15327043hup1904\_7

Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In A. M. Staw and G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 1 - 54). Chicago: St. Clair.

Saldago, J. F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 323-346. doi: 10.1348/096317903769647201.

Saucier, G. (2008). Measures of the personality factors found recurrently in human lexicon. In Boyle, G.J., Matthews, G., & Saklofske, D.H. (Eds.) *The Sage Handbook of Personality Theory and Assessment, vol. 2: Personality Measurement and Testing* (pp. 29-54). Los Angeles: Sage.

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(2), 262-274. doi:10.1037/0033-2909.124.2.262.

Schuler, R. S., Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 111-128. doi:10.1016/0030-5073(77)90047-2.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150. doi: 10.2307/2391824.

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774 – 780. doi:10.1037/0021-9010.78.5.774.

Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of*

*Applied Psychology*, 90(6), 1280 – 1287. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1280.

Singh, V., & Vinnicombe, S. (2000). What does “commitment” really mean? Views of UK and Swedish engineering managers. *Personnel Review*, 29(2), 228-254. doi:10.1108/00483480010296014.

Skinner, B.F. (1969). *Nauka i ljudsko ponašanje*. Cetinje: Obod.

Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 204-218. doi:10.1016/j.avb.2012.11.007.

Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81. doi:10.1016/j.jvb.2008.10.006.

Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61(4), 335-340. doi: 10.1111/j.2044-8325.1988.tb00470.x.

Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior?. *Applied Psychology*, 59(1), 21-39. doi: 10.1111/j.1464-0597.2009.00414.x.

Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 176-187. doi:10.1016/j.jvb.2013.01.011.

Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2004) Four Lessons Learned from Person-Situation Debate: A Review and Research Agenda. In B. Schneider & D. Smith (Eds.) *Personality and Organizations*. (pp. 61-86). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Stumpp, T., Hülshager, U. R., Muck, P. M., & Maier, G. W. (2009). Expanding the link between core self-evaluations and affective job attitudes.

*European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 148-166. doi:10.1080/13594320802281110.

- Terborg, J. R. (1981). Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 6(4), 569-576. doi: 10.5465/AMR.1981.4285691.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517. 10.1037/0021-9010.88.3.500.
- Tett, R. R., Jackson, D. N., Rothstein, M., & Reddon, J. R. (1994). Meta-Analysis of Personality-Job Performance Relations: A Reply to Ones, Mount, Barrick, and Hunter (1994). *Personnel Psychology*, 47(1), 157-172. doi: 10.1111/j.1744-6570.1994.tb02415.x.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914-945. doi: 10.1037/0033-2909.129.6.914
- Todorović, D. (2015). Osobine ličnosti, organizacione orijentacije i nesigurnost zaposlenja kao prediktori organizacione identifikacije, predanosti i opšte psihološke dobrobiti zaposlenih: integrativni pristup. *Doktorska disertacija*. Beograd: Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
- Vukelić, M., Čizmić, S., Petrović, I. B., Tenjović, L., & Giorgi, G. (2015). Psychometric properties of the Serbian version of the negative acts questionnaire-revised. *Psihologija*, 48(1), 19-33. doi:10.2298/PSI1501019V
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308.

- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Measurement and mismeasurement of mood: Recurrent and emergent issues. *Journal of Personality Assessment*, 68(2), 267-296. doi:10.1207/s15327752jpa6802\_4.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130. doi:10.1016/S0001-8791(03)00035-6.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. doi:10.5465/AMR.1982.4285349.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537. doi:10.1007/s10902-008-9087-4
- Zettler, I., & Hilbig, B. E. (2010). Honesty-Humility and a person-situation interaction at work. *European Journal of Personality*, 24(7), 569-582. doi: 10.1002/per.757.
- Zettler, I., Friedrich, N., & Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16(1), 20-35. doi:10.1108/13620431111107793.

## VII Прилози:

### Прилог 1 - Упитник са коришћеним инструментима

#### АНКЕТНО ИСТРАЖИВАЊЕ

Поштовани,

молимо Вас да попуните овај упитник и на тај начин допринесете истраживању које се спроводи у сврхе израде докторске дисертације на Одељењу за психологију Филозофског факултета, Универзитета у Београду. Циљ овог истраживања је да сазнамо шта запослени у Србији мисле о различитим појавама на раду и какав је однос између различитих карактеристика запослених и карактеристика радног окружења.

Упитник се састоји од 7 целина и за сваку је дато упутство за попуњавање. Не постоје тачни и нетачни одговори, најбољи одговор је Ваш искрени одговор. Такође, не постоји временско ограничење за попуњавање.

**Истраживање је у потпуности анонимно и резултати ће се користити искључиво у научноистраживачке сврхе.**

**Унапред хвала на учешћу и сарадњи.**

1. Молимо Вас, пажљиво прочитајте сваку тврдњу и заокружите један одговор на скали од 1 до 5, у мери у којој се дата тврдња односи или не односи на Вас лично. ПОТРУДИТЕ СЕ ДА ОДГОВОРИТЕ ШТО ИСКРЕНИЈЕ И НЕМА ПОТРЕБЕ ДА ПРЕВИШЕ ДУГО РАЗМИШЉАТЕ О ЗНАЧЕЊУ СВАКЕ ТВРДЊЕ. НАЈБОЉЕ ЋЕТЕ УЧИНИТИ АКО ИЗАБЕРЕТЕ ОНАЈ ОДГОВОР КОЈИ ВАМ, ПОШТО СТЕ РАЗУМЕЛИ ШТА ТВРДЊА ЗНАЧИ, ПРВО ПАДНЕ НА ПАМЕТ.

ХЕХАЦО

1 ПОТПУНО НЕТАЧНО	2 УГЛАВНОМ НЕТАЧНО	3 НИСАМ СИГУРАН	4 УГЛАВНОМ ТАЧНО	5 ПОТПУНО ТАЧНО	
1. Посета уметничкој галерији би ми била досадна.	1	2	3	4	5
2. Планирам унапред и организујем се како бих избегао/ла да завршавам нешто у последњем тренутку.	1	2	3	4	5
3. Углавном се не љутим на људе, чак ни на оне који су ме јако повредили.	1	2	3	4	5
4. Уопштено гледајући, углавном сам задовољан/на собом.	1	2	3	4	5
5. Плашио/ла бих се уколико бих морао/ла да путујем по лошем времену.	1	2	3	4	5
6. Никада не бих ласкао/ла некоме како бих добио/ла повишицу или унапређење, чак и уколико бих мислио/ла да могу да успем.	1	2	3	4	5
7. Занимају ме историја и политика страних земаља.	1	2	3	4	5
8. Обично се јако трудим када желим да постигнем неки циљ.	1	2	3	4	5
9. Људи ми понекад кажу да превише критикујем друге.	1	2	3	4	5
10. Ретко изражавам своје мишљење на групним састанцима.	1	2	3	4	5



