

Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić

Psihologija ličnosti u oblasti rada - da li su nam očekivanja realistična?

Jelena S. Dostanić



Novi Sad, 2023

Psihologija ličnosti u oblasti rada – da li su nam očekivanja realistična?

Autor:

Jelena S. Dostanić

Recenzenti:

Prof. dr Vesna Gojković

Prof. dr Biljana Mirković

Doc. dr Milica Vukelić

Izdavač:

Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić u Novom Sadu

Za izdavača:

Prof. dr Mirjana Franceško

Glavni i odgovorni urednik:

Prof. dr Vladimir Njegomir

Lektor:

Marina Ratkov

Elektronsko izdanje

ISBN 978-86-7910-167-9

Sadržaj:

PREDGOVOR.....	1
1. OSOBINE LIČNOSTI KAO PREDIKTORI ISHODA U RADNOM OKRUŽENJU	6
1.1. PREDVIĐANJE RADNIH PERFORMANSI.....	9
1.1.1. Uspeh na poslu, performanse vezane za zadatak.....	11
1.1.2. Kontekstualne performanse, odgovorno organizacijsko ponašanje	19
1.1.3. Kontraproduktivno radno ponašanje (CWB)	23
1.2. PREDVIĐANJE STAVOVA PREMA POSLU	27
1.2.1. Predviđanje zadovoljstva poslom	29
1.2.2. Predviđanje predanosti zaposlenih.....	31
2. ISTORIJSKI RAZVOJ TEORIJE LIČNOSTI I LIČNOST U OBLASTI RADA	39
2.1. NASTANAK DISCIPLINE I PRVI KONTAKT PSIHOLOGIJE LIČNOSTI I OBLASTI RADA.....	42
2.1.1. Potreba za testiranjem ličnosti u oblasti rada do 50-ih godina XX veka.....	46
2.2. U MEĐUVREMENU NA POLJU RAZVOJA TEORIJE LIČNOSTI (DO 1950/1960. GODINE).....	55
2.3. PSIHOLOGIJA LIČNOSTI U KRIZI	61
2.4. DEBATA SITUACIJA – LIČNOST	66
2.4.1. Debata ličnost – situacija u oblasti rada.....	70

2.4.2. Odgovor i odbrana psihologije ličnosti na debatu ličnost – situacija.....	75
2.5. REŠENJE I „KRAJ“ DEBATE SITUACIJA – LIČNOST	82
2.5.1. Lekcije naučene iz debate ličnost – situacija i njihovo potkrepljenje u oblasti rada	84
3. CRTE I KARAKTERISTIKE LIČNOSTI RELEVANTNE U OBLASTI I/O PSIHOLOGIJE	95
3.1. POJAM I ODREĐENJE CRTE	95
3.2. HIJERARHIJSKA STRUKTURA CRTA LIČNOSTI.....	101
3.2.1. Nivo osobine u hijerarhiji i predviđanje radnog ponašanja	104
4. KAKO LIČNOST ODREĐUJE RADNO PONAŠANJE U SITUACIONOM I PROCESNOM KONTEKSTU.....	113
4.1. INTEGRACIJA LIČNOSTI I DINAMIČKIH PROCESA.....	115
4.1.1. Teorija kognitivno-afektivnih procesnih sistema (KAPS teorija).....	123
4.1.2. Teorija celovite crte.....	125
4.2. INTEGRACIJA LIČNOSTI I KARAKTERISTIKA SREDINE/SITUACIJE.....	133
4.2.1. Model psihološke/interpretirane situacije.....	134
4.2.4. Uklopljenost pojedinca u radnu sredinu i organizaciju: PE fit ...	142
4.2.5. Generalni model odnosa pojedinac – sredina.....	160
4.3. GENERALNI PROCESNI MODEL LIČNOSTI.....	180
4.3.1. Primena modela u oblasti rada	183
4.4. TEORIJA AKTIVACIJE CRTE	186
4.4.1. Osnovni elementi TAT teorije	187
5. ŠTA SMO NAUČILI I KOJA SU REALISTIČNA OČEKIVANJA OD LIČNOSTI U OBLASTI RADA?	202
5.1. DA LI JE 10–16% VARIJANSE ZAISTA TOLIKO MALO?!	203

5.1.1 Ličnost najveći efekat ostvaruje u određenim okolnostima i aktivira se u određenim situacijama	210
5.1.2 I osobine ličnosti se razlikuju prema snazi i imaju svoja stanja ...	214
5.1.3 Osobine ličnosti određuju i način na koji se opaža radno okruženje	219
5.1.4 Ličnost pronalazi svoj put do radnog ponašanja i kroz procese samoregulacije.....	223
5.1.5 Pojedinci nemaju samo jednu crtu i na ponašanje utiča struktura ličnosti	225
5.1.6 Osobine ličnosti ne predviđaju samo radne performanse	232
5.1.7 Ličnost ima dugačak i trnovit put do radnog ponašanja, a na tom putu „vreba“ puno moderatorskih, mediјatorskih i konfundirajućih varijabli.....	234
5.2. SMERNICE I SUGESTIJE ZA ISTRAŽIVAČE I PRAKTIČARE.....	237
Za istraživače:.....	237
Za praktičare:.....	240
LITERATURA:	244

Predgovor

Jedan od osnovnih ciljeva psihologije rada i organizacije jeste da pomogne u usklađivanju karakteristika pojedinaca sa karakteristikama radnog mesta, kako bi se obezbedio što veći uspeh organizacije i očuvalo mentalno zdravlje zaposlenih. Shodno tome, reklo bi se da su psihologija ličnosti i psihologija rada, prirodno, od samog početka išle zajedno, ruku pod ruku, te da su kroz istoriju jedna drugoj pružale veliki doprinos u utemeljenju i razvoju. Međutim, to baš i nije uvek bilo tako. Iako je psihologija rada od svog nastanka na ovamo tražila pomoć psihologije ličnosti, posebno kada je u pitanju selekcija radnika, bilo je perioda kada ju je skoro u potpunosti odbacivala, naročito akademska psihologija. Pritom, i danas je malo onih koji sebe smatraju psihologima „rada“ a da temeljno izučavaju sve mogućnosti i ograničenja merenja i razumevanja ličnosti u poslovnom i organizacionom okruženju. Isto tako, nema mnogo ni onih autora koji se primarno bave analizom ličnosti, a da imaju izgrađenu osetljivost za kontekst rada.

Može se slobodno reći da i danas postoji izvestan jaz između ove dve discipline. Razloga za to ima više i oni potiču iz istorijskih, konceptualno-metodoloških razlika, a ponegde još uvek opstaju zahvaljujući doslednim rezultatima o tome da su osobine ličnosti nisko do umereno povezane s radnim performansama i ponašanjem.

Predmet ove knjige jeste identifikacija i obrazloženje tih razloga, na bazi čega su definisani saveti o tome kako da se pomenuti jaz u određenoj meri i prevaziđe. Takođe, sadržaj knjige ukazuje na nekoliko aspekata koji se u teorijskoj i empirijskoj građi neretko previđaju, zbog čega očekivanja od uloge i značaja procene ličnosti u radnom okruženju neretko ostaju nerealistična.

U prvom poglavlju knjige prikazani su rezultati višedecenijskih istraživanja o povezanosti različitih osobina ličnosti s radnim performansama i stavovima prema poslu. Cilj ovog poglavlja jeste da se ukaže, kroz prikaze najrelevantnijih metaanalitičkih i originalnih studija, kolike koeficijente možemo očekivati i koje osobine se pokazuju kao najznačajnije.

Nakon toga, drugo poglavlje se u kraćim crtama bavi istorijskim kontekstom nastanka i razvoja psihologije ličnosti i njenim preklapanjem i „ulaskom“ u oblast rada i organizacionog ponašanja. Posebno je obrađena kriza u kojoj se psihologija ličnosti našla nakon Drugog svetskog rata, koja je bila na vrhuncu 60-ih i 70-ih godina XX veka i koja se osetila i odrazila na oblast rada. Tih decenija je, zbog koalicije napada biheviorizma i socijalne psihologije, opstanak čitave discipline, a posebno koncepta crte, bio ozbiljno doveden u pitanje. Tada je dominantno mišljenje bilo da situacija skoro u potpunosti objašnjava ponašanje, te u najboljem slučaju to čini u daleko većoj meri nego ličnost. Dakle, u ovom poglavlju su obrađene tačke na kojima se zasnivao napad na ličnost tokom debate, zatim kako se

debata ispoljila u oblasti rada i organizacionog ponašanja, te koje su lekcije naučene iz te debate.

Treće poglavlje se bavi određenjem pojma crte i njenim položajem u hijerarhijskoj strukturi ličnosti. Otvoreno je pitanje i date su smernice o tome na kom nivou hijerarhije crta ličnost najbolje predviđa i kakve ishode u oblasti rada, tj. ukazano je na to kada prednost ima analiza osobina na višem i opštijem nivou, a kada je možda bolje rešenje krenuti od specifičnijih i užih crta.

U četvrtom poglavlju je, kroz prikaz više modela i pristupa, ličnost stavljena u kontekst, kako unutrašnji (dinamički procesi), tako i spoljašnji (radno okruženje). Na kraju su prikazana dva integrativna modela konceptualizovana baš u radnom kontekstu, koja objašnjavaju kako ličnost određuje radno ponašanje. Cilj ovog poglavlja jeste da ukaže na koje sve posredne, „male“, ponekad i neobične načine ličnost može uticati na radne performanse, te u kojim se uslovima njen uticaj povećava ili smanjuje. Na bazi toga će čitaoci možda bolje moći da razumeju zašto su korelacije nultog reda između osobina ličnosti i radnih ishoda niske i kako se može iskoristiti veći potencijal procene ličnosti u okviru radnog procesa.

Poslednje – peto poglavlje predstavlja integraciju svih ključnih aspekata prethodnih delova knjige, a sa ciljem da se postave realistična očekivanja od ličnosti i da se iskoristi njen što veći potencijal u determinaciji i predviđanju radnih performansi i radnog ponašanja uopšte. Dakle, cilj petog poglavlja jeste da objasni zašto su koeficijenti toliki koliki su i da li su oni uopšte mali kada se uzme u

obzir čitava složenost odnosa trijade ličnosti, situacije i ponašanja. Takođe, ovo poglavlje može pružiti bolji okvir za razumevanje načina na koji treba pristupiti ličnosti kako bi se njene mogućnosti i značaj u što većoj meri iskoristio u obezbeđenju što boljih performansi radnika. Na samom kraju knjige, taksativno su date smernice, bazirane na celokupnom sadržaju knjige, posebno za istraživače i posebno za praktičare. Istraživačima su date sugestije o aspektima i prostoru koji tek traži empirijsko potkrepljenje i teorijsko utemeljenje, kao i predlozi kako bi trebalo dizajnirati studije. Nakon toga je i praktičarima skrenuta pažnja na to zbog čega je sve važno procenjivati ličnosti zaposlenih, koje podatke je potrebno prikupljati i kako sve to može da se iskoristi sa ciljem optimizacije radnih performansi i ostvarivanja što većeg uspeha organizacije.

Ova knjiga je prvenstveno namenjena istraživačima, koji u svojim nacrtima uzimaju u obzir i promenljive iz domena ličnosti zaposlenih u predviđanju uspeha na poslu, stavova prema organizaciji, te aspekata očuvanja mentalnog zdravlja i blagostanja. Takođe, knjiga može biti korisna i studentima koji žele da unaprede i prošire steceno znanje o značaju i izazovima procene ličnosti u specifičnoj primjenjenoj oblasti psihologije i procesima upravljanja ljudskim resursima. I, naravno, knjiga pruža dosta korisnih informacija praktičarima koji se bave poslovnom psihologijom i različitim aktivnostima u domenu upravljanja ljudima u poslovnim organizacijama. Može im biti korisna da prodube i osveže svoja teorijska znanja, da otvore možda neke nove vidike o tome šta im sve može doneti sistematska i redovna procena ličnosti zaposlenih, te

kako sva ta znanja iskoristiti da se obezbede što bolje performanse zaposlenih, a samim tim i čitave organizacije.

Naravno, treba napomenuti da se u ovoj knjizi razmatra ličnost, u užem smislu, bez domena kognitivnih sposobnosti i interesovanja. Dakle, o ličnosti se u ovoj knjizi prvenstveno govori kroz okvire diferencijalne psihologije i to u domenu karakternih i temperamentalnih crta.

Novi Sad, mart 2023.

Autor

1. OSOBINE LIČNOSTI KAO PREDIKTORI ISHODA U RADNOM OKRUŽENJU

Gotovo da nema osobe, bilo da se radi o stručnjacima, psiholozima ili laicima, koja se ne bi složila da ličnost značajno utiče na radno ponašanje zaposlenih i na njihove performanse. Isto tako, svima je jasno da način ponašanja zaposlenih, njihovo zalaganje i uspesi zavise i od faktora okruženja, odnosno od radne sredine. Ako pođemo od toga da ličnost oblikuje navedene ishode, to bi značilo da su ljudi, u nekoj meri, determinisani da se ponašaju na određeni način, a uticaj sredinskih faktora bi se mogao razumeti tako što će se zaposleni ponašati na jedan ili drugi način, u zavisnosti od toga kakve su karakteristike radnog okruženja i kakvim su stimulusima izloženi. Prihvatanje da su zaposleni, po svojoj relativno stabilnoj strukturi, predisponirani, da se ponašaju na određeni način, znači da su mogućnosti uticaja na njihovo ponašanje, na osnovu raznih faktora upravljanja ljudskim resursima, smanjeni. Ipak, organizacije bi više volele da se radno ponašanje može u potpunosti oblikovati različitim mehanizmima podsticaja, nagrađivanja i kažnjavanja, te izgradnjom organizacionog ambijenta i karakteristika posla. Danas je, međutim, jasno da individualne razlike ipak postoje (iako se u to sumnjalo nekoliko decenija) i da nije svaki zaposleni isti materijal koji se istim mehanizmima može oblikovati na željeni način. Takođe, u skladu sa tim, jasno je da su pojedinci različite strukture, drugačije predisponirani za uspeh na različitim poslovima, što je posebno važno

u okviru procesa profesionalne selekcije u kojoj je potrebno identifikovati one kandidate za koje, na osnovu relativno stabilnih karakteristika, predviđamo najveće šanse za uspeh.

Iz svega ovoga sledi zdravorazumno očekivanje da se uticaj i uloga ličnosti u oblasti rada ispituju veoma dugo i da postoji mnoštvo studija koje imaju to za cilj. Međutim, u stvarnosti to i nije baš tako. Razloga za to ima mnogo, a da bismo ih razumeli, potrebno je da napravimo jednu istorijsku retrospektivu o simultanom razvoju i preklapanju discipline koju zovemo psihologija ličnosti i onih oblasti koje možemo zajednički staviti pod tzv. kišobran termin *industrijska/organizaciona psihologija* (I/O psihologija) i *psihologija rada*, o čemu će biti reči u drugom poglavlju ove knjige. Kroz to poglavlje će se videti koliko je put ličnosti, da zauzme relevantno mesto u oblasti rada i da postane oblast psihologije kojoj će biti posvećena posebna pažnja, bio trnovit i neizvestan.

Međutim, pre nego što se otvori ovo pitanje, videćemo šta kažu, pre svega, empirijske (metaanalitičke i originalne) studije o tome da li su i koliko osobine ličnosti povezane s relevantnim radnim ishodima u oblasti I/O psihologije. Važnih kriterijuma i ishoda u oblasti I/O psihologije ima zaista mnogo, te kada bi svi oni bili obuhvaćeni, to bi značilo pisanje nekoliko publikacija koje bi se bavile svakim od njih ponaosob. Dakle, cilj ovog poglavlja jeste samo da ilustruje osnovne rezultate, kada je u pitanju povezanost ličnosti i najvažnijih ishoda u oblasti rada, kako bi se moglo videti o kakvim veličinama efekata se radi i koliko objašnjene varijanse možemo da očekujemo.

Maunt i saradnici (Mount et al., 2003) radne ishode prvenstveno dele na performanse zaposlenih i stavove prema poslu. Pod performansama se podrazumevaju ponašanja koja su relevantna za ostvarivanje ciljeva organizacije (Campbell, 1990), dok stavovi prema poslu ne podrazumevaju direktni doprinos organizaciji, u smislu ostvarivanja njenih ciljeva, ali su veoma važni elementi koji pomažu i utiču na zalaganje zaposlenih, a samim tim i na njihove konačne rezultate (Johnson & Hezlett, 2008). U skladu sa tim, akcenat će najpre biti na predviđanju radnih performansi, s obzirom da one predstavljaju ono što je ultimativni cilj: imati uspešne radnike. Nakon toga biće obuhvaćeni i najznačajniji i najistraživaniji stavovi prema poslu – zadovoljstvo poslom i predanost zaposlenih (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Millward, 2004).

Kada je reč o ličnosti, fokus će biti na bazičnim modelima ličnosti, najviše na petofaktorskom (Digman, 1990; Goldberg, 1993; McCrae & Costa, 2003) i HEXACO modelu (Ashton & Lee, 2007; Lee & Ashton, 2008). Biće data prednost bazičnim modelima, jer, iako ponekad mogu objasniti veći deo varijanse nekog kriterijuma (Hogan & Roberts, 1996; Paunonen et al., 1999), specifičnije karakteristike velikim svojim delom padaju pod prostor jedne ili više bazičnih crta. Ipak, svakako će biti razmotrene i neke specifičnije, hijerarhijski niže osobine ličnosti, među kojima su „mračne crte“ (Paulhus & Williams, 2002), lokus kontrole (Spector, 1988), ali i opštije karakteristike, kao što je, na primer, jezgro samoprocene (Judge et al., 2003). Dakle, kao ilustracija biće prikazano kako i specifičnije i opštije crte od bazičnih faktora ličnosti (*Velikih pet*, HEXACO) mogu predviđati i u kom procentu

relevantne kriterijume u ovoj oblasti. U tom cilju, prvenstveno će biti prikazani rezultati metaanalitičkih studija za one osobine za koje su pronađeni, a pored njih, biće razmotreni i rezultati originalnih studija. U skoro svim studijama analiziran je bivarijatni odnos između osobina i kriterijuma radnog ponašanja i nisu uzimani u obzir složeni interakcijski odnosi ličnosti i drugih relevantnih prediktora iz domena okruženja i dinamičkih procesa. O studijama sa takvim – složenijim nacrtima biće reči u kasnijim delovima ove knjige.

1.1. Predviđanje radnih performansi

Pod radnim performansama podrazumevamo ona ponašanja koja su relevantna za ostvarivanje organizacijskih ciljeva (Campbell, 1990), odnosno ona ponašanja koja su vrednovana kao poželjna/nepoželjna ili uspešna/neuspešna u odnosu na postavljene ciljeve i zadatke (Tett et al., 2013). Shodno tome, radne performanse su ono što predstavlja centralnu temu i krajnji cilj od interesa kako praktičarima, tako i istraživačima. Zbog toga su radne performanse ranije bile, a i danas su najčešći kriterijum sa kojim su osobine ličnosti bile dovođene u vezu.

Na samom početku, radne performanse, odnosno uspeh na poslu, bile su konceptualizovane kao jedan opšti kriterijum najčešće procenjivan od strane rukovodilaca/supervizora. S vremenom, ta konceptualizacija je unapređivana i počele su da se uzimaju u obzir i drugačije operacionalizacije uspeha (Hurtz & Donovan, 2000; Saldago, 1997), te da se prepoznaju različiti aspekti radne uspešnosti, kao što su performanse vezane za zadatak ili kontekstualne performanse

(Borman & Motowidlo, 1997). Ipak, kada se govori o radnim performansama i uspehu na poslu i kada se istražuje o njima, najčešće se misli na performanse vezane za zadatak koje podrazumevaju „efektivnost kroz koju nosioci posla obavljaju aktivnosti koje doprinose tehničkom jezgru organizacije bilo direktno, sprovođenjem dela svog tehničkog procesa, ili posredno, obezbeđivanjem istog sa potrebnim materijalima ili uslugama“ (Borman & Motowidlo, 1997, p. 99).

Kontekstualne performanse, s druge strane, podrazumevaju voljno uključivanje pojedinaca u obavljanje zadataka koji nisu formalni deo posla, kao i pomaganje i saradnju sa drugima kako bi se dobijeni zadaci ispunili (p. 100). Zapravo, kontekstualne performanse su veoma bliske konceptu odgovornog organizacijskog ponašanja (Organizational Citizenship Behavior – OCB), koji Organ definiše kao „individualno diskreciono ponašanje koje nije direktno ili eksplicitno prepoznato od strane formalnog sistema nagradjivanja u organizaciji, a koje potpomaže efikasno funkcionisanje organizacije“ (Organ, 1988, p. 4).

Naravno, zaposleni mogu da ispoljavaju ponašanje na poslu koje aktivno i negativno doprinosi ostvarivanju organizacijskih ciljeva, te tada govorimo o kontraproduktivnom ponašanju (Counterproductive Work Behavior – CWB). Dakle, kontraproduktivno radno ponašanje je voljno ponašanje koje šteti ili ima namenu da šteti organizaciji i ljudima u organizaciji (Spector & Fox, 2005). Postoji više konceptualizacija CWB-a, a neke od najčešćih podela u literaturi su:

usmereno na ljude i usmereno na organizaciju (Mount et al., 2006); *zlostavljanje* – štetna i pokvarena ponašanja usmerena na druge ljude, *devijantnost* – namerno nepravilno obavljanje svog posla i dozvoljavanje da se prave greške, *sabotaža* – uništavanje organizacijske imovine, *krađa* – protivpravno oduzimanje lične imovine i imovine organizacije i *povlačenje* – izbegavanje posla i absentizam (Spector et al., 2006).

Dakle, u ovom delu će biti prikazane samo odabrane i relevantne studije, realizovane uglavnom od 90-ih godina prošlog veka do danas, u kojima se, na osnovu osobina ličnosti, predviđaju tri aspekta radnih performansi: performanse vezane za zadatak/uspeh na poslu; konceptualne performanse/odgovorno organizacijsko ponašanje (OCB) i kontraproduktivno radno ponašanje (CWB).

1.1.1. *Uspeh na poslu, performanse vezane za zadatak*

Jedna od prvih studija u kojoj su dovedene u vezu osobine ličnosti sa radnom uspešnošću bila je studija Giselija i Bartola iz 1953. godine (Ghiselli & Barthol, 1953). Oni su istraživali koliko su osobine prosečno povezane s uspehom na poslu i to u okviru šest grupa poslova, analizirajući veliki broj studija od 1919. godine. Kod nadzornika (na osnovu osam studija) dobili su korelaciju od 0,14, kod onih koji rade u preradi (na osnovu 44 studije) 0,18, zatim na poslovima činovnika (22 studije) 0,25, kod prodavaca je dobijena najviša korelacija, čak 0,36 (na 12 studija), na poslovima vezanim za bezbednost (pet studija) 0,24, a na poslovima u oblasti građevine (osam studija) dobijena je korelacija 0,29. Dakle, u ovoj studiji se

procenat zajedničke varijanse kretao od 1,96% do 13% za različite grupe poslova.

Možda jedna od najvažnijih i najcitatnijih studija, nezaobilazna kada je u pitanju odnos između ličnosti, konkretno *Velikih pet* osobina, i uspeha na poslu, jeste od Berika i Maunta iz 1991. godine (Barrick & Mount, 1991). Naime, dvojica autora su metaanalitičkom metodologijom ispitivali korelacije *Velikih pet* crta sa uspehom na poslu (i uspehom na treningu, što ovde nećemo navoditi) u okviru pet grupa zanimanja: profesionalci, policajci, rukovodioci, prodavci i (polu)kvalifikovani radnici. U Tabeli 1.2. prikazane su korigovane korelacije i, kao što se može videti, one su najviše za *Savesnost*, te konzistentne za sva zanimanja. Pored *Savesnosti*, jedino se *Ekstraverzija* pokazala kao iole važna i to kod rukovodilaca i prodavaca, odnosno kod poslova koji zahtevaju malo intenzivniju socijalnu interakciju.

Tabela 1.2. Rezultati metaanalitičke studije (Barrick & Mount, 1991)

	<i>ES</i>	<i>E</i>	<i>O</i>	<i>P</i>	<i>S</i>
profesionalci	-0,13	-0,09	-0,08	0,02	0,20
policajci	0,10	0,09	0,00	0,10	0,22
rukovodioci	0,08	0,18	0,08	0,10	0,22
prodavci	0,07	0,15	0,02	0,00	0,23
(polu)kvalifikovani	0,12	0,01	0,01	0,06	0,21

Napomena: *ES* = Emocionalna stabilnost, *E* = Ekstraverzija, *O* = Otvorenost, *P* = Prijatnost, *S* = Savesnost.

Rezultati su manje-više saglasni sa onima koji su dobijeni u novijim studijama. Saldago (2003) je sproveo metaanalitičku studiju o povezanosti *Velikih pet crta* operacionalizovanih instrumentima

namenjenim za merenje *Velikih pet* osobina u odnosu na one koje su operacionalizovane drugim instrumentima. Rezulati sa korigovanim korelacijama nalaze se u Tabeli 1.3. iz koje se može uočiti da su se izdvojile *Savesnost* i *Emocionalna stabilnost* i to pogotovo operacionalizovane u okviru petofaktorskih modela. U okviru mera van petofaktorskog modela, prosečne korigovane korelacije su niže a i intervali kredibiliteta češće obuhvataju vrednost 0, što znači da u nekim situacijama konkretna osobina može biti povezana i negativno sa uspehom na poslu, odnosno da postoje značajni moderatori.

Tabela 1.3. Rezultati metaanalitičke studije (*Salgado, 2003*)

	<i>V5 modeli</i>	<i>NeV5 modeli</i>
S	0,28	0,18
ES	0,16	0,05
O	0,08	0,08
P	0,13	0,13
E	0,07	0,08

Napomena: ES = Emocionalna stabilnost, E = Ekstraverzija, O = Otvorenost, P = Prijatnost, S = Savesnost, **V5** = *Velikih pet*.

Boldovane su korigovane korelacije za koje 90% CV (vrednost kredibiliteta) ne obuhvata vrednost 0.

U metaanalitičkoj studiji Džadža i saradnika (Judge et al., 2013) rezultati su dosta slični. Koeficijenti korigovanih korelacija nalaze se u Tabeli 1.4. Treba skrenuti pažnju da raspon 95% intervala poverenja nije obuhvatao vrednost 0 kod svih efekata, te da se, koliko god da su neki efekti niski, mogu smatrati značajnim i konzistentnim. Pored analize na nivou bazičnih faktora ličnosti, u ovoj studiji je sprovedena i analiza na nivou faceta *Velikih pet*. Kada je reč o domenima

Savesnosti, koeficijenti se kreću od 0,11 (*organizovanost*) do 0,23 (*težnja ka postignuću*) za ukupne performanse i od 0,13 (*organizovanost*) do 0,20 (*težnja ka postignuću*) za performanse vezane za zadatak. Povezanosti faceta *Prijatnosti* se kreću od 0,02 (*skromnost*) do 0,14 (*povučenost/blaga narav*) za ukupne performanse i od 0,02 (*altruizam*) do 0,12 (*poverenje*) za performanse vezane za zadatak. Facete *Neuroticizma* su povezane sa ukupnim performansama od -0,01 (*ranjivost*) do -0,10 (*impulsivnost*), kada su u pitanju ukupne performanse i od -0,14 (*impulsivnost*) do -0,16 (*depresivnost*) za performanse vezane za zadatak. U slučaju *Otvorenosti*, povezanosti za facete kreću se od -0,01 (*akcija i estetika*) do 0,15 (*vrednosti*) za ukupne performanse i od 0,01 (*fantazija*) do 0,16 (*vrednosti*), kada su performanse vezane za zadatak u pitanju. I kada je u pitanju *Ekstraverzija*, njene facete su povezane s radnim učinkom od 0,03 (*toplina*) do 0,20 (*pozitivne emocije*) za ukupne performanse i od 0,00 (*toplina*) do 0,14 (*aktivnost*) za performanse vezane za zadatak.

Tabela 1.4. Rezultati metaanalitičke studije (*Judge et al., 2013*)

	<i>Ukupne performanse</i>	<i>Performanse vezane za zadatak</i>
S	0,26	0,25
P	0,17	0,10
ES	-0,10	-0,08
O	0,08	0,12
E	0,20	0,12

Napomena: ES = Emocionalna stabilnost, E = Ekstraverzija, O = Otvorenost, P = Prijatnost, S = Savesnost.

Dakle, na osnovu studija sa *Velikih pet* osobina, može se zaključiti da je *Savesnost* najjači i pozitivni prediktor, dok se ponegde, doduše sa vrlo malo deljene varijanse, izdvajaju *Prijatnost* i *Ekstraverzija* u specifičnijim slučajevima, dok *Neuroticizam* pokazuje tendenciju kao negativan prediktor uspeha na poslu. To znači da možemo očekivati stabilnu tendenciju da će pojedinci s visokim skorovima na *Savesnosti*, ponekad i na *Prijatnosti*, *Ekstraverziji* i *Emocionalnoj stabilnosti*, biti uspešniji na poslu.

Na bazi od čak 665 studija Ons i saradnici (Ones et al., 1993) ispitivali su, metaanalitičkim postupkom, kako agregatni faktor *Integritet*, koji je hijerarhijski iznad bazičnih faktora ličnosti, predviđa uspeh na poslu. Rezultati su pokazali da je povezanost 0,22, a kod najkompleksnijih i najjednostavnijih poslova ona je i nešto viša i iznosi 0,28. Kada je u pitanju odnos integriteta i uspeha na radu, operacionalizovanog samo na osnovu procene rukovodilaca, povezanost kod kompleksnih poslova je 0,31. Dakle, osobe sa visokim integritetom će biti uspešnije na poslu.

U jednoj kasnijoj studiji, Džonsonova i saradnici (Johnson et al., 2011) su na uzorku od 269 radnika - pružalaca medicinske pomoći ispitivali kakav je doprinos osobine *Poštenje/Iskrenost* iz HEXACO modela (koja je najbliža integritetu) u predviđanju uspeha na poslu procenjivanom od strane supervizora. Dobijena je korelacija od 0,18, a *Poštenje* se pokazalo kao inkrementalno validno, čak kao najjači prediktor u višestrukoj regresionoj analizi uz ostale crte iz HEXACO modela. Veličine efekata ostalih pet crta su manje-više konzistentne

onima u gorepomenutim studijama sa *Velikih pet* osobina. Sličan rezultat je dobijen u studiji Lija i saradnika (Lee et al., 2019), gde je dobijena korelacija između *Poštenja/Iskrenosti* i performansi vezanih za zadatak 0,15, ali se osobina nije pokazala kao inkrementalno validna u predviđanju uz ostalih pet crta. Rezultati iz studija na HEXACO modelu potvrđuju one vezane za *Velikih pet*, a isto tako i da visok skor na *Poštenju* znači da možemo da očekujemo bolje radne performanse.

Hogan i Holland (Hogan & Holland, 2003) sproveli su metaanalitičku studiju o povezanosti dimenzija iz Hoganovog inventara ličnosti (HPI: Hogan Personality Inventory; Hogan & Hogan, 1995) sa uspehom na poslu, u smislu ponašanja koje dovodi do rezultata, i dobili sledeće rezultate: za dimenziju *prilagođavanje* povezanost je $\rho = 0,20$, za *ambiciju* $\rho = 0,23$, *socijabilnost* $\rho = 0,04$, *dopadljivost* $\rho = 0,09$, *obazrivost* $\rho = 0,17$, *intelekt* $\rho = 0,11$ i *školski uspeh* $\rho = 0,13$.

Jedino za *socijabilnost* i *obazrivost* 90% vrednost kredibiliteta je obuhvatila 0, dok se ostali koeficijenti mogu smatrati pouzdanim, iako se negde radi o veoma malim veličinama efekta. Dakle, uspešnije radne performanse u najvećoj meri možemo očekivati kod pojedinaca koji imaju visoke skorove na *prilagođavanju* i *ambiciji*.

Studije pokazuju da *generalni faktor ličnosti* (General Personality Factor – GPF; Musek, 2007; Rushton & Irwing, 2011) korelira (nekorigovano) s radnim učinkom procenjenim od strane supervizora 0,23 i da *Velikih pet* crta uz njega gube inkrementalni značaj (Van der Linden et al., 2010). GPF prosečno korelira (korigovano) sa ukupnim radnim performansama 0,31, ostavljajući pritom *Velikih pet* crta,

stabilnost i plasticitet (faktore hijerarhijski između GFP i *Velikih pet*) inkrementalno skoro neznačajnim (Pelt et al., 2017). Dakle, sva varijansa koju *Velikih pet* deli sa radnim učinkom obuhvaćena je *generalnim faktorom ličnosti*. Pojedinci sa visokim skorom na GFP će u većoj meri biti uspešni na poslu.

Jezgro samoprocene (CSE: Core Self-Evaluation; Judge et al., 1997), agregatni faktor koji se nalazi iznad *generalizovane samoefikasnosti, lokusa kontrole, Neuroticizma i samopoštovanja* je, prema proceni Bonoa i Džadža (Bono & Judge, 2003), povezan sa uspehom na poslu 0,23. Autori su tu procenu zasnovali na korelacijama njegova četiri elementa sa uspehom na poslu. Erez i Džadž (Erez & Judge, 2001) nešto kasnije su, na uzorku prodavaca osiguranja, dobili povezanost CSE sa objektivnim uspehom 0,35 i subjektivnim čak 0,44. Zatim je metaanalitička studija Čenga i saradnika (Chang et al., 2012) pokazala da je CSE pozitivno povezan s performansama na nivou zadatka $\rho = 0,19$, a sa objektivnom procenom ukupnih performansi 0,23. Rezultati pokazuju da *jezgro samoprocene* deli 5–20% varijanse s uspehom na poslu, te da će oni koji imaju viši skor u većoj meri biti uspešni.

U metaanalitičkoj studiji Nga i saradnika (Ng et al., 2006) pokazalo se da je unutrašnji *lokus kontrole* povezan sa uspehom na poslu procenjenim od strane drugih 0,17 a sa merom na osnovu samoprocene 0,12. Čen i Silverton (Chen & Silverthone, 2008) dobili su negativnu korelaciju od -0,25 između spoljašnjeg *lokusa kontrole* i uspeha na poslu, a Džadž i Bono (Judge & Bono, 2001) su u

metaanalitičkoj studiji dobili korigovanu prosečnu korelaciju između unutrašnjeg *lokusa kontrole* i radne uspešnosti od 0,32.

Metaanalitička studija Stajkovića i Lutensa (Stajkovic & Luthans, 1998) pokazala je da je *samoefikasnost* povezana sa uspehom na poslu 0,38 a u kasnijoj, takođe metaanalitičkoj studiji Džadža i saradnika (Judge et al., 2007) dobijena korelacija je bila skoro ista (0,37). Dakle, elementi *jezgra samoprocene, lokus kontrole i samoefikasnost* očekivano pozitivno predviđaju uspeh na poslu.

Osobine *Mračne trijade – narcizam, makijavelizam i psihopatija* (Paulhus & Williams, 2002), koje se nalaze hijerahijski niže u odnosu na bazične faktore ličnosti (Velikih pet i HEXACO) i ne mogu se na uzorku zaposlenih u potpunosti njima objasniti (Gojković & Dostanić, 2017), na sledeći način su povezane sa uspehom na poslu. Metaanalitička studija O'Bojla i saradnika (O'Boyle et al., 2012) pokazala je da su *makijavelizam* i *psihopatija* veoma nisko, negativno, ali značajno povezane sa uspehom na poslu (-0,06 za *makijavelizam* i -0,08 za *psihopatiju*), dok za *narcizam* nije dobijena značajna povezanost, kao ni u studiji Dalinga i saradnika (Dahling et al, 2009). *Narcizam* se pokazao kao značajno i pozitivno povezan sa radnim učinkom, ali samo kada je u pitanju samoprocena uspeha i ta korelacija iznosi 0,12 (Guedes, 2017). *Makijavelizam* se pokazao negativno i značajno povezan s uspehom u izvršavanju zadataka i u studiji Cetlera i Zolge (Zettler & Solga, 2013) i ta korelacija iznosi -0,17. Ovi rezultati ukazuju na to da će pojedinci sa izraženim makijavelizmom i psihopatijom biti

manje uspešni na poslu, dok će osobe sa visokim narcizmom imati utisak za sebe da uspešnije izvršavaju radne zadatke.

1.1.2. Kontekstualne performanse, odgovorno organizacijsko ponašanje

Organ i Rajanova (Organ & Ryan, 1995) ispitivali su u metaanalitičkoj studiji povezanost *Savesnosti*, *Prijatnosti*, *Pozitivnog afekta* (koji deli dosta zajedničke varijanse sa *Ekstraverzijom*, Watson & Clark, 1992) i *Negativnog afekta* (koji deli dosta zajedničke varijanse sa *Neuroticizmom*, Watson & Clark, 1984) sa dve dimenzije OCB-a: *altruizmom* (ponašanje koje koristi drugim pojedincima u organizaciji) i *generalizovanim povinovanjem* (savesno ponašanje od kog organizacija ima koristi). Kada je u pitanju *altruizam*, *Savesnost* je povezana 0,22, *Prijatnost* 0,13, *Negativni afekat* -0,06 a *Pozitivni afekat* 0,15. Sa *generalizovanim povinovanjem* *Savesnost* je povezana 0,30, *Prijatnost* 0,17, *Negativni afekat* -0,11 i *Pozitivni afekat* 0,07.

U Tabeli 1.5. uporedno su prikazani rezultati tri metaanalitičke studije (Chiaburu et al., 2011; Hurtz & Donovan, 2000; Judge et al., 2013) o povezanosti *Velikih pet* i različitih domena OCB. U sve tri studije *Savesnost* se pokazala kao najznačajnija, slede je *Prijatnost* i *Emocionalna stabilnost*. Važno je naglasiti da za sve osobine u sve tri studije 95% interval poverenja nije obuhvatao 0, a negativna donja vrednost kredibiliteta za *Prijatnost*, *Emocionalnu stabilnost*, *Otvorenost* i *Ekstraverziju* ukazuje na potencijalne moderatore u okviru studija koje su ušle u metaanalitički postupak.

Tabela 1.5. Rezultati metaanalitičkih studija o povezanosti *Velikih pet i OCB*

	<i>Interpersonalna facilitacija</i> (Hurtz & Donovan, 2000)	<i>Ukupni OCB</i> (Chiaburu et al., 2011)	<i>Kontekstualne performanse</i> (Judge et al., 2013)
S	0,18	0,18	0,32
P	0,20	0,12	0,18
ES	0,17	0,14	0,16
O	0,05	0,14	0,03
E	0,11	0,09	0,22

Napomena: ES = Emocionalna stabilnost, E = Ekstraverzija, O = Otvorenost, P = Prijatnost, S = Savesnost; *boldovane su korigovane korelacije za koje 90% CV (vrednost kredibiliteta) ne obuhvata vrednost 0.*

Džadž i saradnici (Judge et al., 2013) su u istoj studiji ispitivali i povezanost na nivou faceta osobina. Kada su domeni *Savesnosti* u pitanju, koeficijenti se kreću od 0,15 (*promišljenost*) do 0,29 (*težnja ka postignuću*). Povezanosti faceta *Prijatnosti* se kreću od 0,01 (*iskrenost*) do 0,13 (*poverenje*). Facete *Neuroticizma* su povezane sa kontekstualnim performansama od -0,01 (*ranjivost*) do -0,24 (*bes*). U slučaju *Otvorenosti*, povezanosti se za facete kreću od 0,00 (*estetika*) do 0,09 (*vrednosti*). Kada je reč o *Ekstraverziji*, njene facete su povezane sa kontekstualnim performansama od -0,03 (*traženje uzbudženja*) do 0,28 (*pozitivne emocije*).

Na uzorku zaposlenih iz Republike Srpske, Mirkovićka (2016) je, u okviru svoje disertacije, dobila sledeće značajne povezanosti Velikih pet sa organizacijskim odgovornim postupanjem: *Savesnost r = 0,34*, *Ekstraverzija r = 0,16*, *Prijatnost r = 0,22* i *Otvorenost r = 0,31*. Na uzorku zaposlenih iz Austrije, rezultati su sledeći: *Savesnost r = 0,45*, *Ekstraverzija r = 0,27*, *Prijatnost r = 0,14* i *Otvorenost r = 0,20*.

Kao i kada je reč o performansama dominantno vezanim za zadatak u odnosu na domen Velikih pet crta ličnosti, pojedinci sa visokom savesnošću, prijatnošću i ekstraverzijom, a niskim neuroticizmom u većoj meri će ispoljavati odgovorno organizacijsko ponašanje.

Plecer i saradnici (Pletzer et al., 2021) su ispitivali povezanost HEXACO crta i njenih faceta sa OCB. *Poštjenje* je povezano sa OCB 0,21, a raspon povezanosti faceta ide od 0,08 za *skromnost* do 0,27 za *pravednost*. Kada je u pitanju *Emocionalnost*, povezanosti nema ($\rho = 0,00$) a koeficijenti na facetama se kreću od -0,01 (*zavisnost*) do 0,20 (*sentimentalnost*). *Ekstraverzija* je povezana 0,35 sa OCB a koeficijenti njenih subdimenzija se kreću od 0,26 (*socijalna smelost*) do 0,36 (*živahnost*). Kod *Prijatnosti* povezanost je 0,22 a facete se kreću od 0,19 za *fleksibilnost* do 0,22 za *praštanje*. Povezanost OCB sa *Savesnošću* je 0,32 a sa njenim facetama od 0,16 (*razboritost*) do 0,43 (*marljivost*). I kada je *Otvorenost* u pitanju, povezanost je 0,20 a na nivou njenih faceta od 0,13 (*nekonvencionalnost*) do 0,18 (*estetika*), dok je za *altruizam* povezanost čak 0,4. Dakle, kada su u pitanju bazične crte ličnosti, operacionalizovane u okviru HEXACO modela, može se zaključiti da sve osim *Emocionalnosti* omogućavaju pozitivnu predikciju OCB.

Hogan i Holand (Hogan & Holland, 2003) su ispitivali povezanost dimenzija iz *Hoganovog inventara ličnosti* (HPI: Hogan Personality Inventory; Hogan & Hogan, 1995) sa uspehom na poslu, u kontekstu poboljšanja kooperacije i održavanja međuljudskih odnosa. Za dimenziju *prilagođavanje* povezanost je $\rho = 0,34$, za *ambiciju* $\rho = 0,17$,

socijabilnost $\rho = 0,01$, *dopadljivost* $\rho = 0,23$, *obazrivost* $\rho = 0,31$, *intelekt* $\rho = 0,03$ i *školski uspeh* $\rho = 0,12$. Efekti su veoma mali za *socijabilnost* i *intelekt*, gde i 90% vrednosti kredibiliteta obuhvataju 0. Iz navedenog proizilazi da je ispoljavanje odgovornog organizacijskog ponašanja odlika pojedinaca koji su prilagodljivi, obazrivi i ambiciozni.

Generalni faktor ličnosti pokazao se kao pozitivno povezan i sa OCB (Pelt et al., 2017). Sa ukupnim OCB korelacija je 0,30, sa usmerenim ka organizaciji 0,36, dok je sa individualnim korelacija 0,24. Kada se već govori o agregatnim najopštijim faktorima, metaanalitička studija Čenga i saradnika (Cheng et al., 2011) pokazala je da je prosečna povezanost *jezgra samoprocene* i OCB 0,23. Shodno tome, pojedinci sa visokim skorom na ova dva agregatna skora ličnosti će u većoj meri ispoljavati OCB.

Istraživanje Barbuta i Bugenhagena (Barbuto & Bugenhagen, 2006) pokazalo je da je *unutrašnji lokus kontrole* povezan sa OCB u iznosu od 0,35, a master tezi O'Briana (O'Brian, 2004) dobijena je korelacija u iznosu od 0,40. Hetrupova i saradnici (Hattrup et al., 2005) dobili su korelaciju između *lokusa kontrole* i *interpersonalne facilitacije* 0,38, a *lokus kontrole* se čak pokazao kao inkrementalno validan u predviđanju istog aspekta OCB uz *kognitivne sposobnosti* i *Savesnost*. Međutim, metaanalitičkih studija o povezanosti ove dve varijable gotovo da nema. OCB, kao korelat, nije čak ni uključen u veliku metaanalitičku studiju Nga i saradnika (Ng et al., 2006) o povezanosti *lokusa kontrole* sa velikim brojem relevantnih varijabli u oblasti I/O psihologije.

Kada je reč o *samoefikasnosti*, pokazalo se da je pozitivno povezana sa OCB i to 0,32 (Beauregard, 2012), te čak 0,65 sa interpersonalnim OCB i 0,58 sa organizacionim OCB (Cohen & Abedallah, 2015). Na osnovu dobijenih rezultata, možemo zaključiti da se osobe koje odlikuju visok lokus kontrole i samoefikasnost ponašaju odgovornije unutar organizacije u kojoj su zaposleni.

Crte *Mračne trijade* su, takođe, povezane sa različitim dimenzijama OCB (Szabo et al., 2018). *Makijavelizam* je negativno i nisko povezan sa individualnim OCB ($r = -0,15$), organizacijskim OCB ($r = -0,13$), dok sa ponašanjem u okviru uloge nije dobijena značajna korelacija. *Narcizam* je značajno i negativno povezan samo sa OCB benefitnim za organizaciju ($r = -0,15$). *Psihopatija*, koja ostaje inkrementalno validna i uz HEXACO osobine, značajno više korelira sa sve tri dimenzije, tj. sa OCB korisnim za pojedinca -0,34, sa OCB korisnim za organizaciju -0,43 i sa ponašanjem u okviru uloge 0,36. Webster i Smit (Webster & Smith, 2018), takođe, dobijaju negativne i zanačajne korelacije mračne tri crte sa OCB, konkretno za *makijavelizam* -0,20, za *narcizam* -0,16 i za *psihopatiju* -0,24. Sve tri crte predviđaju da se pojedinci koji beleže visoke skorove neće ponašati na organizacijski odgovoran način.

1.1.3. Kontraproduktivno radno ponašanje (CWB)

Jednu od prvih velikih metaanalitičkih studija o povezanosti *Velikih pet* sa *kontraproduktivnim radnim ponašanjem* (dalje u tekstu: CWB) sproveo je Saldago (Saldago, 2002). Ove osobine ličnosti, Saldago je dovodio u vezu sa devijantnim ponašanjem, sa odlaskom iz organizacije, absentizmom i uključenošću u nezgode. Nešto kasnije,

Beri i saradnici (Berry et al., 2007) su u metaanalitičkoj studiji analizirali, takođe, povezanost *Velikih pet* sa organizacionim CWB (dalje u tekstu: CWB-O) i interpersonalnim CWB (dalje u tekstu: CWB-I). Rezultati su prikazani u Tabeli 1.6. Iz studije Saldaga (2002) može se videti da *Velikih pet* najbolje i najstabilnije predviđa odlazak iz kompanije, a *Savesnost* i *Prijatnost* su povezane i sa devijantnim ponašanjem. Naravno, smerovi povezanosti su negativni. Kada su u pitanju *absentizam* i *nezgode*, efekti su bliski 0, a i 90% CV obuhvata vrednost 0. Studija Berija i saradnika (Berry et al., 2007) pokazuje da su *Velikih pet* crta negativno povezane i sa CWB-O i CWB-I, a posebno *Savesnost*, *Prijatnost* i *Emocionalna stabilnost*, deleći 3-21% varijanse. Rezultati pokazuju da kod pojedinaca koji imaju visoke skorove na *Savesnosti*, *Prijatnosti* i *Emocionalnoj stabilnosti* možemo u manjoj meri da očekujemo ispoljavanje kontraproduktivnog radnog ponašanja.

Metaanalitička studija Pelta i saradnika (Pelt et al., 2017) pokazala je da je *generalni faktor ličnosti* u korelaciji sa ukupnim CWB -0,47, sa CWB-O korelacija je -0,48 a sa CWB-I ona iznosi -0,40. Sa druge strane, Ons i saradnici (Ones et al., 1993) još davne 1993. godine dobili su rezultat da je agregatni *integritet* povezan sa CWB u iznosu od -0,29 (korigovano). Agregatni skorovi na GFP i *integritetu* daju predikciju da će se pojedinac u manjoj meri ponašati na kontraproduktivan način.

Plecer je sa saradnicima (Pletzer et al., 2019; Pletzer et al., 2020) sproveo dve metaanalitičke studije o odnosu HEXACO osobina ličnosti sa CWB. U prvoj studiji iz 2019. godine dobijene koeficijente

poredio je sa relevantnim osobinama iz *Velikih pet*, a u drugoj je analizirao i podatke na facetama HEXACO crta. Rezultati obe studije se nalaze u Tabeli 1.7. i, kao što se može videti, CWB je najviše povezana sa *Poštenjem*, *Savesnošću* i *Prijatnošću*. Studija iz 2020. (Pletzer et al., 2020) pokazuje da raspon povezanosti faceta *Poštenja* ide od -0,25 (*izbegavanje pohlepe*) do -0,52 (*pravednost*). Kada je u pitanju *Emocionalnost*, koeficijenti na facetama se kreću od 0 (*zavisnost*) do -0,19 (*sentimentalnost*). Koeficijenti subdimenzija *Ekstraverzije* kreću se od 0 (*društvenost*) do -0,25 (*socijalno samopoštovanje*). Kod *Prijatnosti*, povezanost faceta se kreće od -0,13 (*praštanje*) do -0,25 (*fleksibilnost*). Povezanost CWB sa facetom *Savesnosti* je od -0,22 (*perfekcionizam*) do -0,38 (*razboritost*). I kada je *Otvorenost* u pitanju, povezanost na nivou njenih faceta je od -0,03 (*radoznalost*) do -0,15 (*estetika*), a *altruizam* je povezan -0,42. Na prvom mestu, niski skorovi na *Poštenju* i *Savesnosti*, zatim na *Prijatnosti* i *Emocionalnoj stabilnosti* predviđaju da će pojedinci ispoljavati različite oblike kontraproduktivnog ponašanja na radu.

Tabela 1.6. Rezultati metaanalitičkih studija o povezanosti *Velikih pet* i CWB

<i>Salgado, 2002</i>				<i>Berry at el., 2007</i>		
	DP	odlazak	absentizam	nezgode	CWB-O	CWB-I
<i>S</i>	-0,26	-0,31	-0,06	-0,06	-0,33	-0,23
<i>P</i>	-0,20	-0,21	0,04	-0,01	-0,24	-0,46
<i>ES</i>	-0,06	-0,20	0,08	-0,08	-0,18	-0,24
<i>O</i>	0,14	-0,14	0,09	0	-0,03	-0,09
<i>E</i>	0,01	-0,35	0,04	-0,04	-0,07	0,02

Napomena: ES = Emocionalna stabilnost, E = Ekstraverzija, O = Otvorenost, P = Prijatnost, S = Savesnost, DP = Devijantno ponašanje; *boldovane su korigovane korelacije za koje 90% CV (vrednost kredibiliteta) ne obuhvata vrednost 0.*

Tabela 1.7. Rezultati metaanalitičkih studija Pletzer et al., 2019 i Pletzer et al., 2020.

	<i>Pletzer et al., 2019</i>	<i>Pletzer et al., 2020</i>
<i>S</i> _(HEXACO)	-0,40	-0,39
<i>S</i> _(Velikih pet)	-0,37	
<i>P</i> _(HEXACO)	-0,19	-0,21
<i>P</i> _(Velikih pet)	-0,36	
<i>E</i> _(HEXACO)	-0,14	-0,09
<i>E</i> _(Velikih pet)	0,16	
<i>O</i> _(HEXACO)	-0,04	-0,03
<i>O</i> _(Velikih pet)	-0,08	
<i>X</i> _(HEXACO)	-0,01	-0,09
<i>X</i> _(Velikih pet)	-0,05	
<i>H</i> _(HEXACO)	-0,48	-0,42

Napomena: *E* = Emocionalnost (HEXACO)/Emocionalna stabilnost (Velikih pet), *X* = Ekstraverzija, *O* = Otvorenost, *P* = Prijatnost, *S* = Savesnost, *H* = Poštenje; *boldovane su korigovane korelacije za koje 95% CI (interval poverenja) ne obuhvata vrednost 0.*

Kada je u pitanju *lokus kontrole*, rezultati su dosledni u većini studija. Foks i Spektor (Fox & Spector, 1999) pokazali su da je unutrašnji *lokus kontrole* povezan sa ukupnim CWB -0,32, sa CWB-O vrednost je -0,35 i CWB-I vrednost je -0,20. Slične povezanosti, samo nešto niže, dobijaju i O'Brajan i Alen (O'Brian & Allen, 2008): sa CWB-O povezanost je -0,26 a sa CWB-I rezultat je -0,13.