1 ПОТПУНО НЕТАЧНО	2 УГЛАВНОМ НЕТАЧНО	3 НИСАМ СИГУРАН	4 УГЛАВНОМ ТАЧНО	5 ПОТПУНО ТАЧНО	
11. Понекад не могу да се суздржим да не бринем о ситницама.	1	2	3	4	5
12. Када бих знао/ла да ме неће ухватити, био/ла бих спреман/а да украдем милион долара.	1	2	3	4	5
13. Уживао/ла бих стварајући неко уметничко дело као што је роман, песма или слика.	1	2	3	4	5
14. Кад нешто радим, не обраћам пажњу на ситне детаље.	1	2	3	4	5
15. Други људи ми понекад кажу да сам сувише тврдоглав/а.	1	2	3	4	5
16. Више волим послове који подразумевају контакте с људима него послове где бих радио/ла сам.	1	2	3	4	5
17. Када ми није добро, треба ми неко да ме утеши.	1	2	3	4	5
18. Није ми нарочито важно да имам много новца.	1	2	3	4	5
19. Разматрање неубичајених идеја је губљење времена.	1	2	3	4	5
20. Доносим одлуке више на основу тренутног осећања него пажљивог промишљања.	1	2	3	4	5
21. Други људи сматрају да сам плаховите нарави.	1	2	3	4	5
22. Најчешће се осећам весело и оптимистично.	1	2	3	4	5
23. Плаче ми се када видим друге како плачу.	1	2	3	4	5
24. Заслужујем више поштовања него просечна особа.	1	2	3	4	5
25. Кад бих био/ла у прилици, волео бих да одем на концерт класичне музике.	1	2	3	4	5
26. Када радим, понекад имам тешкоћа јер сам неорганизован/а.	1	2	3	4	5
27. Сматрам да треба да "опростим и заборавим" чак и онима који су се јако лоше понели према мени.	1	2	3	4	5
28. Осећам да нисам популарна особа.	1	2	3	4	5
29. Јако се плашим физичке опасности.	1	2	3	4	5
30. Ако ми од неке особе треба нешто, смејају се чак и њеним најгорим шалама.	1	2	3	4	5
31. Никада нисам уживао/ла у читању енциклопедија.	1	2	3	4	5
32. Радим тек онолико колико морам.	1	2	3	4	5
33. Обично сам благ/а када процењујем друге.	1	2	3	4	5
34. Кад сам с неким у друштву, обично први/а започињем разговор.	1	2	3	4	5
35. Бринем много мање него већина људи.	1	2	3	4	5
36. Никада не бих прихватио/ла мито, чак ни врло велики.	1	2	3	4	5
37. Други људи су ми често говорили да имам живу машту.	1	2	3	4	5
38. Увек се трудим да у свом послу будем прецизан/на, чак и ако то захтева више времена.	1	2	3	4	5
39. Обично сам прилично флексибилан/на у дискусији када се други не слажу са мном.	1	2	3	4	5
40. Кад одем на неко ново место, прво се спријатељим с људима.	1	2	3	4	5
41. Не треба ми емоционална подршка других да бих се изборио/ла са тешкоћама.	1	2	3	4	5
42. Чинило би ми задовољство да поседујем скупе, луксузне ствари.	1	2	3	4	5
43. Свиђају ми се људи који имају неконвенционалне (необичне) ставове.	1	2	3	4	5
44. Правим много грешака, јер не размислим пре но што нешто урадим.	1	2	3	4	5
45. Већина људи се разљути брже него ја.	1	2	3	4	5
46. Већина људи је "живља" и динамичнија од мене.	1	2	3	4	5
47. Емотивно реагујем када неко ко ми је близак одлази на дуже време.	1	2	3	4	5
48. Желим да људи знају да сам важна особа високог статуса.	1	2	3	4	5
49. Нисам уметнички или креативан тип.	1	2	3	4	5
50. Други људи ме често називају перфекционистом.	1	2	3	4	5
51. Чак и када други праве много грешака, ретко кажем нешто негативно.	1	2	3	4	5
52. Понекад се осећам безвредним/ом.	1	2	3	4	5
53. Не паничим чак ни у ванредним ситуацијама.	1	2	3	4	5
54. Никада се не бих претварао/ла да ми се неко допада само да би ми та особа учинила услугу.	1	2	3	4	5

55. Досадно ми је да причам о филозофији.	1	2	3	4	5
56. Више волим да урадим шта год ми падне на памет, него да се држим плана.	1	2	3	4	5
57. Када ми други кажу да нисам у праву, моја прва реакција је улазак у расправу са њима.	1	2	3	4	5
58. Кад сам у групи људи, обично ја говорим у име групе.	1	2	3	4	5
59. Не реагујем емотивно чак ни у ситуацијама када већина људи реагује сентиментално.	1	2	3	4	5
60. Дошао/ла бих у искушење да користим лажни новац када бих знао/ла да ме неће ухватити.	1	2	3	4	5

2. Молимо Вас да на скали од 1 до 5 заокружите онај број који најбоље осликава Ваш степен слагања са датим тврдњама које се односе на Ваше ставове, мишљења и осећања према организацији у којој тренутно радите.

ПО

1 У ПОТПУНОСТИ СЕ НЕ СЛАЖЕМ	2 УГЛАВНОМ СЕ НЕ СЛАЖЕМ	3 НИТИ СЕ СЛАЖЕМ НИТИ СЕ НЕ СЛАЖЕМ	4 УГЛАВНОМ СЕ СЛАЖЕМ	5 У ПОТПУНОСТИ СЕ СЛАЖЕМ	
1. Био бих веома срећан/на када бих остатак своје каријере провео/ла у овој организацији.	1	2	3	4	5
2. Стварно имам осећај да су проблеми ове организације и моји лични проблеми.	1	2	3	4	5
3. Немам снажан осећај припадања организацији у којој радим.	1	2	3	4	5
4. Не осећам се емоционално везан/а за ову организацију.	1	2	3	4	5
5. Не осећам се као „део породице“ у организацији у којој радим.	1	2	3	4	5
6. Мени лично ова организација много значи.	1	2	3	4	5
7. Немам баш много избора да размишљам о напуштању организације у којој радим.	1	2	3	4	5
8. Једна од негативних последица напуштања ове организације би била оскудица алтернатива.	1	2	3	4	5
9. Оно што ме држи да и даље радим у овој организацији је недостатак могућности за запослење било где другде.	1	2	3	4	5
10. Превише времена сам уложио/ла у ову организацију да бих размишљао/ла о томе да радим негде другде.	1	2	3	4	5
11. Када бих у овом тренутку напустио/ла организацију, то би захтевало велику личну жртву.	1	2	3	4	5
12. За мене лично, трошкови напуштања ове организације би били далеко већи него користи.	1	2	3	4	5
13. Не бих напустио/ла ову организацију због онога што бих тиме могао/ла изгубити.	1	2	3	4	5
14. Уколико бих се одлучио/ла да напустим ову организацију, много тога би се пореметило у мом животу.	1	2	3	4	5
15. Ја и даље радим за ову организацију, зато што не верујем да би ми нека друга организација могла понудити бенефите које имам овде.	1	2	3	4	5
16. Осећао/ла бих кривицу уколико бих сада напустио/ла своју организацију.	1	2	3	4	5
17. Чак и када би то било корисно за мене, сматрам да не би било у реду да у овом тренутку напустим своју организацију.	1	2	3	4	5
18. Не осећам никакву обавезу да наставим да радим за овог послодавца.	1	2	3	4	5
19. Ова организација заслужује моју оданост.	1	2	3	4	5
20. Не бих сада напустио/ла своју организацију, зато што осећам обавезу према људима који у њој раде.	1	2	3	4	5
21. Много тога дугујем својој организацији.	1	2	3	4	5

3. У наредним табелама су приказане тврдње које се односе на ставове које можете имати о Вашој радној организацији, Вашој радној улози, радним задацима и радној средини. Молимо Вас да означите степен Вашег слагања или неслагања са сваком од наведених тврдњи заокруживањем броја који одговара оној опцији која најбоље описује Ваш став.

ПОС

1 У ПОТПУНОСТИ СЕ НЕ СЛАЖЕМ	2 УГЛАВНОМ СЕ НЕ СЛАЖЕМ	3 НИТИ СЕ СЛАЖЕМ НИТИ СЕ НЕ СЛАЖЕМ	4 УГЛАВНОМ СЕ СЛАЖЕМ	5 У ПОТПУНОСТИ СЕ СЛАЖЕМ	
1. Организација вреднује мој лични допринос њеном напретку.	1	2	3	4	5
2. У организацији <i>не</i> цене било какав додатни напор који уложим.	1	2	3	4	5
3. У организацији игноришу сваку моју жалбу.	1	2	3	4	5
4. У организацији заиста воде рачуна да је мени добро.	1	2	3	4	5
5. Чак и кад радим најбоље сто умем, у организацији то не примећују.	1	2	3	4	5
6. У организацији воде рачуна да сам сасвим задовољан/а послом.	1	2	3	4	5
7. Организација <i>не</i> мари много за мене.	1	2	3	4	5
8. Организација се поноси мојим постигнућима на послу.	1	2	3	4	5

КОНУ

1 У ПОТПУНОСТИ СЕ НЕ СЛАЖЕМ	2 УГЛАВНОМ СЕ НЕ СЛАЖЕМ	3 НИТИ СЕ СЛАЖЕМ НИТИ СЕ НЕ СЛАЖЕМ	4 УГЛАВНОМ СЕ СЛАЖЕМ	5 У ПОТПУНОСТИ СЕ СЛАЖЕМ	
1. Од мене се очекује да радим ствари другачије него што би то требало.	1	2	3	4	5
2. Добијам задатке које жив човек не може да изврши.	1	2	3	4	5
3. Дешава се да морам да заобиђем правила и прописе како бих извршио/ла радни задатак.	1	2	3	4	5
4. Дешава се да морам у исто време да сарађујем са више људи или група, који обављају задатке свако на свој начин.	1	2	3	4	5
5. Понекад добијам неусклађене захтеве од двоје или више људи са којима сарађујем.	1	2	3	4	5
6. Начин на који обављам радне задатке је за неке од колега прихватљив, а за неке није.	1	2	3	4	5
7. Добијам задатке за чије обављање немам адекватне ресурсе и средства.	1	2	3	4	5
8. Неретко се дешава да радим непотребне ствари.	1	2	3	4	5

ПРС

1 У ПОТПУНОСТИ СЕ НЕ СЛАЖЕМ	2 УГЛАВНОМ СЕ НЕ СЛАЖЕМ	3 НИТИ СЕ СЛАЖЕМ НИТИ СЕ НЕ СЛАЖЕМ	4 УГЛАВНОМ СЕ СЛАЖЕМ	5 У ПОТПУНОСТИ СЕ СЛАЖЕМ	
1. Људи из моје околине имају високо мишљење о мојој организацији.	1	2	3	4	5
2. У мом окружењу се сматра престижним бити радник моје организације.	1	2	3	4	5
3. Моја организација важи за једну од најбољих.	1	2	3	4	5
4. Радници других организација на моју организацију гледају са висине.	1	2	3	4	5
5. Запослени из других фирми би били поносни да раде у мојој организацији.	1	2	3	4	5
6. Моја организација нема добру репутацију у мом окружењу.	1	2	3	4	5

АДО

<b>1</b> У ПОТПУНОСТИ СЕ НЕ СЛАЖЕМ	<b>2</b> УГЛАВНОМ СЕ НЕ СЛАЖЕМ	<b>3</b> НИТИ СЕ СЛАЖЕМ НИТИ СЕ НЕ СЛАЖЕМ	<b>4</b> УГЛАВНОМ СЕ СЛАЖЕМ	<b>5</b> У ПОТПУНОСТИ СЕ СЛАЖЕМ	
1. На овом послу имам прилику да покажем иницијативу и изразим своје мишљење када је у питању обављање радних задатака.	1	2	3	4	5
2. Посао који радим ми дозвољава да доста одлука доносим сам/а.	1	2	3	4	5
3. Имам значајан ниво аутономије у доношењу одлука везаних за посао који радим.	1	2	3	4	5

4. Колико на скали од 1 до 5 процењујете да бисте могли наћи макар подједнако добар посао као овај на којем тренутно радите? (ЗАОКРУЖИТЕ)

АЛТ

<b>НЕМОГУЋЕ</b>	<b>СКОРО НЕМОГУЋ Е</b>	<b>МОГУЋЕ</b>	<b>ВЕРОВАТНО</b>	<b>СИГУРНО</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

5. У следећој табели се налази 4 питања која се односе на Вашу организацију. Молимо Вас да у одговарајућем пољу, колони, упишете број од 1 до 5, онај који најбоље описује Ваш став, мишљење и осећање према сваком од 4 објекта.

Значење бројева је следеће:

<b>1</b> <b>НИМАЛО</b>	<b>2</b> <b>ВЕОМА МАЛО</b>	<b>3</b> <b>УМЕРЕНО</b>	<b>4</b> <b>ДОСТА</b>	<b>5</b> <b>ПОТПУНО</b>
---------------------------	-------------------------------	----------------------------	--------------------------	----------------------------

КУД

1. Колико сте предани Вашој организацији?	
2. У којој мери Вам је стало до Ваше организације?	
3. Колико сте посвећени Вашој организацији?	
4. У којој мери сте изабрали да будете предани Вашој организацији?	

## Прилог 2 – Факторска анализа скале за мерење димензија преданости према моделу Мејера и Аленове

Табела 82. *Кајзер - Мејер - Олкинов тест адекватности узорка и Бартлетов тест сферицитета за скалу преданости организацији*

КМО		0,881
	$\chi^2$	3252,601
Бартлетов тест сферицитета	$df$	210
	$p$	0,000

**Напомена:** КМО – Кајзер – Мејер – Олкин (Keiser – Mayer - Olkin);  $df$  – број степени слободе

Табела 83. *Комуналитети ставки скале за мерење преданости организацији према моделу Мејера и Аленове.*