Saldago i Moskoso (Saldago & Moskoso, 2000) dobili su povezanost od -0,21 između *samoefikasnosti* i *absentizma*. A studija Fidove i saradnika (Fida et al., 2015) pokazala je da je sa CWB-O *radna samoefikasnost* povezana -0,33 a da je sa CWB-I povezana -0,19.

Pojedinci sa unutrašnjim lokusom kontrole i sa izraženom samoefikasnošću će u manjoj meri ispoljavati CWB i prema organizaciji i prema drugim pojedincima.

Metaanalitička studija O'Bojla i saradnika (O'Boyle et al., 2012) pokazala je da su sve tri crte *Mračne trijade* pozitivno povezane sa CWB: *narcizam* 0,35, *makijavelizam* 0,20 i *psihopatija* 0,06. U studiji De Šonga i saradnika (DeShong et al., 2015) pokazalo se da su tri mračne crte povezane i sa CWB-O i sa CWB-I. *Makijavelizam* korelira sa CWB-O 0,29 a sa CWB-I 0,18, *narcizam* sa CWB-O 0,22 i sa CWB-I 0,24 a *psihopatija* sa CWB-O 0,32 i 0,29 sa CWB-I. Palmer i saradnici su ispitivali povezanost tri mračne crte sa nekoliko aspekata CWB: *sabotažom, povlačenjem, devijacijom u produkciji, krađom i zlostavljanjem*. *Makijavelizam* i *psihopatija* su pozitivno i zanačajno povezane sa svim aspektima, i to u rasponu od 0,17 do 0,27 (*makijavelizam*) i 0,34 do 0,49 (*psihopatija*). *Narcizam* je pokazao povezanost samo sa *sabotažom, devijacijom u produkciji i krađom* i to u rasponu od 0,14 do 0,17. Pojedinci sa izraženim mračnim crtama će se češće ponašati na način koji aktivno šteti organizaciji i njenim pripadnicima.

1.2. Predviđanje stavova prema poslu

Prema Džadžu, „stavovi prema poslu su evaluacije nečijeg posla koje izražavaju nečija osećanja prema, verovanja o, i vezanost za posao“ (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, p. 344). Kao takvi, oni predstavljaju jednu od najvažnijih tema u okviru I/O psihologije (Čizmić, 2003), jer, pored toga što su u studijama često ishodi, oni se

uzimaju za značajne prediktore uspeha na poslu (e.g. Judge et al., 2001) i očuvanja mentalnog zdravlja zaposlenih (e.g. Zelenski et al., 2008). Zapravo, stavovi prema poslu su verovatno najviše istraživan prediktor radnih performansi (Brummel & Bowling, 2013), iako postoje različita stanovišta oko prirode odnosa, u smislu kauzalnosti između ova dva konstrukta (Riketta, 2008). Džadž i Kamejer-Miler (2012) izdvajaju *zadovoljstvo poslom* i *predanost organizaciji*, kao dva ključna opšta stava prema poslu. Shodno tome, ovde će biti prikazani rezultati originalnih i metaanalitičkih studija o povezanosti osobina ličnosti sa zadovoljstvom poslom i predanošću organizacije. Naravno, studija na ovu temu ipak ima značajno manje nego kada je u pitanju povezanost osobina ličnosti sa uspehom na poslu.

Zadovoljstvo poslom je pozitivno i prijatno emotivno stanje nastalo kognitivnom ili afektivnom (Brief & Weiss, 1988) evaluacijom i procenom posla ili iskustva na poslu (Locke, 1976). U literaturi se govori o opštem zadovoljstvu, kao sveukupnom utisku ili zadovoljstvu pojedinim aspektima posla, platom, rukovodiocima, uslovima rada, mogućnostima za napredovanje, kolegama i drugo.

Kada je u pitanju konceptualno određenje predanosti organizaciji, razni autori stavljuju akcenat na različite stvari. Većini određenja je, međutim, zajedničko to da je predanost ono što vezuje pojedinca za organizaciju (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mowday et al., 1982) ili podrazumeva volju da se istraje u smeru aktivnosti (Becker, 1960). Najčešći model od kojeg se u literaturi polazi jeste određenje Mejera i Alenove (Meyer & Allen, 1991, 1997), koji razlikuju *afektivnu*,

normativnu i instrumentalnu dimenziju predanosti. Afektivno predan pojedinac prihvata organizacijske ciljeve i ostaje u organizaciji zbog pozitivne emocionalne razmene i zato što želi, normativno predan to čini jer veruje da je tako ispravno i zato što bi tako trebalo, dok instrumentalno predan pojedinac ostaje u organizaciji jer nema bolju alternativu ili smatra da bi odlazak značio uzaludnu žrtvu.

1.2.1. Predviđanje zadovoljstva poslom

Jedna od najpoznatijih studija, kada je u pitanju povezanost *Velikih pet* i zadovoljstva poslom, jeste metaanalitička studija Džadža i saradnika (Judge et al., 2002). Rezultati ove studije, kao i kasnije – originalne studije (Judge et al., 2008) prikazani u Tabeli 1.8. Može se uočiti da su rezultati manje-više konzistentni u obe studije. Povezanosti sa zadovoljstvom poslom su najviše kada su u pitanju *Emocionalna stabilnost* i *Ekstraverzija*, slede ih *Savesnost* i *Prijatnost*. Iako za sve prosečne korigovane korelacije iz metaanalitičke studije (Judge et al., 2002) 95% IC ne obuhvata vrednost 0,80%, CV ne obuhvata 0 samo kod *Neuroticizma* i *Ekstraverzije*. To znači da se jedino za ove dve osobine rezultati sa sigurnošću mogu generalizovati na sve studije. Dakle, ono što se najpouzdano može očekivati jeste to da su pojedinci emocionalno stabilni i ektravertni pojedinci predisponirani da u većoj meri osećaju zadovoljstvo poslom.

U skladu sa tim, dve originalne studije na nastavnicima (Demir, 2020; Klassen & Chiu, 2010) i jedna metaanalitička studija (Judge & Bono, 2001) pokazale su da je *samoefikasnost* pozitivno i značajno povezana sa *zadovoljstvom poslom*, $r = 0,29$ i $r = 0,34$, odnosno prosečna

korigovana korelacija je $\rho = 0,45$. Kada je *lokus kontrole* u pitanju, metaanaliza Džadža i Bona (Judge & Bono, 2001) pokazuje da je on pozitivno povezan sa *zadovoljstvom poslom*, u iznosu od 0,32. Čen i Silverton (Chen & Silverthorne, 2008) dobili su, u svojoj originalnoj studiji, koeficijent korelacije između spoljašnjeg *lokusa kontrole* i *zadovoljstva na poslu* -0,31. Samoefikasnost i unutrašnji lokus kontrole predstavljaju pozitivne prediktore zadovoljstva na poslu.

Tabela 1.8. Rezultati studija o povezanosti *Velikih pet* i *zadovoljstva poslom*

	Judge et al., 2002	Judge et al., 2008
S	0,26	0,29
N	-0,29	-0,35
O	0,02	-0,11
P	0,17	0,13
E	0,25	0,31

Napomena: N = Neuroticizam, E = Ekstraverzija, O = Otvorenost, P = Prijatnost, S = Savesnost, V5 = Velikih pet; *boldovane* su korigovane korelacije za koje 80% CV (vrednost kredibiliteta) ne obuhvata vrednost 0 (Judge et al., 2002), odnosno statistički značajne korelacije (Judge et al., 2008).

I kada su *mračne crte* u pitanju, metaanalitička studija Bruk-Lija i saradnika (Bruk-Lee et al., 2011) pokazala je da su *narcizam* i *makijavelizam* negativno povezani sa *zadovoljstvom poslom* a dobijene su prosečne korelacije od -0,14 i -0,26, s tim da je donja vrednost 95% intervala poverenja za *narcizam* 0. Studija Džonasona i saradnika (Jonason et al., 2015) pokazala je da je od *mračnih crta* samo *makijavelizam* statistički značajno i negativno povezan sa *zadovoljstvom na poslu* ($r = -0,15$, $p < 0,01$). Iako ima veoma malo studija, zbog čega možda nije baš u potpunosti adekvatno izvlačiti generalne zaključke,

može se reći da je makijavelizam u najvećoj meri determinanta nezadovoljstva radnika na poslu.

1.2.2. Predviđanje predanosti zaposlenih

Jedna od prvih metaanalitičkih studija u kojoj su kao prediktori afektivne predanosti organizaciji obuhvaćene, između ostalih, osobine ličnosti koje pripadaju modelu *Velikih pet* jeste studija Toresena i saradnika (Thoresen et al., 2003) sprovedena 2003. godine. Ova grupa autora ispitivala je povezanost osobina i stanja pozitivnog i negativnog afekta, gde je, od 27 studija koje su ušle u metaanalitički postupak, u najvećem broju korišćena PANAS skala (Watson & Clark, 1997). U nešto manjem broju studija korišćene su operacionalizacije iz *Ajzenkovog modela ličnosti*, a u svega njih nekoliko skale *Ekstraverzije* i *Neuroticizma* iz petofaktorskih rešenja. Kada su u pitanju stanja i osobine pozitivnog i negativnog afekta zajedno, rezultati su sledeći: prosečna korigovana korelacija između *pozitivnog afekta* i predanosti je 0,35, a između *negativnog afekta* i predanosti je -0,27. Međutim, rezultati su bili nešto slabiji kada su uzete u obzir samo osobine pozitivnog (*Ekstraverzija*) i negativnog (*Neuroticizam*) afekta, 0,22 i -0,23. Za sve četiri prosečne korigovane korelacije 95% CI nije obuhvatao 0.

Tabela 1.9. Rezultati studija o povezanosti *Velikih pet* i HEXACO sa predanošću zaposlenih

	AP	NP	IP	IP _{MA}	IP _{vž}	KUD	
H					-0,12	0,11	Dostanić, 2017 (HEXACO) ^b
E/N	-0,24	-0,15	0,12				Choi et al., 2015 ^a
		0,15		0,12	0,20		Dostanić, 2017 (HEXACO) ^b
			0,25				Erdheim et al., 2006 ^b
				0,22	0,19		Panaccio & Vanderberghe, 2012 ^b
X	0,28	0,21	-0,08				Choi et al., 2015 ^a
		0,12		-0,20	-0,14		Dostanić, 2017 (HEXACO) ^b
	0,20	0,17	-0,22				Erdheim et al., 2006 ^b
	0,18			0,13			Panaccio & Vanderberghe, 2012 ^b
A	0,31	0,26	0,06				Choi et al., 2015 ^a
		0,13			0,11		Dostanić, 2017 (HEXACO) ^b
			0,19				Erdheim et al., 2006 ^b
	0,14			-0,14			Panaccio & Vanderberghe, 2012 ^b
C	0,24	0,18	0,03				Choi et al., 2015 ^a
		0,16		-0,14	0,27		Dostanić, 2017 (HEXACO) ^b
	0,18		0,21				Erdheim et al., 2006 ^b
	0,14			-0,16			Panaccio & Vanderberghe, 2012 ^b
O	0,09	0,11	-0,10				Choi et al., 2015 ^a
			-0,23				Dostanić, 2017 (HEXACO) ^b
							Erdheim et al., 2006 ^b
							Panaccio & Vanderberghe, 2012 ^b

Napomena: E = Emocionalnost/Neuroticizam, X = Ekstraverzija, O = Otvorenost, P = Prijatnost, S = Savesnost, H = Poštenje; AP = Afektivna predanost, NP = Normativna predanost; IP = Instrumentalna predanost, IP_{MA} = IP malo alternativa, IP_{vž} = IP velika žrtva, KUD = jednodimenzionalna predanost;

^a Metaanalitička studija: Boldovane su korigovane korelacije za koje 95% CI (interval poverenja) ne obuhvata vrednost 0.

^b Originalna studija: Prikazani su samo statistički značajni koeficijenti korelacije, na nivou $p < 0,05$.

Kada su u pitanju metaanalitičke (Choi et al., 2015) i originalne studije (Dostanić, 2017; Erdheim et al., 2006; Panaccio & Vanderberghe, 2012) o povezanosti *Velikih pet* i HEXACO osobina sa tri dimenzije predanosti, prema modelu Mejera i Alenove (1991, 1997), *afektivnom, normativnom i instrumentalnom*, rezultati su prikazani u Tabeli 1.9. Iz tabele se može zaključiti da najveći doprinos predanosti daju *Ekstraverzija* i *Savesnost*, jer su se pokazale kao značajne u sve četiri studije. Zatim, niske, ali značajne efekte na pojedinim dimenzijama predanosti ostvaruju i *Emocionalnost/Neuroticizam* i *Prijatnost*. *Otvorenost*, kao i kada su drugi ishodi u oblasti I/O psihologije, daje najmanji doprinos predanosti zaposlenih organizaciji. Dakle, ekstravertne i savesne, a u nešto manjoj meri i emocionalno stabilne i prijatne osobe će u većoj meri biti neinstrumentalno predane organizaciji.

U čuvenoj metaanalitičkoj studiji (Mathieu & Zajec, 1990) o antecedentima, korelatima i ishodima predanosti organizaciji nije uzeta nijedna varijabla iz domena ličnosti. Jedini konstrukt blizak osobinama ličnosti je *opažena kompetentnost* i ona se pokazala dosta visoko povezana sa predanošću (kada se uzmu u obzir povezanosti sa osobinama ličnosti), $\rho = 0,63$. A u kasnijoj metaanalitičkoj studiji Mejera i saradnika (Meyer et al., 2002), kao prediktori iz domena ličnosti ispitani su samo *lokus kontrole* i *samoefikasnost*, pri čemu su podaci za metaanalizu bili dostupni samo kada je u pitanju afektivna predanost. Prosečna korigovana korelacija sa spoljašnjim *lokusom kontrole* je -0,29 a sa *samoefikasnošću* 0,11. Studije su pokazale i da je *jezgro samoprocene* značajno povezano sa predanošću organizaciji i to u

iznosu od 0,23 (Peng et al., 2016) i 0,27 (Joo et al., 2012). Visok skor na jezgru *samoprocene*, kao i na njegovim komponentama daje veću pozitivnu predikciju da će pojedinci biti predani organizaciji.

U studiji Mišela i Boulinga (Michel & Bowling, 2012) *narcizam* se pokazao kao pozitivno povezan sa predanošću ($r = 0,32, p < 0,05$), a studija Cetlera i saradnika (Zettler et al., 2011) pokazuje da je *makijavelizam* negativno povezan sa predanošću ($r = -0,22, p < 0,05$). Na domaćem uzorku, Dostanić i Gojković (2019) sprovele su istraživanje o povezanosti osobina *mračne trijade* i jednodimenzionalne predanosti organizaciji (Klein et al., 2012). Rezultati su pokazali da su *makijavelizam* i *psihopatija* negativno povezani -0,15 i -0,18 sa predanošću. *Narcizam* nije ostvario značajnu korelaciju. Dakle, osobe sa izraženim makijavelizmom i psihopatijom će u manjoj meri biti vezane za organizaciju i voljne da doprinose ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Kao što se može videti iz priloženih studija, rezultati nisu naročito optimistični i osobine ličnosti gotovo da ne objašnjavaju više od 10% varijanse radnog uspeha, pogotovo kada je reč o onom na nivou zadatka. Drugim rečima, prema ovim rezultatima, osobine ličnosti su zaslužne samo za 10% uspešnog/neuspešnog radnog ponašanja. Kao najkorisnije, a iz domena bazičnih faktora ličnosti, pokazuju se svakako savesnost i poštovanje ili integritet, zatim prijatnost, dok se povezanost ostalih osobina i crta kreće oko 0, pogotovo kada je u pitanju otvorenost. Može se uočiti trend i da pojedine osobine postaju

malo važnije za relevantne poslove ili aspekte, kao što je, na primer, slučaj sa mračnim crtama i kontraproduktivnim radnim ponašanjem ili ekstraverzijom na poslovima koji podrazumevaju intenzivniju i češću socijalnu interakciju. Takođe, pokazuje se i da specifičnije, odnosno opštije crte, kao što su lokus kontrole, samoefikasnost i jezgro samoprocene mogu ostvariti ponekad i više koeficijente od velikih pet ili šest crta. Još jedna stvar, koja se može uočiti, jeste to da su koeficijenti nešto viši kada su u pitanju ponašanja van formalno definisanih zadataka (OCB) i kada je reč o kontraproduktivnom ponašanju. To znači da osobine ličnosti mogu i indirektnije uticati na uspeh organizacije kroz aktivno i voljno dodatno angažovanje radnika, te u nešto većoj meri mogu ukazati na kontraindikacije uspeha na poslu, možda čak i više nego što ga mogu predvideti.

Kada je u pitanju odnos sa stavovima prema poslu, prvi zaključak je da studija u kojima su osobine ličnosti dovođene u vezu sa njima ima znatno manje, te da su ti koeficijenti tek nešto viši. Kao najkorisnije u ovom slučaju, što je u skladu sa samom prirodnom konstrukata stavova prema poslu, jesu crte koje se odnose na interpersonalne odnose i afektivne tendencije pojedinaca, odnosno najveći procenat varijanse sa stavovima prema poslu dele ekstraverzija, prijatnost i neuroticizam/emocionalnost. Hijerarhijski niže crte u odnosu na bazične modele ličnosti predviđaju ove ishode manje-više u istom procentu.

Kada je reč o mračnim crtama, svi rezultati su manje-više jasni i ukazuju na to da su makijavelizam i psihopatija negativni prediktori

poželjnih oblika radnog ponašanja i stanja zaposlenih, te pozitivni prediktori nepoželjnih. Međutim, kod narcizma je situacija nešto složenija, pogotovo u domaćim studijama gde se pokazuje, zahvaljujući i svojoj „svetloj“ strani (Back et al., 2013; Gojković et al., 2022), da može biti pozitivno povezan sa mnogim poželjnim konstruktima u I/O oblasti i oblasti karijere (e.g. Dostanić & Gojković, 2019; Mirković et al., 2020; Suvajdžić, 2018).

Metaanalitičke studije nam daju pouzdanije podatke koje, kada su interval i vrednost kredibiliteta zadovoljavajući, možemo s većom sigurnošću generalizovati na većinu situacija, te nam, u tom smislu, najviše mogu pomoći da se generišu opšti zaključci i izvedu teorijski modeli. Ipak, originalne studije obuhvataju razne specifičnosti samog uzroka, u smislu delatnosti, pozicija, nacionalne kulture itd., koje mogu ostati zamaskirane u metaanalitičkoj metodologiji. Svakako treba biti svestan da je odnos između osobina ličnosti i najvažnijih ishoda u radnom ponašanju veoma složen i da ne treba „olako“ i brzopleto izvlačiti zaključke na osnovu visina koeficijenata prikazanih studija. Na svom putu determinacije radnog ponašanja, ličnost nailazi na mnogo „prepreka“, omotača, moderatora, medijatora i raznih konfudirajućih uticaja, a isto tako pronalazi i mnoštvo sitnih načina putem kojih konačno ostvaruje svoj efekat na radne performanse. Treba znati i da zbog konceptualnih, teorijskih i metodoloških pitanja, psihologiji ličnosti kroz istoriju nije bilo lako da se izbori i za ovaj status koji danas ima u oblasti I/O psihologije i psihologije rada, a to je sve dovelo i do toga da su se u međuvremenu previdele ili ignorisale mnoge važne stvari, što je i dan-danas slučaj. Dakle, trebalo

je mnogo vremena da se uopšte koncept crte prihvati i istražuje u ovoj oblasti, a onda je bilo potrebno da se neki konceptualno-metodološki izazovi prevaziđu kako bi se ona razmatrala u kontekstu radnog okruženja i u vezi sa drugim delovima ljudske duše, sa procesnim i dinamičkim mehanizmima. Postoji mnogo pitanja, koje je neophodno otvoriti, kao i dosta značajnih faktora na koje bi trebalo obratiti pažnju kako bismo imali realistična očekivanja od uloge i značaja ličnosti u oblasti rada, te kako bismo mogli razumeti i iskoristiti njen pun potencijal.

U skladu sa tim, naredno – drugo poglavlje će se baviti istorijskim razvojem psihologije ličnosti i njenim preklapanjem sa oblasti rada. Kroz to poglavlje će se videti da smo se na kraju vratili na početak i da smo, samo sad sa ozbiljnom teorijskom i empirijskom građom iza sebe, zaista razumeli i prihvatili ono što su zastupali utemeljitelji psihologije i u šta smo svi sve vreme mislili da se nije ni sumnjalo. Treće poglavlje će se baviti samom konceptualizacijom crte i značajem položaja u hijerarhiji ličnosti koje određena osobina od interesa zauzima, te kako se to odražava na predviđanje radnog ponašanja i uopšte povezanosti sa njim. Četvrto poglavlje će se baviti povezanošću ličnosti sa dinamičkim procesima, na prvom mestu procesom samoregulacije, kao i odnosom i interakcijom ličnosti i radne sredine u predviđanju radnog ponašanja, odnosno kroz različite modele i pristupe će biti ukazano na to kako je važno da ličnost analiziramo u kontekstu, kako unutrašnjem, u smislu psihičkih dinamičkih procesa, tako i u spoljašnjem, u smislu interakcije sa radnim okruženjem. Na bazi svega navedenog, poslednje – peto

poglavlje će pokušati da pruži neke smernice i odgovore koji mogu poslužiti istraživačima i praktičarima da bolje razumeju i više iskoriste sve ono što analiza i merenje ličnosti u oblasti I/O psihologije i psihologije rada može da pruži i doprinese.

2. ISTORIJSKI RAZVOJ TEORIJE LIČNOSTI I LIČNOST U OBLASTI RADA

Da bi se moglo razumeti na koji način i kada ličnost pronalazi svoje mesto u, najšire rečeno, oblasti industrijsko/organizacione psihologije (I/O psihologije) i psihologije rada, potrebno je napraviti kratak istorijski pregled o naučnom utemeljenju analize i procene ličnosti. To je važno iz razloga što u jednom periodu XX veka analiza i merenje ličnosti uopšte nisu bili zastupljeni ni popularni u oblasti rada, barem kada je akademska psihologija u pitanju. Razilaženje psihologije ličnosti i I/O psihologije najvećim delom bilo je uzrokovano opštim trendovima u psihologiji, kao i konceptualnim problemima teorije ličnosti.

Kako bi se na samom kraju ove knjige zaista moglo razumeti kako treba pristupiti ličnosti i kakva očekivanja imati od nje u ovoj primenjenoj oblasti, biće ukratko ukazano na neke od glavnih izazova i problema koji su pratili disciplinu od samog njenog nastanka. Takođe, kroz kratak istorijski prikaz biće razmotrone i neke od prvih dodirnih tačaka između disciplina i kako su se sveopšti izazovi psihologije ličnosti ispoljavali u okvrima I/O psihologije. U ovom poglavlju će biti otvoreni i ukratko predstavljeni ključni problemi

ponekog, može se slobodno reći nerazumevanja između psihologa „ličnosti“ i psihologa „rada“, koji će kasnije u knjizi biti detaljnije razrađeni i iz kojih će proisteći konkretne preporuke i smernice za istraživače i praktičare u ovoj oblasti.

Iako će većina ljudi van psiholoških krugova nesumnjivo reći da je centralni predmet psihologije *ličnost* i da je ona ono čime se psiholozi bave (Christiansen & Tett, 2013), razvojni put psihologije ličnosti, kao naučne discipline, bio je dosta izazovan i trnovit. Ono što je od samog početka karakterisalo ovu disciplinu jesu nerealna očekivanja od mesta koje ona treba da zauzme u psihologiji generalno, a za koja Makadams (McAdams, 1997) smatra da su išla u dve krajnosti i to jednak problematične. Za jedne je teorija ličnosti trebalo da bude ništa manje nego integrativna psihološka teorija na najvišem nivou, stavljajući ličnost u centar celokupne psihologije. Drugi, ipak, veruju da je ona od samog početka toliko neuobičena da ju je trebalo ukinuti ili joj jednostavno dozvoliti da nestane.

Za turbulentan razvoj psihologije ličnosti, Robert Hogan (Hogan, 2004) navodi dva velika razloga. S jedne strane, ona je pretrpela nekoliko zaista ogromnih udaraca, zbog kojih je njen status u akademskim, naročito američkim krugovima u određenim periodima ozbiljno bio doveden u pitanje. Naime, psihologija ličnosti je još od 30-ih godina prošlog veka bila pod stalnim napadom socijalne psihologije i biheviorizma, koji je deklarativno ili prečutno, naročito tada, bio dominantan okvir za razumevanje socijalnog ponašanja u SAD. Napad biheviorizma je bio toliko snažan 60-ih i 70-ih godina

prošlog veka da je psihologija ličnosti skoro potpuno bila „izbačena iz igre“ (Funder, 2019). Zapravo, od samog svog početka, psihologija ličnosti je bila disident u kontekstu američke eksperimentalne psihologije (Hall & Lindzey, 1957). Za socijalne psihologe i bihevioriste, koji su dosta bliži nego što se to najčešće uočava (Hogan & Roberts, 2001), ponašanje je posledica delovanja različitih stimulusa. Nasuprot tome, prihvatanje ličnosti podrazumeva da je neko manje ili više sklon da se i u različitim situacijama ponaša na sličan i određen način. Zatim, eksperimentalna metodologija, koja je karakteristična i za socijalnu psihologiju i za biheviorizam, teži da utvrdi zakonitosti koje isto deluju na sve pojedince, a razlike među ljudima zapravo predstavljaju neželjenu varijansu (Cronbach, 1957). Međutim, upravo ta „neželjena varijansa“ jeste ono za čim traga psihologija ličnosti sa pretežno korelacionom metodologijom, pokušavajući da odgovori na pitanje: gde su izvori ljudske različitosti i zašto ljudi drugačije reaguju na iste stimuluse? Dakle, u pitanju su dve suprotstavljene metodološke tradicije, koje su stajale u osnovi razvoja psihologije u dva teško pomirljiva smera (Cronbach, 1957), zbog čega se ova podela smatra i najznačajnijom za psihologiju, u metodološkom smislu (Fajgelj, 2020).