	Иницијално	Екстракција
1. Био бих веома срећан/на када бих остатак своје каријере провео/ла у овој организацији.	0,387	0,328
2. Стварно имам осећај да су проблеми ове организације и моји лични проблеми.	0,446	0,393
3. Немам снажан осећај припадања организацији у којој радим.	0,496	0,500
4. Не осећам се емоционално везан/а за ову организацију.	0,691	0,805
5. Не осећам се као „део породице“ у организацији у којој радим.	0,626	0,693
6. Мени лично ова организација много значи.	0,432	0,385
7. Немам баш много избора да размишљам о напуштању организације у којој радим.	0,416	0,502
8. Једна од негативних последица напуштања ове организације би била оскудица алтернатива.	0,495	0,564
9. Оно што ме држи да и даље радим у овој организацији је недостатак могућности за запослење било где другде.	0,520	0,657
10. Превише времена сам уложио/ла у ову организацију да бих размишљао/ла о томе да радим негде другде.	0,411	0,380
11. Када бих у овом тренутку напустио/ла организацију, то би захтевало велику личну жртву.	0,530	0,542
12. За мене лично, трошкови напуштања ове организације би били далеко већи него користи.	0,553	0,640
13. Не бих напустио/ла ову организацију због онога што бих тиме могао/ла изгубити.	0,488	0,578
14. Уколико бих се одлучио/ла да напустим ову организацију, много тога би се пореметило у мом животу.	0,321	0,360
15. Ја и даље радим за ову организацију, зато што не верујем да би ми нека друга организација могла понудити бенефите које имам овде.	0,407	0,346
16. Осећао/ла бих кривицу уколико бих сада напустио/ла своју организацију.	0,601	0,658
17. Чак и када би то било корисно за мене, сматрам да не би било у реду да у овом тренутку напустим своју организацију.	0,599	0,663
18. Не осећам никакву обавезу да наставим да радим за овог послодавца.	0,323	0,304
19. Ова организација заслужује моју оданост.	0,477	0,435
20. Не бих сада напустио/ла своју организацију, зато што осећам обавезу према људима који у њој раде.	0,442	0,435
21. Много тога дугујем својој организацији.	0,494	0,448

Табела 84. Матрица структуре факторске анализе скале преданости организацији

	НП	АП	ИЖП	ИАП	ОС
1. Био бих веома срећан/на када бих остатак своје каријере провео/ла у овој организацији.	0,491	<b>0,520</b>	0,264	-0,124	АП
2. Стварно имам осећај да су проблеми ове организације и моји лични проблеми,	0,547	<b>0,567</b>	0,265	-0,139	АП
3. Немам снажан осећај припадања организацији у којој радим.	-0,370	<b>-0,703</b>	-0,128	0,191	АП
4. Не осећам се емоционално везан/а за ову организацију.	-0,485	<b>-0,890</b>	-0,290	0,102	АП
5. Не осећам се као „део породице“ у организацији у којој радим.	-0,438	<b>-0,828</b>	-0,161	0,239	АП
6. Мени лично ова организација много значи.	0,475	<b>0,601</b>	0,237	-0,109	АП
7. Немам баш много избора да размишљам о напуштању организације у којој радим.	0,073	-0,088	0,392	<b>0,696</b>	ИАП
8. Једна од негативних последица напуштања ове организације би била оскудица алтернатива.	0,013	-0,057	0,476	<b>0,736</b>	ИАП
9. Оно што ме држи да и даље радим у овој организацији је недостатак могућности за запослење било где другде.	-0,337	-0,377	0,179	<b>0,757</b>	ИАП
10. Превише времена сам уложио/ла у ову организацију да бих размишљао/ла о томе да радим негде другде.	0,466	0,331	<b>0,525</b>	0,304	ИЖП
11. Када бих у овом тренутку напустио/ла организацију, то би захтевало велику личну жртву.	0,311	0,225	<b>0,721</b>	0,457	ИЖП
12. За мене лично, трошкови напуштања ове организације би били далеко већи него користи.	0,249	0,041	<b>0,773</b>	0,515	ИЖП
13. Не бих напустио/ла ову организацију због онога што бих тиме могао/ла изгубити.	0,360	0,256	<b>0,750</b>	0,262	ИЖП
14. Уколико бих се одлучио/ла да напустим ову организацију, много тога би се пореметило у мом животу.	0,240	0,144	<b>0,594</b>	0,254	ИЖП
15. Ја и даље радим за ову организацију, зато што не верујем да би ми нека друга организација могла понудити бенефите које имам овде.	0,465	0,211	<b>0,527</b>	0,218	ИЖП
16. Осећао/ла бих кривицу уколико бих сада напустио/ла своју организацију.	<b>0,805</b>	0,422	0,443	0,017	НП
17. Чак и када би то било корисно за мене, сматрам да не би било у реду да у овом тренутку напустим своју организацију.	<b>0,804</b>	0,386	0,379	0,015	НП
18. Не осећам никакву обавезу да наставим да радим за овог послодавца.	<b>-0,522</b>	-0,400	-0,249	0,167	НП
19. Ова организација заслужује моју оданост.	<b>0,638</b>	0,444	0,180	-0,186	НП
20. Не бих сада напустио/ла своју организацију, зато што осећам обавезу према људима који у њој раде.	<b>0,655</b>	0,378	0,238	-0,105	НП
21. Много тога дугујем својој организацији.	<b>0,632</b>	0,546	0,264	-0,140	НП

Напомена: Болдирана су највиша засићења. НП = Нормативна преданост; АП = Афективна преданост; ИАП = Инструментална преданост – мали број алтернатива; ИЖП = Инструментална преданост – висока жртва; ОС = Припадност ставке оригиналној скали.

### Прилог 3 – Факторска анализа скале преданости према Клајну и сарадницима

Табела 85. *Кајзер - Мејер - Олкинов тест адекватности узорка и Бартлетов тест сферицитета за скалу преданости организацији према моделу Клајна и сарадника*

КМО		0,852
	$\chi^2$	1128,161
Бартлетов тест сферицитета	$df$	6
	$p$	0,000

**Напомена:** КМО – Кајзер – Мејер – Олкин (Keiser – Meyer - Olkin);  $df$  – број степени слободe

Табела 86. *Комуналитети ставки скале за мерење преданости организацији према моделу Мејера и Аленове.*

	Иницијално	Екстракција
1. Колико сте предани Вашој организацији?	0,726	0,794
2. У којој мери Вам је стало до Ваше организације?	0,685	0,741
3. Колико сте посвећени Вашој организацији?	0,726	0,794
4. У којој мери сте изабрали да будете предани Вашој организацији?	0,693	0,751

## Прилог 4 – Факторска анализа скала за мерење опажених карактеристика радне средине

Табела 87. *Комуналитети ставки скале за мерење опажених карактеристика радне средине*

	Иницијално	Екстракција
АДО: На овом послу имам прилику да покажем иницијативу и изразим своје мишљење када је у питању обављање радних задатака.	0,515	0,505
АДО: Посао који радим ми дозвољава да доста одлука доносим сам/а.	0,652	0,802
АДО: Имам значајан ниво аутономије у доношењу одлука везаних за посао који радим.	0,641	0,760
КОНУ: Од мене се очекује да радим ствари другачије него што би то требало.	0,384	0,383
КОНУ: Добијам задатке које жив човек не може да изврши.	0,384	0,422
КОНУ: Дешава се да морам да заобиђем правила и прописе како бих извршио/ла радни задатак.	0,308	0,317
КОНУ: Дешава се да морам у исто време да сарађујем са више људи или група, који обављају задатке свако на свој начин.	0,390	0,507
КОНУ: Понекад добијам неусклађене захтеве од двоје или више људи са којима сарађујем.	0,503	0,655
КОНУ: Начин на који обављам радне задатке је за неке од колега прихватљив, а за неке није.	0,285	0,232
КОНУ: Добијам задатке за чије обављање немам адекватне ресурсе и средства.	0,418	0,455
КОНУ: Неретко се дешава да радим непотребне ствари.	0,389	0,387
ПОС: Организација вреднује мој лични допринос њеном напретку.	0,582	0,592
ПОС: У организацији <i>не</i> цене било какав додатни напор који уложим.	0,451	0,455
ПОС: У организацији игноришу сваку моју жалбу.	0,474	0,470
ПОС: У организацији заиста воде рачуна да је мени добро.	0,630	0,641
ПОС: Чак и кад радим најбоље сто умем, у организацији то не примећују.	0,561	0,586
ПОС: У организацији воде рачуна да сам сасвим задовољан/а послом.	0,576	0,577
ПОС: Организација <i>не</i> мари много за мене.	0,521	0,553
ПОС: Организација се поноси мојим постигнућима на послу.	0,455	0,469
ПРС: Људи из моје околине имају високо мишљење о мојој организацији.	0,570	0,613
ПРС: У мом окружењу се сматра престижним бити радник моје организације.	0,612	0,682
ПРС: Моја организација важи за једну од најбољих.	0,641	0,737
<b>ПРС: Радници других организација на моју организацију гледају са висине.</b>	<b>0,159</b>	<b>0,203</b>
ПРС: Запослени из других фирми би били поносни да раде у мојој организацији.	0,482	0,503



ПРС: Моја организација нема добру репутацију у мом окружењу. 0,271 0,232  
*Напомена:* Задебљана је ставка која је искључена из даље анализе; АДО – аутономија у доношењу одлука;  
 КОНУ – конфликтност улоге; ПОС – опажена подршка организације; ПРС – опажен престиж организације;

Табела 88. Латентни корени, сума квадрираних засићења, проценат објашњене варијансе скала за мерење опажених карактеристика радне средине

Фактор	Латентни корен			Сума квадрираних засићења			
	Укупно	% Варијансе	Кумулативни %	Укупно	% Варијансе	Кумулативни %	
1	70,256	290,026	290,026	60,636	260,545	260,545	70,256
2	20,735	100,938	390,964	10,859	70,437	330,982	20,735
3	20,203	80,813	480,777	10,861	70,442	410,424	20,203
4	10,576	60,304	550,080	10,734	60,937	480,361	10,576
5	10,227	40,909	590,990	0,649	20,595	500,956	10,227

Табела 89. Матрица склопа факторске анализе скала за мерење опажених карактеристика радне средине

	ПОС	КОНУ	ПРС	АДО	V
АДО: На овом послу имам прилику да покажем иницијативу и изразим своје мишљење када је у питању обављање радних задатака0,	0,290	-0,071	0,203	<b>0,363</b>	-0,039
АДО: Посао који радим ми дозвољава да доста одлука доносим сам/а0,	-0,039	0,021	-0,004	<b>0,910</b>	-0,050
АДО: Имам значајан ниво аутономије у доношењу одлука везаних за посао који радим0,	-0,029	-0,009	-0,051	<b>0,899</b>	0,016
КОНУ: Од мене се очекује да радим ствари другачије него што би то требало0,	0,008	<b>0,503</b>	-0,085	-0,052	0,186
КОНУ: Добијам задатке које жив човек не може да изврши0,	-0,004	<b>0,584</b>	0,150	-0,054	0,233
КОНУ: Дешава се да морам да заобиђем правила и прописе како бих извршио/ла радни задатак0,	0,057	<b>0,473</b>	-0,082	-0,008	0,193
КОНУ: Дешава се да морам у исто време да сарађујем са више људи или група, који обављају задатке свако на свој начин0,	0,028	<b>0,729</b>	0,102	0,084	-0,342
КОНУ: Понекад добијам неусклађене захтеве од двоје или више људи са којима сарађујем0,	-0,012	<b>0,832</b>	0,042	-0,032	-0,253
КОНУ: Начин на који обављам радне задатке је за неке од колега прихватљив, а за неке није0,	0,081	<b>0,466</b>	-0,099	-0,010	0,022
КОНУ: Добијам задатке за чије обављање немам адекватне ресурсе и средства0,	0,000	<b>0,547</b>	-0,160	0,101	0,184
КОНУ: Неретко се дешава да радим непотребне ствари0,	-0,203	<b>0,443</b>	-0,034	0,001	0,135

ПОС: Организација вреднује мој лични допринос њеном напретку0,	<b>0,773</b>	0,044	0,058	0,017	0,125
ПОС: У организацији <i>не</i> цене било какав додатни напор који уложим0,	<b>0,636</b>	-0,118	-0,082	-0,034	-0,098
ПОС: У организацији игноришу сваку моју жалбу0,	<b>0,594</b>	-0,084	-0,046	0,051	-0,140
ПОС: У организацији заиста воде рачуна да је мени добро0,	<b>0,860</b>	0,071	0,007	-0,055	0,071
ПОС: Чак и кад радим најбоље сто у мем, у организацији то не примећују0,	<b>0,725</b>	-0,049	-0,037	-0,047	-0,152
ПОС: У организацији воде рачуна да сам сасвим задовољан/а послом0,	<b>0,767</b>	0,055	0,073	0,005	0,145
ПОС: Организација <i>не</i> мари много за мене0,	<b>0,788</b>	0,056	-0,037	-0,132	-0,117
ПОС: Организација се поноси мојим постигнућима на послу0,	<b>0,669</b>	0,046	-0,037	0,138	0,204
ПРС: Људи из моје околине имају високо мишљење о мојој организацији0,	0,046	-0,115	<b>0,718</b>	0,017	0,035
ПРС: У мом окружењу се сматра престижним бити радник моје организације0,	-0,094	0,020	<b>0,898</b>	-0,068	0,046
ПРС: Моја организација важи за једну од најбољих0,	0,056	0,029	<b>0,864</b>	-0,009	0,110
<b>ПРС: Радници других организација на моју организацију гледају са висине0,</b>	0,030	0,104	0,130	-0,018	<b>0,441</b>
ПРС: Запослени из других фирми би били поносни да раде у мојој организацији0,	-0,036	0,012	<b>0,736</b>	0,022	0,081
ПРС: Моја организација нема добру репутацију у мом окружењу0,	0,045	-0,149	<b>0,339</b>	-0,001	-0,115

*Напомена:* Задебљана је ставка која је искључена из даље анализе; АДО – аутономија у доношењу одлука; КОНУ – конфликтност улоге; ПОС – опажена подршка организације; ПРС – опажен престиж организације;

Табела 90. *Кајзер - Мејер - Олкинов тест адекватности узорка и Бартлетов тест сферицитета за скале за мерење опажених карактеристика радне средине, без ставке ПРС 4*

КМО		0,886
	$\chi^2$	3744,906
Бартлетов тест сферицитета	$df$	276
	$p$	0,000

**Напомена:** КМО – Кајзер – Мејер – Олкин (Keiser – Meyer - Olkin);  $df$  – број степени слободe

Табела 91. *Комуналитети ставки скале за мерење опажених карактеристика радне средине, без ставке ПРС 4*