Sa druge strane, psihologija ličnosti ne bi doživela toliki udarac i pad da je imala jasniji „dogovor“ ili konsenzus oko same agende discipline. Hogan i Roberts (Hogan & Roberts, 2001) smatraju da je od samog početka nedostajao konsenzus oko *konceptualnih osnova discipline*, zatim *svrhe procene i analize ličnosti*, te oko toga šta treba meriti, čak i ukoliko je postojao neki dogovor o tome zašto ga treba

meriti. Definisati agendu nije mogao biti lak zadatak, jer je psihologija ličnosti trebalo da pronađe kompromis između dosta krajnosti, idiografskog i nomotetskog pristupa, svesnog i nesvesnog, na primer: Frojdove psihodinamske i Ajzenkove psihobiološke teorije, homeostaze i stečenih motiva, te nasleđa i sredine i mnogih drugih (Gojković, 2009). O raznolikosti onoga što psihologija ličnosti treba da integriše možda najbolje svedoči činjenica da je Gordon Olport (Allport, 1937), pre nego što je ponudio svoju, izbrojao 49 različitih definicija ličnosti. Da ironija bude veća, psihologija ličnosti je na kraju nekako uspela da u sebe integriše i biheviorizam (Funder, 2001b) koji joj je od samog početka zadavao mnoge muke i to, naravno, ne u svom izvornom obliku (Skinner, 1938; Watson, 1925) nego nešto kasnije, kroz teorije socijalnog učenja (e.g. Miller & Dollard, 1941; Bandura, 1977a).

2.1. Nastanak discipline i prvi kontakt psihologije ličnosti i oblasti rada

Psihologija ličnosti postaje prepoznatljiva naučna disciplina u oblasti društvenih nauka tokom 30-ih godina prošlog veka. Ovaj začetak discipline nesumnjivo su obeležili izlasci nekoliko izuzetno važnih knjiga i publikacija. Najčešće se za formalni početak discipline smatra 1937. godina i izlazak čuvene knjige Gordona Olporta *Ličnost: psihološka interpretacija* (Personality: A Psychological Interpretation; Allport, 1937). Pored Olporta, značajan doprinos postavljanju temelja discipline dali su i Kurt Levin (Lewin, 1935), Henri Marej (Murray &

McAdams, 2007, prvo izdanje 1938), Ros Štegner (Stagner, 1937), kao i Donald Makdugal, koji 1932. godine piše vodeći članak u časopisu *Character and Personality* (McDougall, 1932), u kom se bavi različitim tumačenjima pojmove karaktera i ličnosti.

Jasno je da je bavljenje ličnošću počelo mnogo pre Olporta, Levina i drugih, te da ono seže još u antičko doba i da ostaje važno pitanje tokom čitavog razvoja, tada još uvek u okviru filozofije. Naravno, shvatanja o ljudskoj prirodi i mogućnostima saznanja su se menjala kako su se smenjivale istorijske epohe i razvijale filozofske škole. Dovoljno je samo spomenuti neke od ideja još iz antičkog perioda, koje se najčešće spominju u literaturi, kao što su, na primer, Hipokratova, odnosno Galenova podela na četiri vrste temperamenta ili Platonovo tripartitivno određenje duše na *logos*, *eros* i *timos*. U srednjem veku se nije mnogo značaja pridavalo onome što danas zovemo individualne razlike, ali se, recimo, dosta razmatralo o temi introspekcije i, na primer, neodlučnosti. Tu je, nadalje, i Hobsov (Thomas Hobbes, 1588-1679; Hobz, 1961) veliki doprinos, kada je reč o shvatanju ljudske prirode, zatim Lokova teza o tome da socijalni faktori značajno doprinose pojedincu, ali i da su ljudi rođeni sa različitim predispozicijama (John Locke, 1632-1704). Vredi spomenuti i prvu upotrebu termina ličnost – svest o sebi skoro dva veka kasnije od strane francuskog filozofa Viktora Kuzina (Victor Cousin, 1792-1867), kao i frenologe na čelu sa Francom Galom (Franz Gall, 1758-1828), koji su oblik lobanje dovodili u vezu sa kognitivnim funkcionisanjem, ali i sa nekim karakteristikama ličnosti.

Ipak, udruženje američkih psihologa je za zvaničan „rođendan“ psihologije, kao nauke, i njene emancipacije od filozofije izabralo otvaranje Vuntove (Wilhelm Wundt) laboratorije u Lajpcigu, 1879. godine, iako je Vilijam Džeјms (William James) još 1875. na Harvardu osnovao prvu psihološku laboratoriju. Dakle, psihologija se, kao empirijska nauka, „rodila“ u Nemačkoj. Interesantno je, međutim, da otprilike u isto vreme u zemljama nemačkog govornog područja, a pod uticajem sve snažnijeg socijalnog imperativa prema nauci da treba da koristi društvu (e.g. Mannheim, 1936) i da mentalne bolesnike treba lečiti a ne samo „skloniti“, jača i izuzetno uticajan krug psihijatara na čelu sa Sigmundom Frojdom. Dumont (2010) čak navodi da je zapravo ironija da je nekoliko psihijatara imalo jači uticaj na razvoj psihologije ličnosti nego lajpciška laboratorija koja je odabrana kao simbol početka psihologije kao nauke baš zato što je primenila najfinije alate merenja, te u najvećoj meri zadovoljila rigorozne imperative eksperimentalnih istraživanja. To ne treba da čudi jer je, kao što je već spomenuto, psihologija ličnosti od samog nastanka imala dosta problema sa američkom eksperimentalnom tradicijom, te je tražila saradnju sa različitim školama i disciplinama van mejnstrima (McAdams, 1997). Među njima su svakako psihanaliza i druge psihodinamske škole, odnosno one tradicije koje su u svom centru imale abnormalno i psihopatološko. Tako da se može reći da je ono što će kasnije postati klinička psihologija od početka imalo snažan uticaj na psihologiju ličnosti i njen predmet. Uzimajući to u obzir, na prvi pogled deluje očekivano da pod takvim uticajem krajem XIX i na samom početku XX veka teorija o ličnosti nije

mogla imati previše bliskosti sa onim što će se kasnije razviti u I/O psihologiju. Međutim, upravo taj patocentrični uticaj je omogućio neki od prvih kontakata ličnosti i oblasti rada.

U to vreme, u svetu industrije cveta *tejlorizam* (Frederick Taylor, 1856–1915), koji u fokus stavlja shvatanje o čoveku kao ekonomskom, racionalnom biću. Najviše se razmišljalo o praktičnim problemima, kao što su poboljšanje motivacije, produktivnosti i efikasnosti. Akcenat je bio na unapređenju fizičkih uslova rada i na identifikaciji načina na koji novac može u najvećoj meri povećati motivaciju radnika. Međutim, od samog početka se razmišljalo i o tome da je potrebno naći „pravog čoveka za pravo mesto“. Naime, Hugo Minsterberg, jedan od utemeljivača psihologije rada (inače Vuntov učenik i Džejmsov saradnik), još u prvim decenijama XX veka ukazao je na važnost koju ličnost treba da ima u svetu rada. On je postavio tri ključna cilja i zadatka pred psihologiju u oblasti industrije, te pozvao na njihovo rešavanje: *kako pronaći ljude, čiji se mentalni kapaciteti najbolje uklapaju u zahteve posla, zatim u kakvim psihološkim uslovima možemo obezrediti najveći i najzadovoljavajući rezultat od svakog zaposlenog i kako ostvariti uticaj na ljudski um tako da bude poželjan u interesu posla/biznisa* (Münsterberg, 1913). Za sva tri zadatka psihologija ličnosti je mogla da pruži dosta odgovora jer sva tri manje-više predstavljaju predmet njenog interesovanja. Ono što ju je, međutim, najupadljivije pozivalo da pruži pomoć u oblasti rada jeste prvi zadatak, odnosno prvo pitanje: *kako pronaći ljude, čiji se mentalni kapaciteti najbolje uklapaju u zahteve posla?*

Iako Minsterberg (1913) ovde najviše govori o mentalnim kapacitetima, on spominje i dispozicije koje se odnose na motivaciju i emocije, te je jasno da ovaj zadatak podrazumeva postojanje i prihvatanje ideje da su ljudi determinisani za različite poslove i da se međusobno razlikuju prema relativno stabilnim karakteristikama. On, zapravo, ovde ukazuje na značaj profesionalne selekcije koja podrazumeva korišćenje različitih metoda i tehnika kako bi se identifikovali oni pojedinci za koje se, na osnovu postignuća, može sa najvećom verovatnoćom i u najširem smislu predvideti uspeh na poslu. Shodno ovome, može se reći da su profesionalna selekcija i predviđanje uspeha na poslu, odnosno neprilagođenosti, najranije i osnovne, ali do danas verovatno i najsnažnije dodirne tačke i veze između psihologije ličnosti i I/O psihologije.

2.1.1. Potreba za testiranjem ličnosti u oblasti rada do 50-ih godina XX veka

Predviđanje uspeha i potreba za procenom kandidata u okviru selekcionog procesa na samom početku su bili više zasnovani na kognitivnim i psihomotornim kapacitetima pojedinaca. Istraživači koji se bave *inteligencijom* zainteresovani su za kognitivne kapacitete pojedinaca, kao i za procese i mehanizme koji stoje u osnovi sposobnosti intelektualnog rešavanja zadataka i problema. Sa druge strane, ličnost se odnosi na to kako se ljudi prirodno i uobičajeno ponašaju, uzimajući u obzir emocije i motivaciju, ali i kognitivne procese, kao što je, na primer, opažanje. U slučaju opažanja u kontekstu inteligencije interesovanje je oko toga koliko ko uočava

ključne detalje i koliko brzo to čini, odnosno koliko je uspešan, dok je u kontekstu ličnosti važno na koji način opaža svoje unutrašnje i spoljašnje okruženje. Kako je već rečeno, ova knjiga se neće baviti inteligencijom. Ipak, nemoguće je ne osvrnuti se na nju jer su kognitivne sposobnosti i ličnost dve oblasti psihologije individualnih razlika (Furnham, 2008), odnosno diferencijalne psihologije, koja je jedna od centralnih tradicija kada je u pitanju psihologija ličnosti. Između psihologije ličnosti i diferencijalne psihologije ponekad se čak stavlja i znak jednakosti. Osnovni koncept diferencijalne psihologije je *crlta* bez koje je nemoguće analizirati i meriti individualne razlike. Ali svakako, bez obzira na tradiciju, svi psiholozi ličnosti su fokusirani na to kako se ljudi međusobno razlikuju bilo da su te razlike manifestovane u genima, biologiji nervnog sistema, nesvesnim mentalnim procesima ili u stilu razmišljanja (Funder, 2019, p. 265).

Testiranje inteligencije i razvoj teorija o kognitivnim sposobnostima prethodili su onima o ličnosti i uglavnom su išli barem jedan korak ispred. U tom smislu, razvoj teorije o inteligenciji i njeno testiranje jesu bili važni za razvoj čitave psihologije ličnosti, pa i za primenu tih saznanja u oblasti I/O psihologije. Otprilike u isto vreme kada je Frojd radio na svojim prvim knjigama a Minsterberg (1891, prema Anastasi, 1937) na merenju kognitivnih kapaciteta školske dece (pre nego što je postao produktivan u oblasti I/O psihologije), ser Francis Galton, inspirisan svojim rođakom Darvinom, počinje da dovodi u vezu individualne razlike sa preživljavanjem i razvija neke od prvih pokušaja merenja inteligencije, odnosno onoga što je on smatrao da inteligencija jeste (Zickar & Kostek, 2013). Pored toga, on

je tražio od svojih ispitanika da sami sebe procenjuju prema Hipokratovoj/Galenovoj tipologiji temperamenta (Galton, 1874), zbog čega se može smatrati i autorom prve mere samoprocene (Zickar & Kostek, 2013). Takođe, prvi je ukazao na značaj leksičke hipoteze (veoma značajan pristup kada je reč o teorijama ličnosti u okviru tradicije diferencijalne psihologije), odnosno da se najvažniji aspekti karaktera mogu identifikovati prebrojavanjem reči u odgovarajućem rečniku, koje se na njih odnose (Goldberg, 1990). Zatim, Džejms Mekin Katel (James McKenn Cattell) Galtonove ideje donosi u Ameriku i, takođe, ukazuje na mogućnosti da se rigorozni načini merenja inteligencije mogu primeniti i na procenu drugih aspekata pojedinaca, pa i mentalnih problema (Butcher, 2010).

Iako je Hans Spirman (Spearman, 1904) još 1904. godine objavio prvi članak o idejama, koje će se kasnije razviti u teorijski model o inteligenciji (Spearman, 1923), početak testiranja je obeležen pretežno ateorijskim pristupima, gde je akcenat bio na kriterijumskoj validnosti mernih instrumenata u kontekstu školske dece, a najviše u svrhe potreba vojske tokom Prvog svetskog rata. Tu je čuveni Bine – Simonov (Binet – Simon) test namenjen za procenu spremnosti dece za polazak u školu, koji je bio odgovor Binea i saradnika (e.g. Binet & Henri, 1895, prema Anastasi, 1937) na to što su dotadašnje mere inteligencije bile skoro u potpunosti zasnovane na senzo-motornim sposobnostima. Test dobija ne značaju i u SAD, zahvaljući Luisu Termanu (Terman) i saradnicima sa Stenford Univerzitetom, koji su ga modifikovali tako da bude diskriminativan i za visoko nadarenu decu, te biva nazvan i čuvenim imenom Stenford – Bineov test.

Kada je o merenju ličnosti reč, bilo je mnogo manje pokušaja pre Prvog svetskog rata nego kada je reč o inteligenciji. Anastasi (1937) navodi da se možda prvim pokušajem merenja ličnosti može smatrati Krepelinovo korišćenje *Testa slobodnih asocijacija* iz 1890-ih na kliničkim slučajevima koji su bili izloženi umoru, gladi i psihoaktivnim supstancama. Bučer (Butcher, 2010) navodi još neke pokušaje među kojima je i Jungov *Test asocijacija* (Jung, 1907), ali i *Upitnik Hejmansa* (Heymans) i Virzma (Wiersma) iz 1906, koji se sastojao od 90 stavki namenjenih za procenu karaktera preko kojih je 3.000 lekara procenjivalo svoje kolege – poznanike. Ipak, prvo ozbiljno testiranje ličnosti vezuje se za potrebe vojske u Prvom svetskom ratu u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD), gde je mnogo veći akcenat bio na pragmatskoj nego na konstruktivnoj validnosti testova. Drugim rečima, bilo je važnije da test dobro predviđa željene ishode, nego što se vodilo računa o tome šta on tačno meri. SAD su ušle u rat 1917. godine i bila im je potrebna brza selekcija vojske, zbog čega je formiran tim na čelu sa Robertom Vudvortom (Woodworth, 1919), koji je inače bio učenik Džona Mekin Katela. Testovi su bili korišćeni kako bi se identifikovali muškarci koji imaju mentalne probleme, odnosno ideja je bila da se predvidi ko će se od vojnika „smrznuti“ (eng. *shell shock*) i neće moći da se izbori sa stresom kako bi takvi pojedinci bili eleminisani na vreme.

Važno je naglasiti da je prvi pravi i veliki projekat procene ličnosti, u stvari, našao primenu u oblasti rada – za potrebe nekog vida selekcije, iako je test bio namenjen identifikaciji radnika za koje se predviđa da se neće adaptirati na zahteve radne uloge, a ne onih

najboljih. Nakon rata, Vudvort je revidirao svoj inventar, koji je na početku nosio ime *Skala psihoneurotske tendencije* (Psychoneurotic Tendencies Scale), te ga preimenovao u *Woodworth Personal Data Sheet* (Zickar & Kostek, 2013). Test je počeo da se primenjuje van sektora vojske i neka njegova pitanja su sastavni deo i današnjih testova (na primer: *Da li se lako razljutiš? Da li se uglavnom osećaš umorno?*) samo sa drugačijom formom odgovaranja (Butcher, 2010). U osnovi, Vudvortov test je imao za cilj da „iskoreni problematične zaposlene“, što je bio dominantan trend koji su tada zagovarali i pioniri I/O psihologije, te „guru“ menadžeri među kojima je i Elton Mejo (Elton Mayo), jedan od vodećih istraživača u okviru Hotorn studije (Hawthorne Studies, 1927–1932) i zagovornika pokreta o čoveku kao socijalnom biću. Gibi i Zikar navode da je ovaj period tj. početak primene testiranja ličnosti u oblasti rada obeležila „opsesija prilagođenošću“ (*An Obsession With Adjustment*; Gibby & Zickar, 2008). Naime, mnogi autori (e.g. Fisher & Hanna, 1931; Shaffer, 1936; Viteles, 1926) jedan od ključnih razloga za bilo kakav oblik patologije rada i kontraproduktivnog ponašanja videli su u neprilagođenosti pojedinca, odnosno u njegovoј emocionalnoј nestabilnosti. Velika stopa fluktuacije, mnogo „nervnih slomova“ na poslu nakon Prvog svetskog rata, kao i opasnost u vidu sve agresivnije borbe radnika i napada na menadžment pod uticajem boljševičke revolucije u Rusiji doprineli su da prilagođenost/neprilagođenost pojedinca bude jedna od centralnih tema I/O psihologije toga vremena.

Dakle, jedan od prvih kontakata psihologije ličnosti sa I/O psihologijom bio je izazvan potrebom da se identifikuju nepodobni

zaposleni, odnosno da se isključe oni koji su skloni maladaptaciji, a neprilagođenost je svakako nešto što je determinisano i domenom ličnosti. Međutim, baš to naglašavanje negativne strane ličnosti je uz tadašnji snažan uticaj psihodinamske tradicije i psihiatrije na teoriju ličnosti i jačanje polja mentalne higijene (e.g. Shaffer, 1936) ometalo napore da osobine ličnosti dobiju potpunu validaciju u oblasti rada (Gibby & Zickar, 2008). Nije se gledalo na širi i veći potencijal ličnosti u okviru normocentričnog prostora, nego sa na nju gledalo samo kao na nešto što predviđa sklonost ka patološkom. U skladu sa tim, mnogi testovi za procenu ličnosti su u osnovi bili jednodimenzionalni i usmereni baš na identifikaciju emocionalne prilagođenosti, odnosno onoga što danas najviše smatramo prostorom neuroticizma. Među njima su, pored pomenutog Vudvortog testa, bili i *X-O testovi za ispitivanje emocija* (*X-O Tests for Investigating the Emotions*; Pressey & Pressey, 1919) i *Neurotični inventar* Luisa Terstona (*The Neurotic Inventory*; Thurstone & Thurstone, 1930) poznat i kao *Psihološki raspored* (Personality Schedule).

Iako su obuhvatali širi prostor, te hvatali i preko onoga što danas smatramo pod neuroticizmom, i višedimenzionalni testovi su u osnovi merili negativnu i maladaptivnu stranu ličnosti. To je slučaj i sa Bernrojterovim *Inventarom ličnosti* (*Bernreuter Personality Inventory* – BPI; Bernreuter, 1931) i Ham-Vedsvortovom *Skalom temperamenta* (Humm-Wadsworth Temperament Scale – HWTS; Humm & Wadsworth, 1935), koji su bili veoma popularni i zastupljeni u oblasti rada. Iako je BPI bio manje patocentričan, zasnovan u početku na četiri dimenzije (*Neurotična tendencija*, *Samodovoljnost*, *Ekstraverzija* i

Dominantnost), nije se pokazao kao validan za predviđanje poželjnih ishoda u oblasti rada (Zickar & Kostek, 2013). HWTS je bio zasnovan na Rozanofovoj teoriji (Rosanoff, 1920), prema kojoj se ličnost može kategorizovati prema abnormalnim crtama, koje svi pojedinci imaju izražene u određenoj meri, te namenjen da meri sedam dimenzija koje su pretežno nosile nazine prema nozološkim kategorijama (e.g. histeroidni, depresivni, paranoidni). Bez obzira na to, HWTS je bio prvi inventar napravljen baš za industriju, te se pokazao i kao koristan u praksi, na primer u selekciji policajaca (Humm & Humm, 1950). Negde uporedo sa razvojem pomenutih inventara samoprocene, a pod jakim uticajem psihijatrijskog kruga i Frojdove projektivne hipoteze, nastaju i prve projektivne tehnike, među kojima su Test Roršahovih mrlja (Roscharh; Berger, 1989) i Test tematske apercepcije (TAT) Mareja i Morganove (Morgan & Murray, 1935). Iako nisu bile korišćene u masovnim testiranjima, obe tehnike su se „oprobale“ u oblasti industrije. Roršahov test se dovodio u vezu sa predviđanjem menadžerskih talenata, dok je Maklilend, doduše dosta kasnije (McClelland, 1999), koristio TAT pri konceptualizaciji socijalnih motiva koji su relevantni za I/O psihologiju (Zickar & Kostek, 2013). Ipak, njihova primena u praksi je bila vrlo ograničena, te projektivne tehnike nisu ostvarile veliki uticaj kao tehnike samoprocene. Međutim, treba još jednom naglasiti da su, uprkos tome što su pružili snažan heuristički značaj i pokrenuli eru testiranja ličnosti u oblasti rada, prvi testovi samoprocene istovremeno udaljavali ne tako patocentričnu teoriju ličnosti od I/O psihologije i od glavnih tokova tadašnje nauke.

Do značajnih promena dolazi 40-ih i 50-ih godina prošlog veka, kada je reč o testiranju ličnosti uopšte, pa samim tim i u oblasti rada. Ovaj period se vezuje za nastanak testa MMPI (*Minnesota Multiphasic Personality Inventory*; Hathaway & McKinley, 1943), koji je definisan sa ciljem da se identifikuje psihopatologija i da klinička dijagnostika postane standardizovana. Ono što je, međutim, razlikovalo MMPI u odnosu na prethodno opisane višedimenzionalne testove jeste to što je on bio koncipiran tako da zaista i meri kliničke nivoe različitih mentalnih bolesti, te se i prvenstveno primenjivao na kliničkoj populaciji. U skladu sa trendom prethodnih decenija, MMPI je našao primenu i u oblasti rada, na prvom mestu u okviru profesionalne selekcije za visoko zahtevne i rizične poslove, kao što su policija, vojska, specijalne jedinice i drugo, kako bi se eliminisali kandidati sa visokom šansom za neprilagođenost, odnosno patologiju radnog ponašanja (Butcher, 2010).

Otprilike u isto vreme, Rejmond Bernard Katel (Raymond B. Cattell, 1947), polazeći od opisa iz rečnika, razvija svoju teoriju ličnosti i konstruiše inventar ličnosti 16PF (16 Personality Factors; Cattel & Stice, 1957). Za razliku od inventara BPI i HWTS, 16PF je konstruisan na osnovu faktorske analize i iza njega stoji teorija koja obuhvata čitavu *sferu ličnosti* (Personality Sphere; Cattell, 1943), odnosno konceptualizuje ličnost daleko šire od samo prilagođenosti/neprilagođenosti. Zbog toga će kasnije 16PF i imati daleko širu primenu u oblasti rada i industrije, te će često i biti korišćen za procenu potencijala, što je i danas slučaj. Ubrzo potom, u okviru tradicije diferencijalne psihologije, kojoj i Katel pripada, nastaje

još inventara ličnosti (e.g. Maudsley Personality Inventory; Eysenck, 1959), ali je 16PF ipak bio i ostao najviše primenjivan u I/O oblasti.

Široku primenu i veliku popularnost imao je i CPI inventar (California Psychological Inventory; Gough, 1956), koji je nastao na nešto drugačijoj metodologiji konstrukcije skala u odnosu na Katelov 16PF. CPI je bio baziran na inventaru MMPI (skoro polovina od preko 400 pitanja je bila preuzeta iz MMPI), ali je kombinujući racionalni i empirijski pristup bio koncipiran tako da meri i domen nepatološkog, odnosno „narodne“ koncepte ličnosti koje i nepsiholozi intuitivno razumeju.

Naravno, treba spomenuti i MBTI (Mayer – Briggs Type Indicator), koji je nastao 1942. godine zahvaljujući Majerovoj i Brigzovoj, a koji je zasnovan na Jungovoj *teoriji arhetipova* (Prewett et al., 2013). Autorke su, osim Jungom, bile inspirisane i HWTS inventarom, te su želele da naprave merni instrument pomoću kojeg će ljudi birati/biti raspoređeni na one poslove koji su u skladu sa njihovom ličnošću. MBTI je možda najkomercijalniji i najpoznatiji test, kada je oblast rada u pitanju, iako je od početka imao dosta, još uvek nerazrešenih konceptualnih i psihometrijskih problema (Prewett et al., 2013; Zickar & Kostek, 2013) tako da je njegov značaj nesumnjivo velik.

2.2. U međuvremenu na polju razvoja teorije ličnosti (do 1950/1960. godine)

Uporedo sa razvojem testova, do 50-ih godina prošlog veka se u punom zamahu radilo i na razvijanju teorije ličnosti. Iako se, kako je ranije navedeno, za formalni početak discipline smatraju 30-te godine XX veka, dotad je već bilo objavljeno nekoliko dela od ogromne važnosti autora pretežno psihodinamske (psihoanalitičke) škole, među kojima su Frojdova *Interpretacija snova i Ego i ID, kao i Jungov Metod asocijacije*, te Adlerova *Studija o organskoj inferiornosti i njenoj psihičkoj kompenzaciji*. Ovi autori, iako su po osnovnom obrazovanju najčešće bili lekari, ostvarili su nesumnjivo veliki uticaj i ostavili snažan trag na razvoj teorije ličnosti i čitave discipline. U osnovi njihovog shatanja nalazi se nekoliko ključnih ideja i pojmove: nesvesno, determinizam, struktura ličnosti, psihički konflikt i mentalna energija (Funder, 2019). Dakle, ova tradicija se pretežno bavila objašnjenjem onoga iracionalnog, ponekad i apsurdnog, analizom nesvesnog, konceptualizujući osnovne elemente iz kojih se ličnost sastoji i razvojne periode u kojima se oni formiraju, stavljajući pritom akcenat na dinamiku ličnosti, odnosno „borbu“ za prevlast nad duševnom energijom.