	Иницијално	Екстракција
АДО: На овом послу имам прилику да покажем иницијативу и изразим своје мишљење када је у питању обављање радних задатака0,	0,514	0,504
АДО: Посао који радим ми дозвољава да доста одлука доносим сам/а0,	0,652	0,799
АДО: Имам значајан ниво аутономије у доношењу одлука везаних за посао који радим0,	0,641	0,759
КОНУ: Од мене се очекује да радим ствари другачије него што би то требало0,	0,384	0,379
КОНУ: Добијам задатке које жив човек не може да изврши0,	0,383	0,412
КОНУ: Дешава се да морам да заобиђем правила и прописе како бих извршио/ла радни задатак0,	0,307	0,307
КОНУ: Дешава се да морам у исто време да сарађујем са више људи или група, који обављају задатке свако на свој начин0,	0,376	0,317
КОНУ: Понекад добијам неусклађене захтеве од двоје или више људи са којима сарађујем0,	0,502	0,493
КОНУ: Начин на који обављам радне задатке је за неке од колега прихватљив, а за неке није0,	0,275	0,235
КОНУ: Добијам задатке за чије обављање немам адекватне ресурсе и средства0,	0,410	0,441
КОНУ: Неретко се дешава да радим непотребне ствари0,	0,384	0,383
ПОС: Организација вреднује мој лични допринос њеном напретку0,	0,580	0,574
ПОС: У организацији <i>не</i> цене било какав додатни напор који уложим0,	0,447	0,448
ПОС: У организацији игноришу сваку моју жалбу0,	0,473	0,454
ПОС: У организацији заиста воде рачуна да је мени добро0,	0,627	0,639
ПОС: Чак и кад радим најбоље сто умем, у организацији то не примећују0,	0,560	0,564
ПОС: У организацији воде рачуна да сам сасвим задовољан/а послом0,	0,575	0,558
ПОС: Организација <i>не</i> мари много за мене0,	0,519	0,540
ПОС: Организација се поноси мојим постигнућима на послу0,	0,453	0,426
ПРС: Људи из моје околине имају високо мишљење о мојој организацији0,	0,570	0,614
ПРС: У мом окружењу се сматра престижним бити радник моје организације0,	0,612	0,687
ПРС: Моја организација важи за једну од најбољих0,	0,631	0,728
ПРС: Запослени из других фирми би били поносни да раде у мојој организацији0,	0,482	0,503
ПРС: Моја организација нема добру репутацију у мом окружењу0,	0,265	0,219

*Напомена:* Задебљана је ставка која је искључена из даље анализе; АДО – аутономија у доношењу одлука; КОНУ – конфликтност улоге; ПОС – опажена подршка организације; ПРС – опажен престиж организације;

## Прилог 5 – Интеркорелације свих варијабли

Табела 92. Интеркорелације димензија преданости, опажених карактеристика радне средине и особина личности

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
10, АП															
20, НП	0,598**														
30, ИАП	-0,192**	-0,137*													
40, ИЖП	0,302**	0,412**	0,400**												
50, КУД	0,538**	0,487**	-0,136*	0,150**											
60, ПОС	0,548**	0,545**	-0,281**	0,111*	0,433**										
70, АДО	0,407**	0,295**	-0,190**	0,077	0,270**	0,457**									
80, КОНУ	-0,261**	-0,209**	0,173**	-0,015	-0,180**	-0,358**	-0,190**								
90, ПРС	0,385**	0,332**	-0,199**	0,135*	0,304**	0,404**	0,354**	-0,330**							
100, АЛТ	-0,133*	-0,129*	-0,281**	-0,409**	-0,068	-0,030	-0,107*	0,037	-0,134*						
110, Н	0,039	-0,081	-0,076	-0,123*	0,106*	0,023	0,022	-0,228**	-0,003	0,039					
120, Е	0,064	0,147**	0,123*	0,202**	-0,018	-0,012	0,037	-0,010	-0,043	-0,137*	-0,004				
130, Х	0,124*	-0,030	-0,196**	-0,142**	0,048	0,006	0,124*	0,010	0,314**	0,106*	-0,062	-0,139**			
140, А	0,129*	0,127*	0,020	0,066	0,113*	0,143**	0,038	-0,095	0,118*	-0,050	0,232**	-0,058	-0,042		
150, С	0,157**	0,015	-0,142**	-0,069	0,269**	0,049	-0,002	0,015	0,103	-0,012	0,174**	0,006	0,159**	-0,026	
160, О	0,023	-0,037	-0,043	0,015	-0,022	-0,035	0,126*	0,000	0,102	-0,024	0,044	0,103	0,185**	0,036	0,166**

*Напомена:* НП - Нормативна преданост; АП - Афективна преданост; ИАП - Инструментална преданост – мали број алтернатива; ИЖП - Инструментална преданост – висока жртва; КУД – једнодимензионална преданост организацији; ОС-Припадност ставке оригиналној скали; АДО – аутономија у доношењу одлука; КОНУ – конфликтност улоге; ПОС – опажена подршка организације; ПРС – опажен престиж организације; Н – поштење; Е – емоционалност; Х – екстраверзија; А – пријатност; С – савесност; О – отвореност;

## Прилог 6 – Распоред агломерација кластера

Табела 93, *Распоред агломерација кластера запослених према димензијама преданости организацији*

Фаза	Комбиновани кластери		Коефицијенти	Фаза првог појављивања кластера		Следећа фаза
	Кластер 1	Кластер 2		Кластер 1	Кластер 2	
1	62	173	0,000	0	0	97
2	125	346	0,014	0	0	171
3	81	310	0,028	0	0	9
4	15	109	0,042	0	0	145
5	26	283	0,056	0	0	296
6	269	337	0,069	0	0	98
7	164	324	0,083	0	0	10
8	152	210	0,097	0	0	227
9	81	307	0,120	3	0	90
10	164	214	0,144	7	0	123
11	91	92	0,171	0	0	234
12	69	311	0,199	0	0	89
13	14	339	0,227	0	0	176
14	251	335	0,255	0	0	192
15	111	268	0,282	0	0	129
16	127	233	0,310	0	0	146
17	29	215	0,338	0	0	194
18	51	336	0,366	0	0	147
19	99	197	0,394	0	0	65
20	45	155	0,421	0	0	102
21	47	54	0,449	0	0	160
22	10	170	0,480	0	0	63
23	89	98	0,512	0	0	223
24	35	242	0,553	0	0	181
25	193	322	0,595	0	0	112
26	39	52	0,637	0	0	105
27	41	286	0,678	0	0	124
28	86	343	0,720	0	0	79
29	66	266	0,762	0	0	130
30	100	329	0,803	0	0	80
31	3	344	0,859	0	0	94
32	184	275	0,914	0	0	81
33	187	249	0,970	0	0	62
34	46	209	10,025	0	0	132
35	244	245	10,081	0	0	115
36	50	84	10,137	0	0	82
37	78	79	10,192	0	0	156
38	320	321	10,248	0	0	196
39	246	332	10,317	0	0	100
40	241	328	10,387	0	0	157
41	295	302	10,456	0	0	83
42	21	298	10,525	0	0	197
43	191	263	10,595	0	0	86
44	216	256	10,664	0	0	189
45	28	186	10,734	0	0	126
46	48	67	10,803	0	0	128
47	218	340	10,873	0	0	204
48	40	285	10,942	0	0	174
49	200	208	20,012	0	0	214
50	19	130	20,081	0	0	172
51	33	107	20,150	0	0	208