Ipak, Gordon Olport (1937) je ponudio nešto drugačiji način gledanja na to šta je ličnost i šta treba da bude predmet izučavanja psihologije u tom smislu. Njegova ideja o psihologiji ličnosti je bila mnogo više optimistična u odnosu na frojdovski determinizam, ali i daleko više humanija u odnosu na tada nadolazeće i dominantno

biheviorističko gledište *stimulus - reakcija* (Frederik Skinner 1938. objavljuje *Ponašanje organizama*). Jedna od ključnih odrednica Olportovog shvatanja jeste da je pojedinac *jedinstvena celina*. Za njega je ličnost „dinamička organizacija unutar pojedinca onih psihofizičkih sistema koji određuju njegovo - jedinstveno prilagođavanje okruženju“ (Allport, 1937, p. 48), odnosno „karakteristično ponašanje i mišljenje“ (Allport, 1961, p.28). Pored self-koncepta, odnosno *propriauma* (Allport, 1955), centralni pojam Olportovog shvatanja ličnosti jeste crta, „neuropsihička struktura koja ima sposobnost da mnoge stimuluse učini funkcionalno ekvivalentnim, i da inicira i vodi ekvivalentne (smisaono konzistentne) oblike adaptivnog i ekspresivnog ponašanja“ (Allport, 1961, p. 373). Olport je smatrao da se i motivacija i individualne razlike mogu objasniti na osnovu crta. Zbog toga se on smatra začetnikom tradicije poznate pod imenom *Teorija crta*. Ipak treba imati na umu da je on insistirao na jedinstvenosti svakog pojedinca i da je smatrao da ista crta kod dve različite osobe može značiti drugačije. Isto tako nije insistirao na tome da postoji prevelika opštost, generalizabilnost crte u različitim situacijama, te da čak istog pojedinca ponekad možemo opisati kontradiktornim osobinama u drugačijim okolnostima (McAdams, 1997). Takvo određenje se pomalo razlikuje od onoga što će kasnije biti glavna meta udara biheviorizma i socijalne psihologije 60-ih godina prošlog veka i što će dovesti u pitanje opstanak čitave discipline.

Za razliku od Olporta, čiji je pogled više bio prosvjetiteljski, shvatanje Henrika Mareja bi bilo više romantičarsko (McAdams, 1997).

Dok je Olport smatrao da je ličnost uređeni sistem i nešto racionalno, što se najbolje oslikava u njegovom konceptu *proprium* (Allport, 1955), Marej se više bavio onim iracionalnim, emocijama, nagonima i unutrašnjim konfliktima. Zapravo, Marej je taj koji je uveo Frojdove i Jungove ideje i teorije u polje akademske psihologije. On je smatrao da sve psihološke fenomene, ma kako iracionalni i kompleksni bili, treba shvatiti kao moždane procese, indirektne manifestacije koje se mogu uočavati u laboratorijskim uslovima, svakodnevnom ponašanju, putem samoprocene, te kroz izveštaje o fantazijama ili snovima (Murray & McAdams, 2007). Za svoj rad i rad svojih saradnika je verovao da je „prirodno dete dubokih, značajnih, metaforičkih, provokativnih i upitnih spekulacija psihoanalize i preciznih, sistematičnih, statističkih, trivijalnih i artifijalnih metoda akademske personologije. Naša nada je da smo nasledili više vrlina nego poroka naših roditelja“ (Murray & McAdams, pp. 33–34). Marej je smatrao da u svakom čoveku teče moćni subjektivni život, svesni i nesvesni, te da je „ličnost pun Kongres oratora, interesnih grupa dece, demagoga, komunista, separatista, ratnih huškača, vanstranačkih pojedinaca, prevrtljivaca, lobista, Cezara i Isusa, Makijavelija i Juda, Torijevaca i prometejskih revolucionara“ (Murray, 1940, pp. 160–161). Ipak, treba naglasiti da, iako se možda tako ne čini, Marej jeste smatrao da je ličnost integrisana celina, ali da je ta integracija dinamična, promenljiva, te da ne postoji neko njen centralno jezgro. Takođe, on je u svojim radovima dao veliki značaj i faktorima sredine, koje on naziva *pritisci* (eng. *press*), razlikujući pritom objektivni *alfa* pritisak i interpretirani, subjektivni *beta* pritisak, koji u interakciji sa *potrebama*

(eng. *need*), predstavljaju *teme* (eng. *theme*) (Murray & McAdams, 2007).

Otprilike u isto vreme kada Olport i Marej razvijaju i objavljuju svoje ideje o ličnosti, Kurt Levin objavljuje publikaciju *Dinamička teorija ličnosti* (1935). Pod uticajem geštalt (Gestalt) psihologije, Levin je smatrao da nije samo objektivna situacija ili stimulus, tj. njegov intenzitet ono što utiče na pojedinca i njegovu percepciju, nego da taj stimulus treba uzeti u obzir u odnosu na njegovu psihičku realnost. On je smatrao da su okruženje, sredina (eng. *enviroment*) i pojedinac različiti aspekti koji u složenoj interakciji određuju ponašanje, čineći integralni *životni prostor* (Lewin, 1935). Levinova teorija je poznata pod imenom *Teorija polja* (Field theory), a to polje kojim psiholozi treba da se bave jeste upravo taj celokupni životni prostor, odnosno psihološko okruženje koje pojedinac doživljava subjektivno i manje-više svesno. Prema geštalt principu, pojedinca treba posmatrati u okruženju i sve determinante ponašanja u datom momentu se nalaze u polju u tom istom momentu. Dakle, na ponašanje ne utiče ni prošlost ni budućnost, već samo ono što se u datom trenutku nalazi u polju. Može se, shodno navedenom, reći da je Levin zagovarao neistorijsku analizu interakcije pojedinac – sredina, za razliku od Olporta i Mareja koji su uvažavali ideju o životnom razvoju ličnosti (McAdams, 1997).

Mnogi autori (e.g. Cloninger, 2009; McAdams, 1997) smatraju da važno mesto u „građenju velikih sistema“ u okviru discipline do 50-ih godina prošlog veka zauzimaju i radovi Milera i Dolarda (Miller & Dollard, 1941; Dollard & Miller, 1950). Njihov veliki doprinos je u

tome što su približili i na neki način integrisali psihodinamske ideje u okvire teorija učenja i biheviorizma. Na samom početku XX veka Pavlov (Ivan Pavlov, 1849–1936) i Torndajk (Edward Thorndike, 1847–1949) već su izveli zaključke iz svojih eksperimenata na životinjama i konceptualizovali klasično i operantno učenje, a Klark Hal (Clark Hull, 1884–1952) predstavio je svoju teoriju nagona, odnosno redukcije nagona (Hull, 1943). Polazeći od tih koceptualizacija i uvažavajući neke pojmove i ideje iz psihoanalize, dajući im pritom drugačije nazive, Miler i Dolard su smatrali da je svako ponašanje naučeno, ali u nekom kulturnom i istorijskom kontekstu. Govorili su o naučenim motivima koji su izvedeni iz primarnih biloških sa ciljem da se dođe do redukcije nagona. Dolardova i Milerova teorija je jedna od prvih teorija socijalnog učenja i iako su veći akcenat stavljeni na dinamiku, ovi autori nisu zanemarili strukturu ličnosti. Oni su važno mesto dali navici koja je, u skladu sa Halovim (1943) shvatanjem, relativno stabilne prirode i predstavlja, na neki način, strukturu ličnosti.

Naravno, tu je već pomenuta Katelova *teorija ličnosti* (Cattell, 1947). Budući da će kasnije u knjizi njegova teorija biti malo detaljnije prikazana, ovde će biti navedene samo neke osnovne stvari. Katelova teorija pripada diferencijalnoj psihologiji, tradiciji teorija crta i spada u faktorske teorije ličnosti. Katel je, polazeći od leksičke hipoteze i rada Olporta i Odbertha (Allport & Odberth, 1936) na popisivanju rečnika engleskog jezika, te na osnovu klasterisanja korelacija i nakon toga faktorske analize, došao do 16 izvornih crta ličnosti za koje je smatrao da čine izvore individualnih razlika. Te crte su ekstrahovane iz čitave

sfere ličnosti i predstavljaju relativno stabilne dispozicije koje određuju opažanje, doživljavanje i ponašanje pojedinaca i koje su u različitom stepenu heritabilne (Cattell, 1943). Za njega su crte centralni pojam i predstavljaju ono što „[...] definiše šta će pojedinac kada je suočen sa nekom definisanim situacijom“ (Cattell, 1979, p. 14), a na osnovu strukture ličnosti, možemo predviđati ponašanje. Katel kasnije razvija i *specifikacijske jednačine* (eng. *specification equation*), koje obuhvataju relevantne crte, uloge, stanja i spoljašnje faktore na osnovu kojih se može predvideti svako ponašanje za konkretnog pojedinca. Iako je na centralno mesto stavio dispozicije pojedinca, ni najmanje nije isključivao uticaj situacije na ponašanje, posebno subjektivno opažene, te je čak kasnije (Cattell, 1979) i pozivao na unapređenje opisa situacije i na razvoj taksonomija sredine. Nekoliko godina kasnije u odnosu na Katela, Hans Jirgen Ajzenk objavljuje knjigu s naslovom *Struktura ljudske ličnosti* (Eysenck, 1953), tako da se u okviru diferencijalne psihologije počela da razvija i psihobiološka perspektiva. Ajzenk je smatrao da su koren individualnih razlika u različitoj biološkoj strukturi i fiziologiji pojedinca, a da su tri faktora *Ekstraverzija*, *Neuroticizam* i kasnije *Psihoticizam* njihove konstelacije. Ajzenkov uticaj je bio jako velik, iako je najveći broj svojih publikacija objavio tokom „napada“ na koncept crte, pa i ličnost uopšte.

Na kraju bi trebalo spomenuti i nastanak humanističke perspektive, s obzirom da su 40-ih i početkom 50-ih godina prošlog veka Abraham Maslov (Abraham Maslow, 1943, 1954) i Karl Rodžers (Carl Rogers, 1951) objavili svoje značajne publikacije. Naime, za njih je fenomenološki pristup bio centralni, smatrali su da ljudi imaju

slobodnu volju, razvijenu svest, ali i da su u osnovi – po svojoj prirodi – dobri. Ljudi prirodno imaju potrebu da se povezuju, ali i da razvijaju sebe, težeći stalnom rastu i razvoju. Shodno tome, jedna od najvažnijih premissa i kod Rodžersa i kod Maslova jeste ultimativna potreba za samooствarenjem (eng. *self-actualization*).

2.3. Psihologija ličnosti u krizi

Završio se Drugi svetski rat i svet je polako počeo da se vraća u „normalu“. Kada je nauka u pitanju, podstaknuti raznim dešavanjima i iskustvima tokom ratnog perioda, naučnici se vraćaju nazad na univerzitete i osnivaju laboratorije, kako bi kroz istraživanja validirali svoje pretpostavke. Mnogo veći akcenat je počeo da se stavlja na empirijske izveštaje u odnosu na teorijske koncepte, o čemu svedoči i prva urednička reorijentacija časopisa *Character and Personality* (McAdams, 1997), koja 1945. godine donosi promenu imena u *Journal of Personality*. „U budućnosti prikladni metodološki, istorijski i teorijski doprinosi će nastaviti da budu prihvatani, ali će glavni akcenat biti stavljen na izveštaje originalnih, empirijskih i, koliko to materija dozvoljava, značajnih eksperimentalnih studija [...]“ (Zener, 1945, p. 1). U prvi plan su stavljeni eksperimentalni nacrti i one tradicije i discipline, koje su bivale zasnovane na takvoj metodologiji, sve više su dobijale na vrednosti. U skladu sa tim, decenije nakon Drugog svetskog rata su obeležene i čuvenim socijalnim eksperimentima, kao što su Solomona Aša o sklonosti ka konformizmu (Asch, 1951), zatim Stenlija Milgrama (Milgram, 1963),

te deceniju kasnije i eksperiment u Stenfordskom zatvoru Filipa Zimbarda (Zimbardo, 1973). Sa druge strane, kada je psihologija ličnosti u pitanju, dominirali su korelacioni i strukturalni nacrti, i autori su se najviše usmeravali na validaciju konstrukata iz svojih „velikih sistema, teorija“ (McAdams, 1997), kojima su težili da objasne celokupnu ličnost.

Takođe, u tom periodu je psihologija, kao i ostale nauke, krenula da se razvija i raste, što je dovelo i do sve veće fragmentacije i specijalizacije, u smislu subdisciplina iz oblasti psihologije. Malo ko je sebe smatrao samo psihologom, već su počeli da se identifikuju kao razvojni psiholozi, socijalni psiholozi i drugi (McAdams, 1997). Psihologija je tako sve više dobijala vrednost u neakademskim, odnosno primenjenim oblastima, kao što su klinička, zatim oblast psihoterapije ili obrazovanja. S obzirom na svoju integrifuću i institucionalnu ulogu i misiju, obuhvatajući različite discipline i pristupe (Funder, 2001), psihologija ličnosti u svemu tome ostaje isuviše „opšta“.

Još jedan izazov pred kojim se psihologija ličnosti našla, a pogotovo diferencijalna psihologija, jeste konstruktivna validnost. Kao što je ranije rečeno, početkom XX veka dosta se radilo na konstrukciji testova za potrebe rata i industrije, koji su imali za cilj da daju dobru predikciju željenog kriterijuma. Dakle, test je bio „dobar“ ukoliko je mogao dobro da predvidi da se, na primer, neko neće „smrznuti“ u ratnim uslovima (Zickar & Kostek, 2013), bez obzira šta on tačno meri. Drugim rečima, ono što je bilo važno jeste pragmatska ili kriterijumska validnost testa. Naravno, nešto kasnije, najbolji

primer je Katelov inventar 16PF (Cattel & Stice, 1957), pošto testovi počinju da se zasnivaju na teoriji, tj. teorijskim konstruktima. Pojam konstrukta, paradoksalno, potiče iz biheviorizma, a u psihologiju su ga definitivno uveli Makkorkvodejl i Mil (MacCorquodale & Meehl, 1948, prema Fajgelj, 2020). U pitanju su zamišljeni, pretpostavljeni ili hipotetički objekti ili osobine, koji se ne mogu direktno opaziti, i koji objašnjavaju manifestno ponašanje, a na osnovu kojeg se mogu meriti/proceniti. Dakle, *Inteligencija*, *Ekstraverzija*, *Neuroticizam*, *Surgencija* ili *Praksernija*, kao centralni pojmovi dominantnih trendova teorija crta u okviru psihologije ličnosti su hipotetički konstrukti. Shodno tome, više nije bilo dovoljno samo kriterijumski validirati testove, već i dati potvrđan odgovor na pitanje: da li test meri ono što treba da meri? Kronbah i Mil su u članku iz 1955. godine (Cronbach & Meehl, 1955) postavili temelje konstruktivne validnosti, ukazujući na važnost nomološke mreže i postavljajući „zahteve“ koje test mora da zadovolji kako bi se smatrao validnim. Nakon toga, Kempbel i Fiske (Campbell & Fiske, 1959) još dodatno razrađuju koncept konstruktivne validacije uvodeći pojmove konvergentne i diskriminativne validnosti. To je rezultiralo time da je psihologija ličnosti morala da počne da „izvlači“ svoje konstrukte iz velikih sistema kako bi ih empirijski opravdala i dokazala, što je usporilo razvoj same teorije. Generalno, psihologija ličnosti je zbog svoje tradicije diferencijalne psihologije uvek imala najstrože psihometrijske zahteve, s obzirom da se s njom razvijala ruku pod ruku.

Kada je merenje ličnosti u pitanju, još jedna stvar, koja nije išla u prilog psihologiji ličnosti, jeste davanje društveno poželjnih odgovora

na skalama samoprocene, koje su najčešći alat za procenu ličnosti. Naime, ono što se utvrdilo jeste da su ljudi tokom popunjavanja skala ličnosti putem samoprocene skloni da *lažiraju*, odnosno da se prikazuju u boljem i lošijem svetlu, u zavisnosti od cilja koji žele da dostignu. Autori su zaključili da je u pitanju stabilna tendencija ljudi i da ona korelira i sa skalama ličnosti, te su čak i konstruisane skale za davanje društveno poželjnih odgovora (Crowne & Marlowe, 1960; Edwards, 1957). Veliko pitanje se postavilo oko testa MMPI i obrazaca simulacije i disimulacije (Crowne & Marlowe, 1960), ali je i posebna pažnja po tom pitanju bila (i dalje je) usmerena na oblast rada, odnosno najpre na selekcioni proces (Norman, 1963). Dovela se u pitanje upotreba mera samoprocene u procesu profesionalne selekcije, jer se neki kandidati mogu lažno predstavljati i rezultati se ne mogu uvek uzeti kao validni. Uprkos pokušajima autora da objasne i konceptualizuju davanje društveno poželjnih odgovora, te da konstruišu skale validnosti koje će pomoći da se dođe do *pravog skora*, ova tema jeste zadala još jedan veliki udarac merenju ličnosti, pa tako i psihologiji ličnosti, kao disciplini (Furnham, 2013; Hogan, 2005).

Makadams (1997) navodi još jedan izazov na koji je psihologija ličnosti naišla 50-ih godina prošlog veka – *kognitivnu revoluciju*. Naime, ovaj izazov se najviše odnosio na dovođenje u pitanje shvatanja motivacije, kao nečega što se bazira samo na redukciji tenzije, što je bila osnovna Frojdova premlisa (Freud, 1960) i klasične psihoanalize, kao i Halove teorije nagona (Hull, 1943). Vajt (White, 1959) dovodi u pitanje impotentnost razumevanja ljudske motivacije, svodeći je na redukciju tenzije. On se oslanja, između ostalog, na

Hartmanovu (Hartman, 1950) psihanalitičku rekonceptualizaciju *ega*, koji nije samo u službi *ida* i ne vodi se frustracijom i konfliktima nagona, nego ima svoje kapacitete i kvalitete za rast i razvoj, te ima unapred spremnost da se suočava sa realnošću. Takođe, on (White, 1959) se poziva i na Vudvortove (Woodworth, 1958) ideje i koncept, prema kojem je ljudsko ponašanje usmereno na ostvarivanje efekta u konkretnom okruženju, a nije samo u službi zadovoljenja pobuđene organske potrebe. U prilog navedenom idu Maslovleve (Maslow, 1954) ideje o samoostvarenju koje ukazuju na potrebu za kompetentnošću. Dakle, ono što je Vajt (White, 1959), oslanjajući se na mnoge studije i autore, želeo da kaže jeste da čovek ima potrebu da bude efikasan i da ima osećaj efikasnosti na bazi savladavanja svog okruženja, a za to je potrebna stimulacija, akcija, ali dobrim delom i kognicija. U skladu sa tim, sve više teoretičara ličnosti je počelo da se okreće ka objašnjenju ponašanja u kognitivnim terminima (McAdams, 1997). Naravno, treba spomenuti i Kelijevu *teoriju ličnih konstrukata* (Kelly, 1955) i njegovo shvatanje da je čovek kao naučnik koji konstantno predviđa i kontroliše događaje oko sebe, vodeći se ličnom interpretacijom stvarnosti i gradeći svoj lični sistem konstrukata. Pojedinci stalno pokušavaju da evaluiraju, definišu i interpretiraju događaje, kako bi izgradili sopstvenu teoriju predviđanja sveta oko sebe. Dajući lična, individualna značenja, ljudi konstruišu načine na bazi kojih se nose sa svojim okruženjem. Iako konstrukti individualne realnosti mogu biti vrlo stabilni, njih je moguće menjati, i osobine ljudi ne postoje same, kao takve, nego predstavljaju lične doživljaje/konstrukte kako pojedinac vidi sebe (self-koncept). Ovakva

Kelijeva konceptualizacija dala je veliki doprinos kognitivnoj revoluciji i humanističkom shvatanju o čoveku, jer se čovek ne vodi urođenim nagonima, ali je istovremeno uzdrmala ideju o realnosti i stabilnosti strukture ličnosti.

Svi ovi izazovi su neposredno ili posredno stvarali probleme teoriji ličnosti i stavljali je pred velike izazove, što je istovremeno i otvaralo put jačanju socijalne psihologije i naglašavanju uticaja koji na ponašanje ima situacija ili sredina, odnosno svesna interakcija pojedinca sa istom. Još pre Kelija, koji je kroz svoju teoriju ličnih konstrukata (Kelly, 1955) ukazao na značaj svakodnevne interakcije sa socijalnom sredinom, odnosno značenja koje joj individua daje u oblikovanju delovanja pojedinca, veliki doprinos sve većem uvažavanju situacije, kao ključne determinante ponašanja, dala je škola simboličkog interakcionizma (Mead, 1934). Ideje simboličkog interakcionizma je kasnije dodatno unapredio Erving Gofman (Goffman, 1959) ukazujući da društvo nije nešto homogeno i da se ljudi ponašaju drugačije u drugačijim društvenim okruženjima/situacijama; nikakvo objedinjujuće i jedinstveno jezgro ličnosti nije potrebno razmatrati kako bi se razumelo šta ljudi rade i misle.

2.4. Debata *situacija - ličnost*

U celokupnom kontekstu, najjači „napad“ na ličnost, a posebno na pojam crte, zadaje izlazak čuvene knjige Valtera Mišela *Ličnost i*

procena 1968. godine (Personality and Assessment; Walter Mischel, 1968). Pozivajući se na određene studije, Mišel je zaključio da ličnost objašnjava mali deo varijanse ponašanja, odnosno da koeficijenti povezanosti idu svega do 0,3, te da postoji mala međusituaciona konzistentnost u ponašanju. Većina studija na koje se pozivao uglavnom je bila sprovedena u laboratorijskim uslovima (ne u stvarnim životnim okolnostima) i u njima su se poredili podaci samoprocene, procene od strane drugih i direktna procena ponašanja. Ono što se moglo zaključiti iz Mišelove knjige jeste da je ponašanje iz situacije u situaciju toliko inkonzistentno da dovodi u pitanje mogućnost precizne konceptualizacije individualnih razlika kroz pojmove bazičnih i stabilnih crta. Takođe, postavilo se pitanje o tome koliko su osobine ličnosti uopšte važne, ako koreliraju sa ponašanjem u novim situacijama svega 0,30, odnosno dele samo oko 10% varijanse sa značajnim ishodom. Drugim rečima, šta ćemo sa preostalih 90% varijanse?! Neki su otišli i korak dalje (Allen & Potkay, 1973), te doveli u pitanje ne samo nisku kros-situacionu generalizabilnost, već i temporalnu, odnosno stabilnost ponašanja kroz vreme.

Sam Mišel je u više tekstova kasnije (Mischel, 1973, 2009) pokušao da ukaže da nije očekivao da će njegova knjiga imati toliki uticaj i da će tako „uzdrmati“ sam pojam crte, jer on nije želeo da negira postojanje i ikakvu korisnost ličnosti, nego da ukaže da ne treba „sve karte“ polagati na nju i da situaciju treba mnogo ozbiljnije uzeti u obzir. Međutim, bilo kako bilo, te 1968. godine knjiga je pokrenula skoro pravi rat između dve, ne toliko konceptualno, koliko metodološki suprotstavljenе strane, odnosno počela je tzv. debata

ličnost – situacija, koja neće prestajati nekoliko decenija kasnije. Kako sam Mišel kaže (Mischel, 2009), ova debata je bila nepotrebna jer skoro svi veruju da i ličnost i situacija na određeni način oblikuju ponašanje. Ipak, oni koji pripadaju tradiciji psihologije ličnosti su teze iz njegove knjige shvatili kao potpuno negiranje ličnosti, dok su socijalni psiholozi iste shvatili kao veliku nadmoć situacije. Za prve je situacija bila shvaćena kao neželjena varijansa a za druge su to bile individualne razlike, te su se i jedni i drugi ponašali kao da ne postoji nikakav interakcijski efekat među njima (Mischel, 2009, p. 284).

Prema Fanderu (Funder, 2019, p. 281), situacionisti – autori koji smatraju da na ponašanje dominantno utiče situacija, u stvari, zastupaju tri ključne stvari:

- 1) postoji gornja granica koliko se, na osnovu ličnosti, može predvideti ponašanje pojedinca i ta gornja granica je isuviše niska;
- 2) situacija je mnogo važnija od ličnosti (prim. aut. ako ličnost objašnjava oko 10% varijanse ponašanja, onda bi preostalih 90% trebalo da se odnose na situaciju?!);
- 3) ne samo da je profesionalna procena ličnosti gubljenje vremena, nego je i svakodnevna intuicija o ljudima pogrešna jer ljudi vide mnogo veću konzistentnost u ponašanju, nego što ona stvarno postoji. Ljudi su skloniji da tuđe ponašanje pripisuju karakteristikama osobe, a ne situaciji (Jones & Nisbett, 1972), što podržava iluziju postojanja individualnih razlika. Ros i Nizbet (Ros &

Nisbett, 2011; prvo izdanje 1991) čak navode da je jedan od najvećih izazova sa kojim psiholozi treba da se souče smanjenje diskrepance između uverenja iz svakodnevnog života i rezultata empirijskih studija, kada je objašnjavanje ponašanja ljudi u pitanju.