52	73	334	20,220	0	0	99
53	23	293	20,289	0	0	136
54	31	260	20,359	0	0	203
55	156	232	20,428	0	0	145
56	144	169	20,498	0	0	116
57	177	308	20,567	0	0	217
58	103	272	20,637	0	0	147
59	61	257	20,706	0	0	243
60	243	253	20,775	0	0	213
61	87	128	20,848	0	0	176
62	166	187	20,922	0	33	148
63	10	77	20,998	22	0	135
64	114	126	30,081	0	0	101
65	99	122	30,164	19	0	125
66	5	236	30,248	0	0	183
67	124	178	30,331	0	0	204
68	113	161	30,414	0	0	263
69	63	326	30,498	0	0	73
70	172	223	30,581	0	0	246
71	174	176	30,664	0	0	236
72	30	112	30,748	0	0	124
73	59	63	30,831	0	69	223
74	309	341	30,914	0	0	241
75	312	327	30,998	0	0	216
76	149	274	40,081	0	0	159
77	27	273	40,164	0	0	219
78	102	224	40,248	0	0	240
79	86	145	40,336	28	0	170
80	100	294	40,424	30	0	232
81	184	267	40,516	32	0	169
82	50	157	40,609	36	0	190
83	95	295	40,706	0	41	241
84	34	159	40,803	0	0	239
85	65	238	40,900	0	0	180
86	191	196	40,998	43	0	197
87	158	181	50,095	0	0	151
88	11	202	50,192	0	0	139
89	69	250	50,294	12	0	146
90	81	247	50,403	9	0	190
91	43	142	50,514	0	0	252
92	94	131	50,625	0	0	182
93	20	32	50,736	0	0	195
94	3	237	50,847	31	0	154
95	16	88	50,958	0	0	270
96	258	315	60,069	0	0	202
97	62	228	60,185	1	0	238
98	194	269	60,301	0	6	216
99	73	306	60,417	52	0	210
100	230	246	60,532	0	39	206
101	72	114	60,653	0	64	177
102	45	204	60,773	20	0	154
103	171	299	60,898	0	0	226
104	83	235	70,023	0	0	179
105	13	39	70,148	0	26	183
106	2	25	70,273	0	0	127
107	105	129	70,398	0	0	284
108	318	342	70,523	0	0	137
109	279	292	70,648	0	0	267
110	182	261	70,773	0	0	153

111	6	165	70,898	0	0	158
112	193	304	80,023	25	0	220
113	305	331	80,148	0	0	231
114	56	284	80,277	0	0	210
115	160	244	80,406	0	35	151
116	144	276	80,541	56	0	212
117	116	183	80,679	0	0	289
118	93	108	80,818	0	0	228
119	7	219	80,957	0	0	245
120	70	180	90,096	0	0	211
121	262	270	90,235	0	0	275
122	121	132	90,374	0	0	187
123	115	164	90,517	0	10	228
124	30	41	90,663	72	27	155
125	80	99	90,809	0	65	238
126	28	189	90,962	45	0	144
127	2	213	100,115	106	0	255
128	12	48	100,267	0	46	199
129	110	111	100,425	0	15	230
130	66	338	100,587	29	0	138
131	68	317	100,753	0	0	187
132	46	55	100,920	34	0	188
133	90	259	110,087	0	0	168
134	1	198	110,253	0	0	214
135	10	151	110,423	63	0	227
136	23	38	110,594	53	0	243
137	287	318	110,766	0	108	236
138	66	118	110,944	130	0	232
139	11	123	120,124	88	0	218
140	212	220	120,305	0	0	198
141	136	143	120,486	0	0	240
142	291	350	120,666	0	0	219
143	168	248	120,847	0	0	173
144	28	280	130,027	126	0	217
145	15	156	130,208	4	55	193
146	69	127	130,395	89	16	234
147	51	103	130,582	18	58	266
148	17	166	130,772	0	62	224
149	75	265	130,967	0	0	248
150	71	239	140,161	0	0	161
151	158	160	140,367	87	115	282
152	203	234	140,576	0	0	272
153	74	182	140,784	0	110	276
154	3	45	140,992	94	102	302
155	30	37	150,211	124	0	265
156	78	147	150,433	37	0	288
157	217	241	150,660	0	40	303
158	6	345	150,886	111	0	213
159	149	222	160,118	76	0	206
160	42	47	160,349	0	21	212
161	71	300	160,581	150	0	256
162	137	221	160,817	0	0	283
163	60	141	170,053	0	0	270
164	22	120	170,289	0	0	193
165	211	319	170,525	0	0	244
166	53	240	170,761	0	0	264
167	18	85	170,998	0	0	239
168	90	325	180,238	133	0	259
169	184	188	180,479	81	0	207

170	86	255	180,724	79	0	194
171	125	316	180,970	2	0	275
172	8	19	190,215	0	50	180
173	162	168	190,461	0	143	258
174	40	303	190,706	48	0	258
175	154	271	190,956	0	0	255
176	14	87	200,208	13	61	195
177	72	252	200,469	101	0	287
178	64	119	200,733	0	0	257
179	83	179	200,997	104	0	242
180	8	65	210,263	172	85	290
181	35	297	210,536	24	0	264
182	94	330	210,814	92	0	235
183	5	13	220,097	66	105	263
184	206	348	220,389	0	0	295
185	153	289	220,680	0	0	261
186	4	277	220,972	0	0	262
187	68	121	230,264	131	122	280
188	46	207	230,562	132	0	298
189	140	216	230,863	0	44	247
190	50	81	240,164	82	90	297
191	117	282	240,470	0	0	292
192	251	333	240,776	14	0	249
193	15	22	250,086	145	164	273
194	29	86	250,396	17	170	266
195	14	20	250,707	176	93	265
196	301	320	260,022	0	38	252
197	21	191	260,341	42	86	277
198	199	212	260,660	0	140	305
199	12	323	260,987	128	0	251
200	57	195	270,320	0	0	269
201	58	313	270,653	0	0	308
202	201	258	270,987	0	96	278
203	31	133	280,325	54	0	291
204	124	218	280,665	67	47	260
205	101	106	290,012	0	0	301
206	149	230	290,373	159	100	246
207	184	288	290,740	169	0	279
208	33	96	300,115	51	0	225
209	97	226	300,490	0	0	301
210	56	73	300,865	114	99	274
211	70	150	310,245	120	0	237
212	42	144	310,629	160	116	294
213	6	243	320,019	158	60	256
214	1	200	320,415	134	49	235
215	9	254	320,818	0	0	242
216	194	312	330,227	98	75	300
217	28	177	330,639	144	57	249
218	11	190	340,056	139	0	286
219	27	291	340,479	77	142	309
220	193	281	340,910	112	0	295
221	227	278	350,368	0	0	259
222	36	225	350,826	0	0	283
223	59	89	360,290	73	23	273
224	17	192	360,759	148	0	282
225	33	314	370,231	208	0	284
226	76	171	370,717	0	103	253
227	10	152	380,206	135	8	247
228	93	115	380,720	118	123	280