Uzimajući u obzir izazove, navedene u prethodnom poglavlju, i reakcije koje je izazvala Mišelova knjiga, psihologija ličnosti se našla u ozbiljnoj krizi i pod višedecenijskim konstantnim udarom socijalne psihologije i biheviorizma, koji su imali dominantan uticaj u SAD, pa tako, može se reći, i na psihologiju u celosti. Iako se nikako ne može staviti znak jednakosti između socijalne psihologije i biheviorizma, u ovom smislu oni imaju dosta zajedničkog, između ostalog da je *ponašanje u najvećoj meri oblikovano situacijom u kojoj se individua nalazi*, odnosno, za socijalne psihologe formula ne bi bila S - R/stimulus - reakcija, nego S - R/situacija - reakcija (Furnham, 2013). Ovo sve je dovelo do toga da je početkom 70-ih godina prošlog veka bilo skoro nemoguće objaviti na merenju zasnovanu studiju o ličnosti u časopisima APA (Američka psihološka asocijacija - *American Psychological Association*) (Hogan & Roberts, 2001). O tome svedoči i Karlsonov (Carson, 1971) članak iz 1971. godine u kom je analizirao trend objavljenih studija u dva vodeća časopisa *Journal of Personality* i *Journal of Personality and Social Psychology*. Naime, on je našao da je više od polovine studija realizovano kroz eksperimentalni nacrt i da je sve manje ličnosti i objašnjenja toga kako pojedinac funkcioniše. Zaključio je da umesto da analiza ličnosti bude most između eksperimentalnih intervencija, s jedne strane, i socijalnih studija, sa

druge strane, na čelu sa socijalnom psihologijom, psihologija ličnosti je zakazala. On je čak postavio značajno pitanje u samom naslovu članka: *Gde je osoba/ličnost u istraživanjima o ličnosti? (Where is the person in personality research?)* koje samo dosta govori o njegovim zaključcima o stanju na ovom polju. Šveder (Shweder, 1975) je čak izveo zaključak, bazirajući ga na slaboj kros-situacionoj i temporalnoj generalizabilnosti u ponašanju, da teorija ličnosti o individualnim razlikama više nije živa.

2.4.1. Debata ličnost – situacija u oblasti rada

Razdoblje nakon Drugog svetskog rata, posebno 60-te i 70-te godine, bilo je veoma značajno za utemeljenje i razvoj onoga što danas nazivamo I/O psihologija. Ova oblast je počela sve više da se izučava na univerzitetima, velike industrije, vođene rezultatima Hotorn studije (1927–1932), počele su da osnivaju istraživačke grupe u okviru svojih fabrika, a zaživilo je i angažovanje savetnika iz ovog polja ekspertize (Dunnete, 1962). Godine 1970. 14. divizija APA menja ime iz *Divizije za poslovnu i industrijsku psihologiju* u *Diviziju za industrijsku i organizacionu psihologiju*. To samo govori da se mnogo više pažnje počelo obraćati i na organizaciono ponašanje, a teme koje su bile najdominantnije i najinteresantnije su: motivacija za rad i motivisanje, liderstvo, zadovoljstvo poslom i karakteristike posla.

Negativan trend statusa pojma ličnosti i crte je u ovom periodu, naravno, bio prisutan i u oblasti rada, barem u akademskim krugovima. Taj trend se mogao primetiti i krajem 40-ih godina prošlog veka, a veliki uticaj na njega je imao Stogdil (Stogdill, 1948),

koji je načinio značajan zaokret, kada je učenje o liderstvu u pitanju, pa tako i u čitavoj I/O oblasti. On je, analizirajući rezultate o vezi osobina ličnosti i liderstva, ukazao na njihovu inkonzistentnost i stavio fokus na ponašanje lidera, umesto na ličnost.

Još jedan značajan trend 50-ih i 60-ih godina prošlog veka imao je negativan uticaj na popularnost i uvažavanje osobina ličnosti kroz okvire teorije crta, kao značajnih determinanti radnog ponašanja. Naime, na ličnost je više počelo da se gleda kao na jedan više inkluzivni makrokonstrukt, gde je akcenat bio na generičkim opisima ličnosti odraslih ljudi i njenoj interakciji s radnom organizacijom. Glavni predstavnik takvog shvatanja je bio Makgregor (McGregor, 1960), koji je smatrao da su implicitne teorije ličnosti, koje je pojedinac usvojio kao socijalne konstrukte, one koje zapravo određuju način interakcije te osobe s radnim okruženjem i, kao takve, u velikoj meri utiču na sveukupne radne performanse. Učenja Makgregora, zatim kasnije Kaca i Kana (Katz & Kahn, 1966), te Likerta (Likert, 1967), mogu se smatrati temeljima *organizacionog ponašanja* (Schneider, 2007), koje podrazumeva da su ključne determinante ponašanja zaposlenih radna sredina i radni kontekst u kom se zaposleni nalaze.

Može se reći i da je ovaj period zlatno doba, kada su teorije o motivaciji za rad u pitanju. Teorije sadržaja (Alderfer, 1969; Herzberg et al., 1959; Maslow, 1943), koje su se bavile strukturom ljudske motivacije i odgovorom na pitanje *zašto ljudi rade?* naveliko su našle primenu u I/O psihologiji. A u skladu sa tadašnjim opštim trendovima u psihologiji, najpre kognitivnom revolucijom i

usmeravanjem na procese i dinamiku pre nego na strukturu (objašnjenje *kako*, a ne samo *šta*), razvijaju se i veoma uticajne procesne teorije motivacije za rad, među kojima su Vrumova (Vroom, 1964), Lokova (Locke, 1967, 1968) i Adamsova (1963). Motivacija je jedna od ključnih determinanti uspeha na poslu, a motivaciju, prema teorijama, najviše određuju: radno okruženje i uslovi rada (Herzberg, 1959); ponašanje i postupci lidera, u smislu postavljanja realnih (Vroom, 1964), konkretnih i izazovnih ciljeva, te obezbeđivanja adekvatne povratne informacije (Locke, 1967); zatim pravednost u nagrađivanju (Adams, 1963) i instrumentalnosti i valence tih nagrada u odnosu na nezadovoljene potrebe pojedinca (Alderfer, 1969; Maslow, 1943).

Sve ovo, zajedno sa idejama koje zastupaju socijalna psihologija i biheviorizam, da na ponašanje u najvećoj meri utiče situacija, dalo je jednu optimističnu sliku u oblasti rada. Naime, iz svega ovoga se crpi ideja da je u velikoj meri moguće uticati na radnike, na njihovu motivaciju, stavove prema poslu/organizaciji, pa na kraju i na radne performanse pomoću različitih mehanizama prakse upravljanja ljudskim resursima. Daleko je optimističnije verovati da će se radnici uz odgovarajuće stimuluse i situacije ponašati na željeni način, nego da se prihvati da su radnici dobrim delom predisponirani svojom strukturom ličnosti da opažaju, misle, osećaju i ponašaju se na određeni način. Stoga ne treba da čudi da je oblast I/O psihologije, kada je reč o debati, u mnogo većoj meri stala na stranu *situacije* u odnosu na *ličnost*.

Međutim, tačka u kojoj je I/O oblast uvek nužno tražila pomoć psihologije ličnosti i koja je omogućila prve kontakte dve discipline jeste profesionalna selekcija. Drugim rečima, stabilna struktura ličnosti zaposlenih jeste koncept koji je potreban i koristan u oblasti rada. To nikako ne znači da poslodavce, pa možda i neke psihologe rada, zanima da li je neko, na primer, ekstravert ili nije. Ono što ih zanima jeste da li će pojedinac biti dobar radnik. I u tom smislu, poslodavci bi najviše voleli kada bi mogli da prime sve zainteresovane kandidate da rade neko vreme, te da onda zadrže one koji su najbolji radnici. Naravno da to nije moguće i zbog toga je potrebno identifikovati neke odlike pojedinaca koje su značajno povezane sa radnim performansama. Na radnu uspešnost svakako utiču raspoloženje, trenutna motivisanost i koncentracija, ali da bismo se mogli osloniti na neke karakteristike pojedinca, one bi trebalo da budu relativno stabilne. Drugim rečima, treba nam nešto što pojedinac manje-više nosi sa sobom tokom selekcionog procesa i što će nositi sa sobom i kada počne da radi. Dakle, selekcija, po svojoj prirodi, traži stabilne karakteristike ili makar stabilan kontinuitet pojedinca, odnosno traži ono što psihologija ličnosti konceptualizuje kao crte.

Ipak, na već postojeću krizu pojma ličnosti i rastuće trendove u oblasti I/O psihologije, objavljeno je nekoliko uticajnih studija, u kojima se pokazalo da ličnost objašnjava veoma mali deo varijanse uspeha na poslu, pa su i one zadale dodatni udarac psihologiji ličnosti. Tako su, na primer, u već pominjanoj studiji, Žizeli i Bartol (Giselli & Barthol, 1953), analizirajući veliki broj istraživanja od 1919. godine, došli do podatka da inventari ličnosti objašnjavaju svega 2-

13% varijanse uspeha na radu na različitim grupama poslova i zanimanja. Deceniju kasnije, Gijon i Gotje (Guion & Gottier, 1965), razmatrajući rezultate velikog broja studija, dodatno učvršćuju postojeći trend, zaključujući da „sve u svemu, nema opštih dokaza da se mere ličnosti mogu preporučiti kao dobri ili praktični alati za izbor zaposlenih“ (p. 159). Oni, čak, zaključuju da su „kućne/domaće“ mere ličnosti ili interesovanja pažljivo i kompetentno razvijene za specifične situacije bolje nego standardne mere ličnosti sa standardnim sitemom skorovanja. Autori započinju poslednji pasus studije rečenicom: „Ukratko, s obzirom na ovaj sažetak, teško je zagovarati, sa čistom savešću, korišćenje mera ličnosti u većini situacija kao osnovu za donošenje odluka o zapošljavanju ljudi“ (Guion & Gothier, 1965, p. 160).

Uzimajući u obzir konceptualnu krizu, rezultate studija koji ne idu u prilog, generalne trendove u oblasti psihologije rada, nadmoć situacije u eri debate, kao i sumnju u korisnost testova za procenu ličnosti zbog davanja društveno poželjnih odgovora (Norman, 1963), malo teoretičara i istraživača je ostalo neobeshrabrenih da nastave da se bave ličnošću u oblasti I/O psihologije (Hogan & Roberts, 2001). Farnam (Furnham, 2013) navodi da su tu i tamo bili neki pokušaji Ajzenka i Katela, ali da nije bilo ozbiljnog studijskog rada u oblasti rada. Ipak, Hogan navodi (Hogan & Roberts, 2001) da je uprkos tome, u praksi i među psiholozima i dalje bila prisutna svest o važnosti ličnosti i da se razmišljalo kroz takve okvire. Kao argument uzima veliki broj oglasa za posao u to vreme, gde su se navodile osobine koje su poželjne i koje bi kandidati trebalo da imaju. Neki od primera da se

u praksi ličnost koliko-toliko uspela očuvati jesu i menadžerske studije progrusa Breja i saradnika (Bray, 1964) iz 60-ih godina prošlog veka. Naime, tek zaposleni menadžeri su prolazili kroz *centre za procenu* (*Assessment Centres*) u kojima su im bile testirane kognitivne sposobnosti i osobine ličnosti; u ovim centrima su bili i intervjuisani, ali i stavljeni u relevantne simulirane situacije. Nakon osam godina, zabeleženi rezultati su bili dovedeni u vezu sa njihovim performansama. Pokazalo se da su dobijene značajne korelacije između mera u okviru centara za procenu i napretka menadžera za osam godina.

2.4.2. Odgovor i odbrana psihologije ličnosti na debatu ličnost - situacija

Polazeći od tri osnovne tačke na kojima se zasniva „napad“ na psihologiju ličnosti, Fander (Funder, 2019) konceptualizuje odbranu na sledeći način:

- a) *Osobine ličnosti imaju nisku prediktivnu moć*

Dejvid Fander (Funder, 2019), kao jednu od ključnih tačaka napada na ličnost (najpre iz Mišelove knjige iz 1968. godine), ističe problem *prediktivnosti* crta, odnosno njihovu slabu moć predikcije ponašanja, te navodi da je autorima koji zastupaju drugu stranu bilo potrebno neko vreme da konceptualizuju svoj odgovor. Mišel (Mischel, 1968) navodi da je povezanost osobina ličnosti sa ponašanjem maksimalno 0,30, odnosno oko 10% varijanse. Nizbet (Nisbett, 1980), nešto kasnije, pronalazi da je ona nešto bolja – do 0,40,

odnosno oko 16% varijanse, što nije mnogo više. Psihologija ličnosti je pružila tri odgovora, kada je u pitanju *prediktivnost* (Funder, 2019). Prvi se odnosi na to da je Mišelov uzorak navedenih studija bio dosta selektivan i mali, te da se ne može smatrati reprezentativnim. Drugi odgovor se odnosi na to da je potrebno da autori poboljšaju istraživanja, konkretno oni koji zastupaju shvatanje o tome da crte ličnosti postoje. Potrebno je sprovoditi i uzimati u obzir studije van laboratorija, odnosno one u pravim, realnim okolnostima u kojima se ljudi nalaze jer tada osobine ličnosti postaju relevantnije (Allport, 1961). Takođe, da bi se poboljšale studije na način da budu relevantnije, potrebno je ispitivati generalna ponašanja a ne ona u vrlo specifičnim i konkretnim situacijama. Fander (Funder, 2019, p. 289) navodi primer da ne treba proveravati da li će se neko ponašati druželjubivo u tri sata ujutru sledećeg dana, nego da li se pojedinac generalno ponaša druželjubivo. Kada su generalni trendovi ponašanja u pitanju, onda se daleko bolje može uočiti značaj crte koji ona ima na to kako se pojedinac ponaša. Dakle, ono što nas zanima, kada procenjujemo i opisujemo neku osobu, jeste to kako će se ona ponašati uopšteno, u većini nekih relevantnih životnih aspekata a ne u nekim visoko specifičnim situacijama. Osim toga, Fander (Funder, 2019) ukazuje i da je potrebno razlikovati pojedince koji su više i manje dosledni u ponašanju (Zuckerman et al., 1988) i da istraživanja (Bem & Allen, 1974) pokazuju da je kod ljudi koji sebe procenjuju kao konzistentnije lakše predviđati ponašanje na osnovu crta (prim. aut. što, takođe, jeste neka njihova, relativno stabilna karakteristika). Slično tome, pokazalo se da su ekspresivna ponašanja, kao što je

pričljivost, doslednija nego ona koja su ciljno usmerena (Funder & Colvin, 1991). Drugim rečima, sve to treba imati u vidu kada se zaključuje koliki procenat varijanse ponašanja objašnjavaju crte ličnosti i da li je 0,40 u određenom kontekstu zanemarljiva ili značajna veličina efekta. Takođe, studija Fandera i Kolvina (Funder & Colvin, 1991), o kojoj će nešto kasnije biti više reči, ukazala je da se mogu razlikovati i dva tipa ponašanja – ona koja su stimulusom izazvana i ona koja se ispoljavaju bez specifičnog stimulusa, na šta je Skinner (Skinner, 1931) još 1931. godine pokušavao da skrene pažnju. U tom smislu, očekivano je da će u laboratorijskim studijama, gde se uglavnom analizira specifičnim stimulusom izazvano ponašanje, situacija imati veći značaj, odnosno da će crte imati manji.

Jedan od odgovora daju i Ipštajn i O'Brajan (Epstein & O'Brian, 1985) ukazujući na to da je jedan od osnovnih problema u izvođenju zaključaka situacionista taj što su se oni oslanjali na merenje ponašanja na bazi samo jedne stavke i u jednoj konkretnoj situaciji. Takve mere, na prvom mestu, ne zadovoljavaju kriterijume pouzdanosti i validnosti, te ne mogu obećavati nikakvu generalizabilnost. Ipštajn je tokom 1970-ih i 1980-ih (e.g. Epstein, 1979) sprovodio nekoliko studija na raznim podacima, objektivnim merama, samoproceni, proceni od strane drugih i sve one su pokazale da postoji mnogo veća pouzdanost i generalizabilnost osobina ličnosti, kada su u pitanju višeajtemske mere u odnosu na jednoajtemske. Takođe, mere su mnogo bolje kada se prati ponašanje u dužem vremenskom periodu nego tokom jednog dana ili situacije (Epstein & O'Brian, 1985). Drugim rečima, ne treba odbaciti postojanje crte na osnovu studija

koje mere ponašanje pomoću jednog ili svega nekoliko indikatora i u okviru samo jedne kratkotrajne situacije ili okolnosti.

b) *Nadmoć situacije*

Druga tačka na kojoj se bazira stanovište situacionista u debati *ličnost – situacija* jeste nadmoć situacije. Ako osobine ličnosti objašnjavaju oko 16% varijanse, onda preostala varijansa potпадa pod situaciju. Međutim, autori koji zastupaju odbranu ličnosti ukazuju da je potrebno obratiti pažnju na nekoliko stvari pre nego što se zaključi da „preostalu varijansu“ dugujemo situaciji (Funder, 2019). Kao prvo, iako su socijalni psiholozi insistirali na nadmoći situacije, oni njenu moć predikcije uopšte nisu merili. U eksperimentalnim nacrtima ispitanici su najčešće podeljeni u dve grupe od kojih jedna dobija tretman, a druga ne (ili dobija alternativni tretman). Da bi se utvrdio efekat tretmana (situacije), potrebno je da u eksperimentalnoj grupi dođe do značajno veće promene u zavisnoj varijabli (ponašanju) u odnosu na kontrolnu grupu. Dakle, ono što se kao rezultat dobija jeste da u jednoj grupi, u proseku, dolazi do veće promene nego u drugoj. Statistički gledano, iz takvog rezultata nije moguće izračunati veličinu efekta, u smislu koliko ta situacija predviđa ponašanje, niti se takav efekat može direktno uporediti sa koeficijentom, na primer, korelacije. Fander i Ozer (Funder & Ozer, 1983) matematički su konvertovali efekte tri poznate eksperimentalne studije iz oblasti socijalne psihologije (Festinger & Carlsmith, 1959; Darley & Batson, 1967; Darley & Latané, 1968; Milgram, 1975) u korelacije i zaključili da situacija ne objašnjava ništa više varijanse ponašanja nego što to čine

osobine ličnosti. Oni (Funder & Ozer, 1983) navode da im nije bio cilj da pokažu da situacija nije važna, već naprotiv – da osobine ličnosti nisu ništa slabiji prediktori ponašanja. Iz ovoga proizilazi još jedno pitanje: ako studije pokazuju da merene osobine ličnosti predviđaju 10–16% varijanse ponašanja, zašto to onda mora da znači da svu ostalu varijansu objašnjava situacija a ne neke druge crte ili karakteristike pojedinca koje nisu bile obuhvaćene nacrtom?

Kada se crte konceptualizuju tako da određuju za pojedinca specifično ponašanje, to ne znači da se pojedinci uvek ponašaju isto, nego da su individualne razlike u ponašanju ono što je isto u različitim situacijama (Funder, 2019). Drugim rečima, neće se pojedinac, koji ima određene crte, uvek isto ponašati u različitim situacijama, nego će se on drugačije ponašati u različitim situacijama od onoga ko ima drugačije crte od njega. Očekivanje da postojanje crta znači da će se pojedinac uvek ponašati isto, ili slično, jeste jedna od najčešćih i najvećih grešaka u shvatanju individualnih razlika. Naravno, to ne znači da ne postoji sklonost kod ljudi da se ponašaju slično i u različitim situacijama. Ono što je, zapravo, najtačnije određenje jeste da će se individualne razlike ispoljavati u svim situacijama i neće se svi ljudi ponašati na isti način u istoj situaciji, što ne znači da će se jedna osoba ponašati uvek isto u drugačijim situacijama. Na primer osoba koja je ekstravertna neće podjednako ispoljiti tu osobinu u svim situacijama, ali će u skoro svakoj situaciji ispoljiti ekstravertnije ponašanje u odnosu na introverta. Nešto konkretnije, ekstravertna osoba neće biti podjednako ekstravertna na razgovoru za posao i u noćnom provodu, ali će ekstravertna osoba biti

ekstravertnija od introvertne u obe okolnosti. Da bi to empirijski potvrdili, Fander i Kolvin (Funder & Colvin, 1991) su sprovedli studiju na studentima, kroz dve sesije. U obe sesije ispitanici su bili pozvani da pričaju sa nepoznatim kolegom sa studija o čemu god žele, a istraživači su analizirali njihovo ponašanje. Očekivano, rezultati su pokazali da su ispitanici bili više uplašeni, nesigurni i manje pričljivi u prvoj sesiji u odnosu na drugu, gde im je situacija već bila poznata, te su bili relaksiraniji. Dakle, očigledno je da je situacija (da li se prvi put nalaze u takvim okolnostima ili ne) imala značajan efekat i da su prosečni skorovi na indikatorima ponašanja bili značajno različiti, odnosno u proseku su svi bili pričljiviji tokom druge sesije.

Pored analize ponašanja ispitanika u dve sesije, istraživači (Funder & Colvin, 1991) su tražili i od njihovih prijatelja i poznanika da opišu iste prema zadatim indikatorima ponašanja. Nakon toga, autori su računali korelacije između ponašanja u prvoj, drugoj sesiji i opisa ponašanja od strane prijatelja/poznanika, te dobili rezultate da su one značajne. Kada je u pitanju, na primer, glasnoća pričanja, korelacija je u proseku bila čak 0,65 između tri mere ponašanja, što je oko 42% zajedničke varijanse. Rezultati su potvrdili Ozerovu (Ozer, 1986) pretpostavku da specifičnost situacije i konzistentnost u ponašanju nisu dve suprotnosti. Fander i Kolvin (Funder & Colvin, 1991) su pokazali da nema značajne korelacije između razlika ispitanika u prosečnim vrednostima u tri situacije na indikatorima ponašanja sa prosečnim korelacijama između mera ponašanja u iste tri situacije. Dakle, zaključak je da ako postoje razlike u ponašanju u različitim situacijama, to ne znači da nema korelacija u ponašanju u više

različitih situacija, odnosno to ne znači da crte ne stoje jednim značajnim delom u ispoljavanju individualnih razlika.

c) *Da li je percepcija ljudi oko individualnih razlika pogrešna?*

Odgovorima na prethodne dve tačke, na kojima se zasnivala kritika ličnosti od strane situacionista, dat je odgovor i na ovo pitanje. Ukoliko prihvativimo da korelacija od 0,4 nije beznačajna, da može da bude viša i da situacija ne objašnjava oko 90% varijanse ponašanja, to znači da ljudska percepcija o individualnim razlikama i crtama nije iluzija. Bez obzira što će se ista osoba ponašati drugačije u različitim situacijama, može se uočiti doslednost individualnih razlika. Kada su svi ljudi u istoj situaciji, neki će biti više pričljivi, otvoreni, nervozni, promišljeni, hrabri, radoznali ili priyatni i ti koji to jesu će to biti više od drugih u raznim situacijama. O tome svedoči i čuvena Milgramova publikacija *Poslušnost prema autoritetu* (Millgram, 1964) iz koje se vidi da nisu svi pojedinci u eksperimentalnim situacijama reagovali i ponašali se na isti način. Farnam (Furnham, 2013), kao omiljeni primer, navodi profesora teologije koji se raspravlja sa eksperimentatorima, što ukazuje na postojanje relativno stabilne dispozicije ljudi da situaciju opažaju i da na nju reaguju drugačije. Isto tako, kada se situacija promeni, individualne razlike će i dalje ostati. „Možeš putovati svetom, ali tvoja ličnost je prtljag koji će uvek biti sa tobom“ (Funder, 2019, p. 308).

2.5. Rešenje i „kraj“ debate situacija – ličnost

Debata je 80-ih godina prošlog veka počela da se stišava i polako završava, ličnost je „odbranjena“, a teorija ličnosti je, pre svega tradicija individualnih razlika, nastavila da postoji. Neki su smatrali da je debata bila nepotrebna (Mischel, 2009), neki da je bila „uzaludna vežba“ jer niko nikada nije polazio od ideje „čiste crte“ (Hogan, 2009), te da se ništa novo nije naučilo ni razrešilo i da će uvek ostati problem koji je konceptualne prirode (Rorer & Widiger, 1983). Svi su se vratili na početne premise i velikane – začetnike (na primer: Allport, 1931; Lewin, 1935; Murray & McAdams, 2007), odnosno prihvatili da ponašanje određuju i situacija i karakteristike pojedinca. Jedni su nastavili više da naglašavaju uticaj situacije, a drugi uticaj ličnosti. „Kao i sa mnogim kontroverzama, istina se konačno pojavila tako da ne leži u živopisnoj crnoj ili beloj na bilo kojoj krajnosti, već negde u manje upadljivoj sivoj zoni“ (Kenrick & Funder, 1988, p. 31). Međutim, drugo mišljenje je da debata nije bila uzaludna vežba i da su se mnoge lekcije naučile usput, te da se zbog svega značajno unapredilo razumevanje i merenje ličnosti. Takođe, iako su mnoge stvari bile „unapred poznate“, Kenrik i Fander (1988, 1991) ukazuju, ne zastupajući ni krajnji situacionizam ni shvatanje o „čistoj crti“, da nije svima baš sve bilo jasno sve vreme i da su mnoge stvari našle ili nisu našle empirijsko utemeljenje tokom debate. Ipak, ostala je negativna posledica, u smislu samo još većeg produbljivanja animoziteta između ponekih socijalnih psihologa i situacionista, s jedne strane, i teoretičara ličnosti, s druge strane.

Pored autora koji su aktivno radili na očuvanju koncepta crte (na primer Kolvin (Colvin), Epštajn (Epstein), Fander (Funder), Hogan, Kenrik (Kenrick) i Ozer), značajan doprinos, u tom smislu, dao je konačni, relativni konsenzus oko optimalnog broja bazičnih crta ličnosti. Taj relativni konsenzus je postignut tek 90-ih godina prošlog veka, zahvaljujući najviše *Petofaktorskoj teoriji ličnosti* Mekrea i Koste (McCrae & Costa, 2003), koja je oslonjena na višedecenijske psiholeksičke studije u kojima je rešenje bilo pet crta (Digman, 1990; Goldberg, 1993; Norman, 1963), kao i na teorije ličnosti Katela (Cattell, 1947, 1979) i Ajzenka (Eysenck, 1953). Model *Velikih pet crta* dao je konceptualni okvir za merenje bazičnih dispozicija u predviđanju ponašanja pojedinca u različitim aspektima života i time olakšao dalju validaciju ličnosti.