229	139	347	390,248	0	0	308
230	82	110	390,799	0	129	257
231	305	349	400,359	113	0	276
232	66	100	400,927	138	80	260
233	24	49	410,496	0	0	253
234	69	91	420,084	146	11	279
235	1	94	420,675	214	182	285
236	174	287	430,273	71	137	277
237	70	104	430,893	211	0	313
238	62	80	440,515	97	125	293
239	18	34	450,140	167	84	293
240	102	136	450,772	78	141	291
241	95	309	460,433	83	74	315
242	9	83	470,108	215	179	281
243	23	61	470,786	136	59	262
244	211	231	480,476	165	0	268
245	7	167	490,171	119	0	296
246	149	172	490,872	206	70	310
247	10	140	500,584	227	189	322
248	75	134	510,297	149	0	272
249	28	251	520,042	217	192	312
250	135	229	520,792	0	0	288
251	12	290	530,544	199	0	267
252	43	301	540,318	91	196	281
253	24	76	550,104	233	226	299
254	185	264	550,895	0	0	298
255	2	154	560,690	127	175	274
256	6	71	570,505	213	161	316
257	64	82	580,324	178	230	290
258	40	162	590,204	174	173	297
259	90	227	600,094	168	221	310
260	66	124	600,986	232	204	312
261	148	153	610,880	0	185	306
262	4	23	620,782	186	243	287
263	5	113	630,697	183	68	299
264	35	53	640,623	181	166	289
265	14	30	650,594	195	155	300
266	29	51	660,577	194	147	294
267	12	279	670,572	251	109	324
268	175	211	680,570	0	244	317
269	44	57	690,570	0	200	327
270	16	60	700,577	95	163	285
271	138	296	710,633	0	0	292
272	75	203	720,728	248	152	316
273	15	59	730,831	193	223	307
274	2	56	750,004	255	210	333
275	125	262	760,217	171	121	304
276	74	305	770,448	153	231	303
277	21	174	780,701	197	236	307
278	163	201	790,979	0	202	319
279	69	184	810,261	234	207	302
280	68	93	820,547	187	228	311
281	9	43	830,872	242	252	338
282	17	158	850,214	224	151	325
283	36	137	860,561	222	162	328
284	33	105	870,950	225	107	305
285	1	16	890,368	235	270	313
286	11	205	900,818	218	0	314
287	4	72	920,277	262	177	314

288	78	135	930,793	156	250	321
289	35	116	950,351	264	117	319
290	8	64	960,965	180	257	327
291	31	102	980,582	203	240	304
292	117	138	1000,207	191	271	318
293	18	62	1010,855	239	238	320
294	29	42	1030,551	266	212	323
295	193	206	1050,250	220	184	315
296	7	26	1060,981	245	5	318
297	40	50	1080,889	258	190	317
298	46	185	1100,827	188	254	321
299	5	24	1120,773	263	253	309
300	14	194	1140,774	265	216	320
301	97	101	1160,927	209	205	326
302	3	69	1190,088	154	279	322
303	74	217	1210,375	276	157	311
304	31	125	1230,846	291	275	331
305	33	199	1260,372	284	198	326
306	146	148	1290,201	0	261	334
307	15	21	1320,053	273	277	329
308	58	139	1340,928	201	229	332
309	5	27	1370,926	299	219	336
310	90	149	1410,196	259	246	328
311	68	74	1440,523	280	303	338
312	28	66	1470,939	249	260	330
313	1	70	1510,608	285	237	337
314	4	11	1550,280	287	286	339
315	95	193	1590,276	241	295	330
316	6	75	1630,312	256	272	323
317	40	175	1670,421	297	268	324
318	7	117	1710,690	296	292	332
319	35	163	1760,188	289	278	335
320	14	18	1800,690	300	293	329
321	46	78	1850,204	298	288	342
322	3	10	1900,163	302	247	325
323	6	29	1950,131	316	294	335
324	12	40	2000,190	267	317	333
325	3	17	2050,566	322	282	334
326	33	97	2120,277	305	301	337
327	8	44	2200,936	290	269	336
328	36	90	2300,073	283	310	331
329	14	15	2390,235	320	307	340
330	28	95	2480,920	312	315	341
331	31	36	2580,994	304	328	341
332	7	58	2690,574	318	308	343
333	2	12	2800,877	274	324	340
334	3	146	2920,246	325	306	344
335	6	35	3040,193	323	319	339
336	5	8	3160,838	309	327	343
337	1	33	3300,293	313	326	342
338	9	68	3440,026	281	311	344
339	4	6	3600,785	314	335	345
340	2	14	3770,887	333	329	346
341	28	31	4000,234	330	331	347
342	1	46	4230,878	337	321	346
343	5	7	4480,200	336	332	345
344	3	9	4770,356	334	338	348
345	4	5	5400,996	339	343	348
346	1	2	6200,052	342	340	347

347	1	28	7070,928	346	341	349
348	3	4	9060,175	344	345	349
349	1	3	11900,153	347	348	0

### **Биографија кандидата:**

Јелена Достанић (рођена Шарац) је рођена 13.09.1986. године у Сремској Митровици, где је завршила основну школу и гимназију. 2006. године, Јелена уписује основне студије психологије на Факултету за правне и пословне студије др Лазар Вркатић, које завршава 2009. са просечном оценом 9,96. Исте године уписује мастер студије и бива изабрана у звање сарадника у настави на Факултету за правне и пословне студије, др Лазар Вркатић. Мастер студије завршава са просечном оценом 10, бранећи рад на тему повезаности особина личности и мотивације за рад просветних радника. Током студија, била је стипендиста фондације факултета „Проф. др Лазар Вркатић”. Јелена фебруара 2012. године уписује докторске студије психологије на Филозофском факултету у Београду, када је и изабрана у звање асистента на Факултету за правне и пословне студије, др Лазар Вркатић. На докторским студијама је положила све испите са просечном оценом 9,83. Јелена је од првог избора у звање сарадника у настави па до данас била ангажована на групама предмета из области психологије рада и организације, као и психологије личности и индивидуалних разлика.

Самостално је и у коауторству објавила 7 радова у целисти, од којих је 5 објављено у часописима националног значаја, један у часопису од изузетног националног значаја и један у часопису међународног значаја верификованог посебном одлуком (M24). Такође, коаутор је поглавља у више монографија и једном тематском зборнику. Јелена је од 2008. до данас учествовала на више од 10 националних и међународних научних скупова и конференција и члан је Друштва психолога Србије.

Јелена је удата и има једног сина.

## Изјава о ауторству

Име и презиме аутора: Јелена Достанић

Број индекса: 4Р11/003

### Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

---

*КАРАКТЕРИСТИКЕ ЗАПОСЛЕНИХ И ОПАЖЕНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ  
РАДНЕ СРЕДИНЕ КАО ПРЕДИКТОРИ ПРЕДАНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈИ*

---

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да дисертација у целини ни у деловима није била предложена за стицање друге дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио/ла интелектуалну својину других лица.

Потпис аутора

У Београду, 05.05.2017.

---

## **Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада**

Име и презиме аутора: Јелена Достанић

Број индекса: 4Р11/003

Студијски програм: докторске студије психологије

Наслов рада: Карактеристике запослених и опажене карактеристике  
радне средине као предиктори преданости организацији

Ментор: Проф. Др Светлана Чизмић

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла ради похрањена у **Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

**Потпис аутора**

У Београду, 05.05.2017.

---

## Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

---

*КАРАКТЕРИСТИКЕ ЗАПОСЛЕНИХ И ОПАЖЕНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ  
РАДНЕ СРЕДИНЕ КАО ПРЕДИКТОРИ ПРЕДАНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈИ*

---

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду и доступну у отвореном приступу могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)

**2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)**

3. Ауторство – некомерцијално – без прерада (CC BY-NC-ND)

4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)

5. Ауторство – без прерада (CC BY-ND)

6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци.  
Кратак опис лиценци је саставни део ове изјаве).

**Потпис аутора**

У Београду, 05.05.2017.

---