Može se reći da je oblast I/O psihologije umnogome sačuvala i uvela teoriju ličnosti, teoriju crta u neki vid renesanse (Hogan & Roberts, 2001; Funder, 2001). Kao primer mogu poslužiti rezultati studija *Projekta A* (Hough et al., 1990), koji su pokazali da osobine ličnosti nisu nešto što bi trebalo prevideti, kada je uspeh vojnika u pitanju. Zatim, tu su čuvene metaanalitičke studije Berika i Maunta (Barrick & Mount, 1991) o *Velikih pet osobina*, kao prediktorma uspeha na poslu u okviru različitih zanimanja, te studija Onsa i saradnika (Ones et al., 1993) o važnosti integriteta ličnosti, kao prediktora performansi zaposlenih. Nešto kasnije, ličnosti su pomogle studije o važnosti inteligencije u predviđanju uspeha na poslu, na čelu sa čuvenom metaanalitičkom studijom Šmita i Hantera (Schmidt & Hunter, 1998), koja je pokazala da je opšta mentalna sposobnost jedan

od najvažnijih prediktora, te da dispozicije, pogotovo integritet ljudi, treba shvatiti veoma ozbiljno, kada je radno ponašanje u pitanju.

Dakle, jedan od važnih činilaca, koji je uspeo da vrati ličnost u akademske tokove, bio je razvoj metaanalitičke metodologije na koju se moralo čekati do 90-ih godina XX veka. Veličine efekata iz studija Berika i Maunta (Barrick & Mount, 1991) i Onsa i saradnika (Ones et al., 1993) nisu ništa veće od onih u studijama Giselija i Bartola (Giselli & Barthol, 1953) i Gijona i Gotjea (Guion & Gottier, 1965), ali je upravo metaanalitička metodologija omogućila da se utvrди kakva je prosečna povezanost između osobina ličnosti i željenog ishoda i da li je donja granica prosečne povezanosti konzistentno veća od nule (Murphy et al., 2013).

2.5.1. Lekcije naučene iz debate ličnost – situacija i njihovo potkrepljenje u oblasti rada

Ono što se najčešće vidi kao rezultat i pomirljiva „siva“ zona debate *ličnost – situacija* jeste *interakcionizam*. Interakcionizam, kao što je već rečeno, nije ništa novo, on je samo potkrepljen empirijskim proverama i produbljen teorijskim znanjem. Kenrik i Fander (Kenrick & Funder, 1991), na osnovu svog višegodišnjeg rada na odbrani koncepta crte, sumirali su četiri važne lekcije, koje su se mogле naučiti iz debate:

- 1) Specifične crte predviđaju ponašanje samo u relevantnim situacijama;

- 2) Sve osobine se u nekim situacijama lakše i bolje ispoljavaju nego u drugim;
- 3) Osobine ličnosti pojedinca mogu menjati situaciju i
- 4) Ljudi biraju različita okruženja, situacije i okolnosti, spram sopstvenih osobina.

U oblasti rada ima dosta studija (Stewart & Barrick, 2004) koje daju potvrdu zaključcima i lekcijama Kenrika i Fandera (Kenrick & Funder, 1988, 1991). Pa tako prvoj lekciji potvrdu daje istraživanje Berika i Maunta (1991), u kom se, između ostalog, pokazalo da je *Ekstraverzija* značajniji prediktor uspeha na poslovima koji zahtevaju ekstenzivnu socijalnu interakciju; zatim istraživanje Teta i saradnika (Tett et al., 1994), gde je dobijeno da su osobine ličnosti bolji prediktori u konfirmatornim u odnosu na eksplorativne studije i kada se očekuje da je određena crta relevantna za konkretan posao. Kao potvrda drugoj lekciji, može poslužiti studija Berika i Maunta iz 1993. godine (Barrick & Mount, 1993) u kojoj se pokazalo da je povezanost crta sa uspehom na poslu radnika najveća kada zaposleni imaju viši stepen autonomije, odnosno individualne razlike se više ispoljavaju u manje formalnim situacijama nego u onima gde je eksplisirano očekivano ponašanje. Zatim, potvrdu drugoj lekciji može da da i studija Onsa i saradnika (1993), gde se pokazalo da je *Integritet* snažniji prediktor uspeha na poslu i kontraproduktivnog radnog ponašanja kada je, na primer, posao kompleksniji. Studija Berika i saradnika (Barrick et al., 1998) primer je koji daje potvrdu trećoj lekciji, jer se utvrdilo da *Savesnost*, *Prijatnost* i *Emocionalna stabilnost*, kao agregatni skorovi pojedinaca, pospešuju performanse tima, te da je dovoljno da samo jedna osoba iz

tima ima niske skorove na ove tri osobine, pa da dovede do opadanja efikasnosti istog. Rezultati studije Ekermana i Hegestada (Ackerman & Heggestad, 1997), gde se pokazalo da pojedinci s visokim skorom na određenim dimenzijama imaju tendenciju da biraju zanimanja bliska svojoj strukturi ličnosti, potkrepljuju četvrtu lekciju Kenrika i Fandera (Kenrick & Funder, 1991).

Nadalje, za razliku od perioda pre debate, počele su da se nižu studije koje su imale za cilj utvrđivanje interakcijskog efekta situacije i ličnosti u predviđanju ponašanja (Endler & Magnusson, 1976). Procenat objašnjene varijanse se takvim nacrtima nije mnogo povećao, ali suština jeste – da je sve vreme bilo mnogo važnije odgovoriti na to *kako* ličnost i situacija oblikuju, a ne *koliko dobro* predviđaju ponašanje (Furnham, 2013). Terborg (Terborg, 1981) navodi četiri osnovne prepostavke, modifikovane prema Endleru i Magnusonu (1976), na kojima se zasniva interakciona psihologija u kontekstu organizacione psihologije. Prva podrazumeva da je aktuelno ponašanje funkcija kontinuiranog procesa višesmerne interakcije ili povratne informacije između pojedinca i situacije u kojoj se on nalazi. Pojedinac je namerni, aktivni činilac u tom interakcijskom procesu, tako što on menja situaciju i ona menja njega, što predstavlja drugu prepostavku. Kada je reč o pojedincu, prema trećoj prepostavci, kognitivni, emocionalni i motivacioni faktori određuju ponašanje. A četvrto, kada je reč o situaciji, njen psihološko značenje za pojedinca predstavlja glavnu determinantu ponašanja.

U skladu sa tim, Terborg (1981) predlaže pet različitih oblika interakcije između ličnosti i situacije u određenju ponašanja, stavova i ishoda u organizacionom kontekstu uopšte. Prvi je neaditivni interakcijski odnos. Reč je o klasičnom moderatorskom efektu, gde je uticaj jedne grupe prediktora na kriterijum drugačiji, u zavisnosti od prisustva ili nivoa druge grupe prediktora. Nekolicina znatno kasnijih studija može poslužiti kao primer takvog nacrta. Čoi i saradnici (Choi et al., 2015) su ispitivali da li je validnost osobina ličnosti u predikciji predanosti organizaciji veća ili manja u zavisnosti od toga da li je organizaciona kultura više individualistička ili kolektivistička. Takođe, primer je i studija O' Bojla i saradnika (O'Boyle et al., 2012), u kojoj se pokazalo da je narcizam u manjoj meri povezan sa kontraproduktivnim ponašanjem u kolektivističkim organizacionim kulturama. Sa druge strane, u nekim istraživanjima se u svojstvu moderatora odnosa različitih situacionih karakteristika sa organizacionim ponašanjem analiziraju karakteristike pojedinca (Judge et al., 1997; Moyle, 1995).

Drugi tip interakcije je medijatorski efekat (Terborg, 1981). On podrazumeva da su osobine ličnosti povezane sa različitim oblicima ponašanja kroz situacione karakteristike. Ipak, takav nacrt je statistički upitan kao interakcijski jer ukrštanje situacionih i dispozicionih karakteristika ne dovodi do objašnjenja nekog jedinstvenog, novog dela varijanse ponašanja. Ipak, ako krenemo od toga da interakciona psihologija podrazumeva da se mora uzeti u obzir zajedničko delovanje ličnosti i situacije u predikciji ponašanja da bi se razumelo kako obe utiču na kriterijum, može se reći da je u pitanju interakcijski

odnos. Primer studije, koja obuhvata ovakav tip nacrta, jeste istraživanje Štumpa i saradnika (Stumpp et al., 2009), u kojem su oni zaključili da su karakteristike posla parcijalni medijatori povezanosti srži samoprocene (Judge et al., 2003) i predanosti organizaciji. Takođe, Kors i saradnici (Cohrs et al., 2006) dolaze do zaključka da su karakteristike posla parcijalni medijatori povezanosti dispozicionih karakteristika pojedinaca sa zadovoljstvom poslom. Dostanićka (2017) je došla do rezultata da bazične crte ličnosti značajnim delom predviđaju predanost organizaciji kroz opažene karakteristike radne sredine.

Treći tip interakcije je neinteraktivni aditivni efekat. Ni ovaj tip se statistički ne može tumačiti kao interakcija, jer podrazumeva da i situacija i ličnost objašnjavaju po jedinstveni deo varijanse kriterijuma. Terborg (1981), međutim, i ovakav nacrt prepoznaje kao interakcioni, jer podrazumeva da, sa ciljem što boljeg objašnjenja i razumevanja konkretnog ponašanja, treba uzeti u obzir i dispoziciono i situaciono. Primera za ovaj tip nacrta ima veoma malo, a jedan od njih je istraživanje Džadža i saradnika (Judge et al., 1998), gde se pokazalo da intrinzičke karakteristike posla i ličnosti zaposlenih objašnjavaju jedinstvenu, dodatnu (aditivnu) varijansu zadovoljstva poslom.

Četvrti i peti tipovi interakcije se razlikuju u odnosu na prethodna tri jer je reč o dinamičkim efektima koji se ne oslanjaju isključivo na statističko objašnjenje. Reč je o recipročnom i perceptivnom efektu (Terborg, 1981). Recipročni efekat podrazumeva da su karakteristike ličnosti, karakteristike situacije i ponašanje međusobno uslovljeni.

Pojedinac ne samo da reaguje na situaciju, već je i aktivan u njenom stvaranju. Pa tako, na primer, neka osobina može determinisati određeno ponašanje koje bi možda moglo dovesti do promene u ličnosti zbog čega će pojedinac raditi na menjanju karakteristika svog radnog okruženja koje će opet dalje uticati na ponašanje. Džadž i Kristof-Braunova (Judge & Kristof-Brown, 2004) smatraju da bi pomenuti efekat bilo najadekvatnije proveravati kroz longitudinalne nacrte, jer je moguće da se određeni uticaj ostvaruje tek nakon dužeg vremenskog perioda. Kada je reč o perceptivnom efektu, Terborg (1981) stavlja akcenat na traganje za odgovorom na pitanje: zašto ljudi na različite načine opažaju svoje okruženje? U tom smislu, ovde je akcenat na razumevanju teorijske prirode odnosa između ličnosti i situacije, iako se statistički ona, recimo, može ispoljiti kroz medijatorski ili moderatorski efekat. Konkretno, ovde je akcenat ne na samoj „objektivnoj“ situaciji koliko na subjektivnom opažanju iste – na psihološkom značenju te situacije.

Treba pomenuti da Džadž i Kristof-Braunova (2004) ukazuju i na postojanje još jednog značajnog tipa efekta koji se ne može svesti ni na jedan od pet, o kojima govori Terborg (1981). Reč je o efektu kongruencije (saglasnosti, usklađenosti). Ovaj tip efekta podrazumeva da će pozitivan ishod, u smislu organizacionog ponašanja i stavova prema organizaciji, biti veći ukoliko su karakteristike pojedinca i organizacije kongruentne, tj. slične. Generalno, 80-te i 90-te godine prošlog veka jeste obeležila dominacija interakcionističke perspektive u oblasti I/O psihologije i organizacionog ponašanja, u kojoj je

akcenat na uklopljenosti pojedinca u okruženje, posao, organizaciju, radnu grupu i slično (Schneider, 2007).

Uprkos „naučenim lekcijama“ i navedenim studijama, koje potkrepljuju zaključke koji proizilaze iz interakcione psihologije, kao i decenijama koje su prošle od kako je debata „završena“, ipak je očigledno da je i dalje vrlo malo objavljenih studija koje su u nacrte uključile i osobine pojedinca i situaciju u predviđanju radnog ponašanja i performansi (Dostanić, 2017; Funder, 2001; Hogan, 2004; Judge & Kristoff-Brown, 2004). Jedan od razloga je to što su u pitanju i dalje dve metodološki suprotstavljene tradicije koje samo nisu više toliko usmerene jedna protiv druge. Nema mnogo autora koji se kreću i na jednom i na drugom kraju dve pozicije nekadašnje debate, a hibridni nacrti koji kombinuju korelacionu i eksperimentalnu metodologiju su dosta kompleksni i upitni (Fajgelj, 2020). Međutim, pojedini autori smatraju da su neki od ključnih razloga zašto nije bilo mnogo takvih studija haos oko konceptualizacije situacije (Hogan, 2009) i nedostatak adekvatne taksonomije koja bi obezbedila mogućnost za generisanje teorija i modela (Funder, 2006, 2016; Rauthmann, 2015; Rauthmann et al., 2014). Takvi modeli i taksonomije situacije, nalik na modele taksonomije ličnosti, nastaju tek decenijama nakon završetka debate, a na centralno mesto u razumevanju interakcije ličnosti i situacije u predviđanju ponašanja postavlja se opažena, interpretirana (Funder, 2016) ili psihološka situacija (Rauthmann, 2015; Rauthmann et al., 2014; Rauthmann et al., 2015). Drugim rečima, osobine ličnosti i generalno karakteristike pojedinca, i kada utiču na ponašanje, one to u velikoj meri čine kroz percepciju

situacionih signala iz sredine u kojoj se nalaze, o čemu će kasnije u knjizi biti više reči. Takođe, u savremenoj psihologiji je postalo jasno da je neophodno integrisati ličnost u dinamičke, samoregulatorne procese, te da su individualne razlike neodvojive od kognitivnih, afektivnih, motivacionih i ponašajnih procesa (Hoyle, 2006), odnosno, da bi se razumelo kako ličnost deluje na ponašanje, neophodno je staviti je u dinamički kontekst i objasniti šta se sa njom dešava kroz procesnu prizmu, što polako postaje trend u izučavanju psihologije ličnosti poslednjih godina (Alaybek & Dalal, 2021; Fleeson, 2001; Johnson & Schneider, 2013; McCrae & Löckenhoff, 2010; Tett et al., 2013; Tett & Fisher, 2021).

Sve u svemu, *ličnost* je preživila i, kao još uvek fragmentarna disciplina (Cloninger, 2009), krajem prošlog i početkom ovog veka postala veoma aktivna, o čemu svedoči povećan broj članaka, konferencija, studija i interesovanje studenata (Funder, 2001b). Roberts i Jun (Roberts & Yoon, 2022) u *Annual Review of Psychology* navode da je disciplina u poslednjih dvadeset godina doživela pravu renesansu, ali i da se okrenula dosta pragmatičnjim modelima, te prigrlila svoje ekstreme, prevazišla neke debate i usmerila se više na longitudinalne studije, dinamičke procese i razvoj ličnosti.

Psihologija ličnosti u XXI veku se i dalje drži svoje misije – teorijske, empirijske i institucionalne (Funder, 2001). Teorijske – da uzme u obzir i objasni „sklopove misli, emocija i ponašanja pojedinaca, zajedno sa psihološkim mehanizmima – skrivenim ili ne –

koji stoje iza tih sklopova” (Funder, 2019). Drugim rečima, psihologija ličnosti bi trebalo da objasni i razume kako funkcioniše psihički život pojedinca i ljudi. Empirijska misija u službi teorijske jeste da se skupljaju i analiziraju podaci koji otkrivaju kako su ličnost, situacija i ponašanje povezani i da se razvijaju psihometrijski alati u te svrhe. Institucionalna misija, koju Fander (2001b) smatra možda i najvažnijom, jeste da bude integrativna snaga u eri naučne fragmentacije. Dakle, misija psihologije ličnosti nikada nije bila jednostavna. Ona treba da integriše delove kojima se bave razne discipline, kao što su razvojna, opšta, socijalna psihologija, ali i različite tradicije i škole, kao što su psihoanaliza, biheviorizam, biološki, kognitivni i evolucijski pristup, te da u svom centru drži *celog pojedinca, motivaciju i dinamiku*, kao i *individualne razlike* (McAdams, 1997).

Raznolikost osnovnih pristupa analizi ličnosti može se videti u Tabeli 2.1. koja je preuzeta od Fandera (2019). Može se, dakle, reći da je savremena psihologija ličnosti opstala sa ponekim „zamrznutim konfliktom“ i drugačijim trenutnim fokusom, ali da pritom nije odustala od svojih osnovnih zadataka, koje je još Olport (Allport, 1937) postavio: a) identifikacije jedinice analize ličnosti; b) opisivanja kako se komponente ličnosti razvijaju i menjaju; c) kopanja za mehanističkim osnovama ličnosti i d) korišćenja tih informacija da se razumeju ne samo populacije, nego i pojedinci.

Tabela 2.1. Osnovni pristupi analizi ličnosti i njihove osnovne teme

Osnovni pristupi	Centralne teme
<i>PRISTUP CRTA</i>	koncepcionalizacija individualnih razlika
	merenje individualnih razlika
	konsekvence individualnih razlika
	razvoj ličnosti
	promene u ličnosti
<i>BIOLOŠKI PRISTUP</i>	anatomija
	fiziologija
	genetika
	evolucija
<i>PSIHOANALITIČKI PRISTUP</i>	nesvesni um
	unutrašnji mentalni konflikt
<i>FENOMENOLOŠKI PRISTUP</i>	svest i svesno iskustvo
	slobodna volja
	humanistička perspektiva
	kros-kulturalna psihologija
<i>UČENJE I KOGNITIVNI PRISTUPI</i>	biheviorizam
	teorije socijalnog učenja
	kognitivna psihologija ličnosti

Preuzeto iz: Funder (2019, pp. 70-71)

Kada je reč o ličnosti u oblasti rada, mogu se sumirati neki opšti zaključci, kao epilog trnovitog puta razvoja njene teorije i „razrešenja“ debate *situacija – ličnost*:

- Konceptualno se više ne sumnja u postojanje crta ličnosti;
- Bazične crte ličnosti konzistentno i pouzdano predviđaju uspeh na poslu sa u proseku malim procentom objasnjenje varijanse;
- Taj procenat varijanse se povećava kada se studije zasnivaju na opisu posla i kada su u pitanju specifičniji kriterijumi;
- Biti uspešan na poslu ne znači samo dobro izvršavati zadatke. Osobine ličnosti značajno predviđaju i druge važne aspekte radnog i organizacionog ponašanja, koji umnogome utiču na same radne performanse i mentalno zdravlje zaposlenih;
- Karakteristike pojedinca određuju način na koji se opaža celokupno radno okruženje;
- Potrebno je baviti se više načinom na koji osobine ličnosti i radno okruženje, situacioni faktori zajednički oblikuju željena i neželjena ponašanja. Za to je potrebno kocpetualizovati radno okruženje i definisati taksonomije za procenu radnog okruženja;
- Osobine ličnosti su neodvojive od procesa i dinamičkih mehanizama i zbog toga je važno da se radi na modelima njihove integracije, te razmatranju u organizacionom i radnom kontekstu.

3. CRTE I KARAKTERISTIKE LIČNOSTI RELEVANTNE U OBLASTI I/O PSIHOLOGIJE

U ovom poglavlju će biti definisan i razrađen pojam crte, kao i način na koji su crte u literaturi najčešće strukturirane i pozicionirane u hijerarhijskom sistemu ličnosti, te koji je značaj osobina na različitom nivou u predviđanju radnog ponašanja. Biće ukazano na dilemu *šire – uže* crte u predviđanju radnog ponašanja i biće prikazane studije koje idu u prilog jednom ili drugom stanovištu.

3.1. Pojam i određenje crte

U prethodnom poglavlju je dosta pisano o crtama ličnosti. Ukazano je na to da crta čini jednu od centralnih tema psihologije ličnosti, da je decenijama bila na udaru „koalicije“ biheviorizam – socijalna psihologija, zbog čega je bio ugrožen opstanak čitave discipline. Pisano je i o tome da je ipak uspela da „preživi“, i o tome da je aktuelna, važna i nezaobilazna tema savremene psihologije generalno, a isto tako i I/O psihologije. Takođe, utvrđeno je da su crte nešto što ljudi, čak i laici, intuitivno prepoznaju, kao manje-više dosledne karakteristike određenog pojedinca. To su zastupali čak i

situacionisti (e.g. Jones & Nisbett, 1972), smatrajući ih, međutim, greškama u percepciji. Ipak, može se reći i da su „ljudi shvatili da postoje crte još u klasično doba, a naučni pristup im je samo smanjio broj, obezbedio pouzdane mere i validirao ih“ (Deary, 2009, p. 89). Međutim, dosad je vrlo malo rečeno o tome šta je to crta ličnosti i kako se ona određuje u literaturi.

Iako su mnogi pre njega pisali o crtama i osobinama ličnosti (Galton, 1884, prema Goldberg, 1993), Gordon Olport (Allport, 1927, 1961) se s razlogom smatra začetnikom i utemeljivačem *teorije crta* i stoga deluje opravdano krenuti baš od njegovog određenja. Olport je još na samom početku bavljenja ovom temom ukazivao na to da su mnogi autori pre njega i njegovi savremenici više pažnje posvećivali kvantitetu nego kvalitetu crta, odnosno više su se usredsređivali na opisivanje crta nego na definisanje njihove suštine i prirode (Allport, 1927). Takođe, ukazivao je da postoji i konfuzija između onoga što predstavlja karakter (koji može biti obezvređen – eng. *devaluated*) i onoga što se odnosi na osobine ličnosti (koje se procenjuju – eng. *evaluated*). Isto tako, primetio je, postojala je nejasnoća u vezi sa tim što je ličnost i šta je ono što je konstituiše, te da je veoma važan odnos između crta i navika u ponašanju. Olport (Allport, 1927) navodi i da su u njegovo vreme crte bile definisane na različite načine, mahom na osnovu empirijskih studija:

- a) kao nezavisne statističke varijable – „sklonost reagovanju koja kada se pouzdano meri demonstrira se nezavisnom od drugih varijabli“ (p. 285);

- b) kao kontigentna viša jedinica – „dinamički trend ponašanja koji je rezultirao integracijom brojnih specifičnih navika prilagođavanja i koji izražava karakterističan način reakcije pojedinca na svoje okruženje“ (p. 288) i
- c) kao nekontigentna viša jedinica – „generalni i uobičajeni način prilagođavanja koji vrši direktivan efekat na specifičnu reakciju (p. 290) [...] osobina se ne poznaje po uzroku, nego po onome što uzrokuje; ne po korenima već po svojim plodovima“ (p. 289).

Uzimajući u obzir sva gore otvorena pitanja, kao i problematiku vezanu za određenje same suštine crte ličnosti, Olport 1931. godine (Allport, 1931) predlaže svoju klasičnu doktrinu:

- 1) osobina je više od samog svog nominalnog postojanja,
- 2) osobina je više od generalizovane navike,
- 3) osobina je dinamička ili barem determinišuća,
- 4) postojanje osobine može se utvrditi empirijski ili bar statistički,
- 5) osobine su samo relativno nezavisne jedna od druge,
- 6) crta ličnosti, psihološki posmatrano, nije isto što i moralni kvalitet,
- 7) dela, čak i navike, koje u nisu u skladu sa nekom osobinom, nisu dokaz nepostojanja osobine,
- 8) osobina se može posmatrati ili u svetlu ličnosti, čiji je deo, ili u svetlu njene rasprostranjenosti u populaciji u celini.

U skladu sa poslednjom tačkom, važno je naglasiti da je Olport (Allport, 1931) razlikovao jedinstvene (eng. *unique*), koje kasnije

naziva *lične dispozicije* (Allport, 1961) od zajedničkih (eng. *common*) crta ličnosti. Jedinstvene crte su značajne za razumevanje nekog pojedinca i njegove ličnosti u celini, dok su u univerzalnom – zajedničkom smislu, one arbitrarno izolovane u svrhe naučnih studija koje se bave poređenjem pojedinaca, odnosno analizom individualnih razlika. Već pomenuta, Olportova definicija crte kao „neuropsihičke strukture koja ima sposobnost da mnoge stimuluse učini funkcionalno ekvivalentnim, i da inicira i vodi ekvivalentne (smisaono dosledne) oblike adaptivnog i ekspresivnog ponašanja“ (Allport, 1961, p. 373) podrazumeva da se radi o ličnim dispozitivnim svojstvima. Olport (1961) je, takođe, crte delio na *kardinalne* (koje se mogu uočiti kod nekih ljudi i čine vladajuće strasti koje dominiraju nečijom ličnošću), zatim na *centralne dispozicije* (svako ima 5–10 ključnih osobina koje usmeravaju život pojedinca i koje se ističu) i na *sekundarne dispozicije* (kojih ima najviše, a mogu se uočiti kao tendencije kod pojedinca, ali nisu toliko upečatljive i svojstvene za njega). Pored ovoga, Olport je razlikovao i *motivacione dispozicije* od *stilističkih*, gde su prve zadužene za iniciranje ponašanja i motivacije i predstavljaju snažno iskustvo a druge vode i usmeravaju ponašanja.

Rejmond Bernard Katel (Cattell, 1979), takođe je, kao i Olport, pravio razliku između *zajedničkih* (eng. *common*) i *jedinstvenih* (eng. *unique*) crta, te postavio istu kao centralni koncept čitave ličnosti. Međutim, za razliku od Olporta, za Katela su zajedničke crte mnogo važnije i to ne samo u naučnom smislu. Naime, smatrao je on, zajedničke crte objašnjavaju najveći deo varijanse individualnih razlika. Prema Katelu (Cattell, 1946, 1979), zajedničke crte proizilaze

ili iz genetike ili iz spoljašnjih okolnosti i utiču na sve pojedince samo u različitoj meri. Preostala varijansa u ponašanju, koja se ne može objasniti zajedničkim crtama, posledica je neke druge, specifičnije crte, koja možda još uvek nije prepoznata ili ekstrahovana, ali delom i jedinstvenih crta. Jedinstvena crta, u stvari, predstavlja jedinstvenu varijansu za konkretnog pojedinca u konkretnoj situaciji ili prilici. Katel je smatrao da su zajedničke crte zaslužne za dve trećine interindividualnih razlika, ali da značajno objašnjavaju i intraindividualne razlike.

Ipak, mnogo važnija podela crta, o kojoj je Katel govorio, jeste na *izvorne* i *površinske* (Cattell, 1979). Površinske crte su skupovi ponašanja koji su međusobno povezani i koji deluju kao da su stvarne crte, međutim, kao takve, nisu dosledne i stabilne u vremenu. One nemaju unitarnu osnovu i posledica su interakcije mnogo značajnijih izvornih osobina. Statistički, one predstavljaju klastere varijabli iz matrice korelacija. Sa druge strane, izvorne crte su osnovne, unitarne, nezavisne dimenzije ličnosti. Statistički, one se izvode faktorskom analizom i svaka je predstavljena jedinstvenim, invarijantnim faktorom. Površinskih crta ima više nego izvornih, a jedna izvorna crta može određivati više površinskih, kao i što više izvornih može uticati na jednu površinsku crtu. Izvorne crte je, prema modalitetu, Katel dalje delio na *crte sposobnosti*, *crte temperamenta* i *dinamičke crte*.

Još jedna podela, na koju je Katel (Cattell, 1979) skretao pažnju, jeste na *šire* (opšte) i *uže* (specifične) crte. *Šire crte* su one koje su predstavljene faktorom koji određuje više varijabli, dok se *uže crte*

odnose na samo jednu formu i oblik ponašanja. Treba biti oprezan i ne mešati uže crte sa jedinstvenim (Cattell, 1979). Specifična crta može biti zajednička svim ljudima, samo je opseg njenog delovanja na ponašanje uzan. O pomenutim crtama može se zaključivati samo kada se u faktorsku analizu uključe varijable koje pripadaju celokupnoj sferi ličnosti (Cattell, 1973, 1979), inače se specifičan faktor može pomešati sa rezidualom nekog opštijeg faktora, čija varijansa nije u potpunosti uključena u analizu.

Većina autora, koja pripada tradiciji diferencijalne psihologije, manje-više na sličan način određuje pojam crte. Za Ajzenka (Eysenck, 1997) crta predstavlja „opaženu konstelaciju tendencija pojedinca ka akciji“ (p. 28), odnosno „aktuelne ili potencijalne obrasce ponašanja organizma determinisane genetskim nasleđem i sredinom“ (p. 25). Za Kostu i Mekrea (McCrae & Costa, 1996) crte su endogene bazične dispozicije koje se mogu menjati spoljašnjim intervencijama, procesima i događajima koji mogu uticati na njihovu biološku osnovu. Takođe, one se razvijaju čitav život, posebno tokom prve trećine života, ali su relativno stabilne. Kod navedenih autora crte su organizovane hijerarhijski, od uskih i specifičnih do širokih i generalnih dispozicija, Velikih pet osobina.

Uzimajući sve to u obzir, nešto savremenije određenje crta ličnosti jeste da su one „stabilni konstrukti individualnih razlika koji reflektuju pouzdane i različite navike, konzistencije, u obrascima mišljenja, osećanja i ponašanja pojedinca tokom vremena i u različitim

situacijama” (Oswald et al., 2013, p. 11). A ono što se iz većine određenja, teorija i modela može sumirati o crtama ličnosti jeste:

- bazične tendencije koje mogu biti različitog stepena opštosti i dometa uticaja;
- genetski determinisane, ali se mogu menjati pod uticajem sredine;
- većinom zajedničke svim ljudima, ali se razlikuje koliko su kod koga izražene, te objašnjavaju najveći deo individualnih razlika;
- različite prema modalitetu, u smislu da li određuju dominantno kognitivne, emotivne ili motivacione, ponašajne procese;
- latentne, odnosno nisu direktno vidljive, o njima se zaključuje na osnovu onoga što određuju, na osnovu onoga što je manifestno;
- o njima se zaključuje ili se potvrđuju pomoću statističkih alata, na prvom mestu pomoću faktorske analize;
- hijerarhijski su strukturirane i smer uticaja je najčešće odgore nadole; faktori ili crte višeg reda se smatraju uzrokom zajedničke varijanse koju dele faktori ili crte nižeg reda koji se nalaze na istom nivou u hijerarhiji.

3.2. Hijerarhijska struktura crta ličnosti

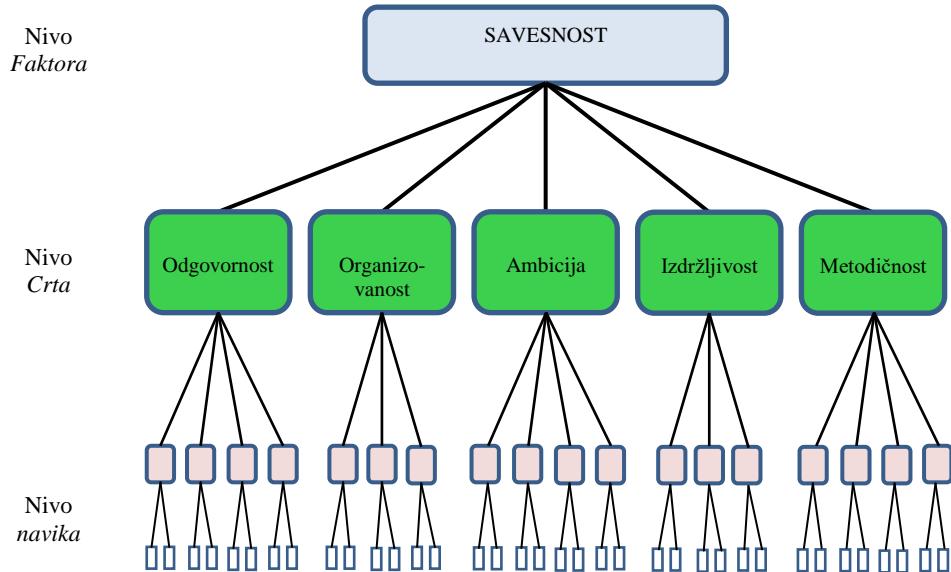
Kao što se moglo primetiti iz pojedinih definicija i određenja, te na osnovu poslednje tačke prethodnog poglavlja, većina autora smatra

da su crte ili osobine hijerarhijski strukturirane u ličnosti. Na vrhu se nalaze najopštiji i najširi faktori ili tipovi, na svakom nižem nivou nalaze se sve uže i specifičnije karakteristike i tako sve do najnižeg, gde se nalaze ispoljena i opaziva S-R ponašanja.

Jedan od autora koji je koncipirao ličnost kao hijerarhijski sistem je R. B. Katel (Cattell, 1973). Na samom dnu se nalaze S-R ponašanja ili stavke iz upitnika za procenu ličnosti, iznad njih *površinske* a iznad njih i *izvorne crte*. Katel je takav model empirijski potvrdio primenom klasterizacije korelacija i faktorskom analizom. Faktorizacijom izvornih crta, odnosno faktorskom analizom drugog reda, Katel je došao i do faktora II reda, tj. do II stratuma ličnosti. On (Cattell, 1975) je čak pretpostavio i postojanje III stratuma, odnosno faktora III reda koji određuju faktore II reda, ali je smatrao da oni uopšte ne moraju biti psihičke prirode, nego mogu biti biološki, možda čak i ekonomski. Treba napomenuti i da su, za razliku od faktora I reda ili izvornih crta, rezultati faktora II reda bili manje pouzdani, te da je i Katel dobijao različita rešenja (Smith, 1988).

Ajzenkov (Eysenck, 1967, 1997) faktorski model ličnosti verovatno je najčešći model pomoću kojeg se u literaturi prikazuje i objašnjava hijerarhijska struktura ličnosti. Prema Ajzenku, na dnu hijerarhije se nalaze specifični odgovori ili reakcije (S-R). To su pojedinačna ponašanja pojedinca, koja je on ispoljio ili u svakodnevnom životu ili u nekoj eksperimentalnoj test-situaciji i mogu predstavljati ili ne njegove lične karakteristike. Iznad S-R ponašanja se nalaze navike (H-R; *Habitual Responses*) koje predstavljaju specifične odgovore pojedinca

u sličnim okolnostima (na primer oklevanje da se razgovara sa strancima) i odnose na to da će se neka ponašanja ponavljati ili u okviru ponovljenih testova/eksperimenata ili će se pojedinac u stvarnom životu ponašati na sličan način (Eysenck, 1947). Na trećem nivou su navike organizovane u osobine (na primer: iritabilnost, rigidnost) koje su teorijski konstrukti zasnovani na opaženim interkorelacijama određenog broja različitih navika. Na samom vrhu se nalaze osobine organizovane u generalne tipove, faktore, odnosno osobine koje međusobno koreliraju zbog zajedničkog izvora - tipova: *Ekstraverzije*, *Neuroticizma* i kasnije *Psihoticizma*. Na Grafiku 3.1. prikazana je hijerarhijska struktura ličnosti o kojoj govori Ajzenk (Eysenck, 1947), ali na primeru crte *Savesnost* (koja nije iz Ajzenkovog modela), prema modelu Paunonen (1988), s obzirom da je upravo ova osobina jedna od značajnijih i istraživanijih u oblasti radnog ponašanja.



Grafik 3.1. Hijerarhijska struktura ličnosti prema Ajzenkovom modelu na primeru osobine *Savesnost* (preuzeto iz: O'Neill & Paunonen, 2013, p. 303)

3.2.1. Nivo osobine u hijerarhiji i predviđanje radnog ponašanja

Uzimajući u obzir da je ličnost hijerarhijski strukturirana, postavlja se pitanje o tome koji njen nivo, tj. širina je najadekvatnija, kada je reč o merenju i istraživanjima koja imaju za cilj da dovedu u vezu karakteristike ličnosti sa ponašanjem u različitim aspektima života, te za ovu knjigu relevantnim radnim ponašanjem. Najčešće se merenje i predikcija vrše na nivou ili osobina ili generalnih tipova prema Ajzenkovom modelu hijerarhije jer su S-R ponašanja i navike isuviše specifične i nekonzistentne da bi mogle biti pouzdani prediktori neke generalne pravilnosti u radnom okruženju. Nakon rezultata istraživanja o *Velikih pet crta* (Digman, 1990; Goldberg, 1993; Norman, 1963) i, konačno, modela Koste i Mekrea (McCrae & Costa, 1996, 2003), studije su najčešće rađene na nivou upravo tih pet širih,

generalnih i bazičnih faktora (e.g., Barrick & Mount, 1991; Judge et al., 2002). Ipak, ima i studija koje su se zasnivale na nižem nivou hijerarhije ličnosti, tj. na nivou faceta (Christiansen & Robby, 2011; Paunonen & Nicol, 2001). Upravo ta dva različita stanovišta su podstakla pitanje o tome kakve osobine, šire (generalni faktori ličnosti) ili uže (specifične facete), u većoj meri predviđaju ciljano ponašanje, odnosno pokrenula su debatu poznatu i pod nazivom *Paradoks verodostojnosti širine delovanja* (eng. *bandwidth – fidelity paradox*).

Opšte i šire crte objašnjavaju i obuhvataju veći domen ili univerzum ponašanja, što ide u prilog tome da se očekuje da će moći bolje i pouzdanije da objasne i radno ponašanje (e.g., Ones & Viswesvaran, 1996). Kada je u pitanju oblast I/O psihologije, u istraživanjima je ličnost najviše dovođena u vezu sa radnim uspehom operacionalizovanim kao opšti, jednodimenzionalni konstrukt (koji je prirodno multidimenzionalan), što ide u prilog tome da ta širina i odgovara nivou opštosti širih crta ili faktora. Takođe, opštih crta ima manje nego onih užih, specifičnih faceta, što ih čini jednostavnijim za istraživačke nacrte i integraciju rezultata. Isto tako, šire crte, pogotovo u okviru *Velikih pet*, čine neki referentni okvir, kada su studije o ličnosti u pitanju, te, u skladu sa tim, ima mnogo istraživanja, što omogućava i kvalitetniju metaanalitičku metodologiju, izvođenje generalnih zaključaka i razvoj teorijskih modela. U prilog ovom stanovištu ide istraživanje Berika i Maunta (Berrick & Mount, 1994, prema Ones & Viwervaran, 1996), koje je pokazalo da agregatni skor na *Savesnosti* predviđa različite kriterijume uspeha na poslu, bolje

nego specifične facete istog. Parcijalizacija ukupnog skora na *Savesnosti* činila je korelaciju između njenih faceta i uspeha na poslu zanemarljivom. Među novijim studijama, Saldago i saradnici (Saldago et al., 2013) dobili su rezultate da specifični faktori *Savesnosti*, kada se ukupan skor parcijalizuje, ne predviđaju značajno uspeh na poslu. Dakle, facete *Savesnosti* gotovo da ne dele ništa zajedničko sa uspehom na poslu van onoga što je već obuhvaćeno ukupnim skorom na crti.

Ipak, ima autora koji zauzimaju suprotno gledište (Hogan & Roberts, 1996; Paunonen et al., 1999). U prilog tome da se uzimaju u obzir uže osobine ide to što se korišćenjem opštih ukupnih skorova na faktorima koji su prirodno multifacetni, odnosno korišćenjem kompleksnih prediktora može razvodniti značajan deo varijanse specifičnih faceta (Paunonen & Nicol, 2001). Jednostavnije rečeno, korišćenjem opštih ukupnih skorova može se zanemariti specifični doprinos svake njene facete ili subdimenzije. Kada se, kao prediktor, koristi ukupan skor faktora ličnosti, ostaje nepoznato da li i kakav doprinos u predviđanju radnog ponašanja imaju njegove pojedinačne facete. Recimo, moguće je da samo jedna faceta *Savesnosti* (npr. *odgovornost*) predviđa željeni kriterijum, što može dovesti do manjeg koeficijenta povezanosti kada se u analizu uključi ukupan skor na čitavom faktoru ličnosti. Moguće je, čak, da pojedine facete mogu imati supresorski efekat jedna na drugu, te umanjiti validnost čitave šire crte, kao prediktora. Kao ilustracija tome, može poslužiti studija Plecera i saradnika (Pletzer et al., 2021) o povezanosti HEXACO osobina ličnosti sa OCB. Naime, oni su dobili da OCB nije značajno

povezan sa *Emocionalnošću*, zato što je sa njenom facetom *sentimentalnost* povezan pozitivno, a sa svim ostalim facetama negativno.

U prilog ovom stanovištu ide studija Paunonena iz 1998. (Paunonen, 1998), koja, mora se spomenuti, nije sprovedena na uzorku zaposlenih i kriterijum nije bio radno ponašanje. Rezultati su pokazali da facete mogu biti inkrementalno validne u predviđanju ponašanja uz mere bazičnih, opštih faktora ličnosti, ali i obrnuto. Međutim, inkrementalna validnost faceta je bila viša nego inkrementalna validnost generalnih faktora. Takođe, istraživanje Teta i saradnika (Tett et al., 2003), gde je jedna studija sprovedena na studentima koji su igrali uloge menadžera a druga na zaposlenima, pokazalo je da specifične mere imaju veću validnost i, samim tim, veću prediktivnu vrednost. Uže crte pružaju objašnjenje povezanosti kriterijuma sa širim, opštijim merama, a opštije mere ličnosti zamagljuju smislene veze između kriterijuma i specifičnijih mera. Studija Bergnera i saradnika (Bergner et al., 2010), može, takođe, pomoći u potkrepljenju shvatanja da specifične crte mogu biti korisnije u predviđanju radnog ponašanja i inkrementalno validne preko opštih faktora ličnosti. Međutim, uže crte nisu bile značajni prediktori i inkrementalno validne za sve kriterijume, kao što je, na primer, zadovoljstvo poslom. Svakako, zaključili su autori, korišćenje generalnih mera može dovesti do gubitka značajne varijanse, koju mogu objasniti specifičnije mere.

Važno je pomenuti da neki autori ukazuju i na uključivanje i prediktivnu validnost faktora ličnosti, koji se hijerarhijski nalaze na višem nivou opštosti u odnosu na *Velikih pet* (McCrae & Costa, 1996), šest (Ashton & Lee, 2007) ili tri osobine (Eysenck, 1997). Digman (Digman, 1997) je, na primer, našao potvrdu za dva faktora iznad *Velikih pet* crta – za faktor *alfa* (*Savesnost, Prijatnost i Emocionalna stabilnost*) i faktor *beta* (*Ekstraverzija i Otvorenost ka iskustvu*). Ons i saradnici (Ones et al., 1993) našli su potvrdu za Digmanov alfa faktor, s tim da su ga nazvali *integritet*, te pokazali da je jedan od važnijih prediktora, kada je u pitanju radno ponašanje. De Jang (DeYoung, 2006) je, takođe, potvrdio Digmanova dva faktora, nazivajući ih *stabilnost i plasticitet* a pojedini autori su zaključili i o jednom faktoru ličnosti koji se nalazi na samom vrhu hijerarhije, čak iznad *stabilnosti i plasticiteta*, a koji je definisan kao *generalni faktor ličnosti* (GFP; Musek, 2007; Rshon & Irving, 2011) ili *crta generalne evaluacije* (Saucier, 2008, 2008). Pojedine, ranije spomenute studije (Pelt et al., 2017; Van der Linden et al., 2010) pokazale su da GFP predviđa radne performanse bolje od *Velikih pet, stabilnosti i plasticiteta*, te da one uz njega gube inkrementalni značaj u predikciji. Sa druge strane, neki smatraju da se generalni faktor ličnosti pokazao kao konceptualno slab, te nedovoljno validan i pouzdan (Oswald et al., 2013), jer su kovarijacije među faktorima nižeg reda veoma male i smatra se da one ne potiču iz konstruktivne validnosti, već su posledica stila i sklopa odgovaranja na skalama (negativno postavljene stavke međusobno koreliraju, kao i one pozitivno postavljene). Pored generalnog faktora ličnosti, Džadž i saradnici su prepoznali i definisali jedan složeni viši

faktor i to baš u kontekstu radnog ponašanja (Judge et al., 1997), te ga nazvali *jezgro samoprocene*. Takav složeni faktor obuhvata *lokus kontrole*, *samopoštovanje*, nizak *Neuroticizam* i *generalizovanu samoefikasnost* i pokazuje se kao veoma značajan prediktor, kada su u pitanju kriterijumi u oblasti radnog ponašanja (Judge et al., 2003; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Iz svega navedenog može se zaključiti da i šire i uže crte imaju svoje prednosti. Debata o adekvatnoj „širini“ karakteristika ličnosti je ukazala koji značaj može biti u korišćenju i jednih i drugih mera ličnosti. Tet i saradnici (Tett et al., 2000), u svojoj studiji o razvoju i sadržinskoj validnosti „hiperdimenzionalne“ taksonomije menadžerskih kompetencija, sumirali su prednosti korišćenja kako opštih, širih faktora ličnosti, tako i užih, specifičnih faceta u dizajniranju istraživanja i modela. Oni su, dakle, zaključili da generalne - opštije mere: 1) pomažu organizovanje različitih konstrukata i pružanje referentnih okvira; 2) olakšavaju studije o ponašanju; 3) ometaju napore da se istražuje i poboljša fit između pojedinca i organizacije (ili posla); 4) ograničavaju razumevanje uzroka, efekata i mera; 5) doprinose validaciji, naglašavajući njene strukturalne aspekte. Sa druge strane, specifične mere: 1) promovišu kompleksnost i sprečavaju identifikaciju jednostavnih okvira; 2) čine da istraživanja o ponašanju budu teža; 3) omogućavaju mnogo suptilniju uklopljenost pojedinca sa situacijom (organizacionom, poslom itd.); 4) potrebne su za puno razumevanje uzroka, efekata i mera; 5) doprinose validaciji, naglašavajući sadržaj konstrukta.

Debata o adekvatnoj širini karakteristika ličnosti u predviđanju radnog ponašanja najčešće je razmatrana između generalnih faktora i njihovih faceta. Međutim, treba uzeti u obzir ovu problematiku i kada su u pitanju specifične karakteristike pojedinca koje su njihovi autori konceptualizovali van modela bazičnih crta ličnosti, a koje imaju dosta odlika osobina ličnosti. One jesu, u nekoj meri, relativno stabilne i predstavljaju predispozicije pojedinaca da se ponašaju na određeni i dosledan način. Neki od primera su karijerna adaptabilnost (Savickas, 1997) ili samoefikasnost (Bandura, 1977b). Ove karakteristike pojedinca mogu biti formirane na nešto drugačiji način u odnosu na bazične crte ličnosti, uže su i specifičnije od njih, i najčešće su konceptualizovane sa pretpostavkom da obuhvataju neki deo varijanse van njih, te da daju inkrementalni doprinos u predviđanju radnog ponašanja i ponašanja uopšte. Ipak, modeli bazične strukture ličnosti, bilo da su dobijeni leksičkim (Ashton & Lee, 2007; Cattell, 1979; Goldberg, 1993), kauzalnim (Eysenck, 1997) ili eklektičkim pristupom (McCrae & Costa, 1996), podrazumevaju da generalni faktori ličnosti objašnjavaju skoro celokupan univerzum različitosti ljudskog ponašanja, te se, u skladu sa tim, može reći da sve te specifične karakteristike pojedinaca u nekoj meri pripadaju prostoru bazičnih crta. To nikako ne znači da one u potpunosti mogu biti objašnjene bazičnom strukturom ličnosti, ali da jednim svojim delom pripadaju jednom ili većem broju opštih faktora ličnosti. Dakle, prednosti i ograničenja korišćenja specifičnijih osobina u odnosu na opštije treba uzeti u razmatranje i kada su pomenute karakteristike ličnosti u pitanju. Ipak, kada su u pitanju opisane specifičnije

karakteristike pojedinca, ne treba zaboraviti da su naučne studije jedno, a praktična primena skala za njihovo merenje, u kontekstu procene pojedinaca, sasvim drugo, na primer u okviru procesa profesionalne selekcije ili procene potencijala. Računanje koeficijenata povezanosti varijabli ne zahteva standardizovane mere. Kada je reč o proceni karakteristika ličnosti pojedinaca, nestandardizovane mere su nam gotovo neinformativne, odnosno treba voditi računa da iako, na primer, lokus kontrole dobro predviđa neki značajan ishod u okviru radnog ponašanja, ukoliko nemamo standardizovanu meru, mi u okviru selekcije ne možemo zaključiti da li pojedinac ima visok, prosečan ili ispod proseka skor. Za većinu ovih karakteristika ličnosti nisu definisane standardizovane mere i testovi.

Treba imati u vidu i da je problematika oko adekvatne širine crte neretko maskirana u literaturi, u smislu da se generalni faktori i njihove facete mogu naći pod istim terminom – osobine ili crte, izuzev u studijama koje se konkretno bave ovom temom. Međutim, pri dizajniranju studija je veoma važno poći od toga šta je cilj – da li detaljno razumeti relacije ili ekstrahovati opšte zaključke i definisati referentne okvire. Kako Džadž i Kamejer-Miler (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012) smatraju, nije pravo pitanje *da li* su bolje šire ili uže mere, nego *kada* su bolje šire a kada uže.

Pored ovoga, potrebno je voditi računa i o proporcionalnosti širine i kompleksnosti prediktora i kriterijuma. Međutim, to ne znači da glavni kriterijum treba da bude usklađenost prediktora i kriterijuma prema širini, već i prema sadržaju. Usklađenost po širini treba da

bude optimalna, ali samo onda kada ima psihološkog smisla (O'Neill & Paunonen, 2013). Shodno tome, može se očekivati da će onaj prediktor koji je hijerarhijski i sadržinski bliže željenom kriterijumu biti u većoj meri validan prediktor.

Takođe, treba biti oprezan u izvođenju zaključaka, kada je u pitanju rezidualna varijansa u okviru multivarijatnih statističkih postupaka (Vize et al., 2018), recimo, višestruke regresione analize. Naime, u multivarijatnim postupcima, gde bi se, na primer, uključile facete ili specifičnije karakteristike neke šire crte može doći do supresorskog efekta koji dovodi do toga da neki prediktor izrazi povezanost sa kriterijumom koji nije postojao u bivarijatnom odnosu ili je, čak, bio i suprotnog smera. U skladu sa tim, ostaje otvoreno pitanje: šta je „ostalo“ od čitave osobine kada se njen jedan deo parcijalizuje? Šta, na primer, ostaje od faceta *Savesnosti* kada se dobar deo zajedničke varijanse, koje one dele a koja predstavlja upravo i taj faktor ličnosti, parcijalizuje? I na kraju, da li uopšte predstavlja razliku ako nešto merimo „jednom merom“ ili sa više specifičnijih mera koje, kada se sabiju, predstavljaju meru onog šireg faktora iznad?!

4. KAKO LIČNOST ODREĐUJE RADNO PONAŠANJE U SITUACIONOM I PROCESNOM KONTEKSTU

U prethodnom delu knjige je objašnjeno kako se crta (i ličnost generalno) „izborila“ za svoje mesto u akademskoj psihologiji, te da postane validan i pouzdan prediktor radnog ponašanja; definisan je pojam crte i ukazano je da se one razlikuju prema nivou opštosti i mestu u hijerarhijskoj strukturi ličnosti, te da na različite načine mogu predviđati željene ishode u oblasti rada; prikazane su mnoge studije o tome koje osobine su najrelevantnije za predviđanje različitih, najvažnijih ishoda u oblasti I/O psihologije i koliko objašnjene varijanse možemo očekivati, tj. analizirano je za šta su nam osobine ličnosti važne u kontekstu rada. Međutim, vrlo malo je razmatrano na koji način osobine ličnosti zapravo određuju radno ponašanje ili, uslovno rečeno, utiču na njega. Ukazano je da je neophodno uzeti u obzir i individualne razlike i situaciju/sredinu, najčešće kroz prizmu socio-kognitivnog pristupa, kako bi se objasnilo radno ponašanje. Međutim, potrebno je prikazati i modele koji mogu dati okvir za razumevanje toga kako njihovo sadejstvo determiniše performanse zaposlenih i željene ishode u oblasti I/O psihologije. Kada je u pitanju ličnost u dinamičkom i procesnom kontekstu, u poslednjoj deceniji je

predloženo dosta modela koji stavljuju akcenat na različite aspekte i mehanizme, te govore o razvoju individualnih razlika u procesima socijalne interakcije, u psihopatologiji, odnosu ličnosti i kulture, motivima, romantičnim vezama itd., a o tome svedoči i nedavno objavljeni *Priručnik o dinamici ličnosti i procesima* (Rauthmann (Ed.), 2021) sa pedeset jednim člankom, koje su priredili eminentni autori. Međutim, mnogi od tih modela su tek u početnoj fazi razvoja i većina njih još uvek nije stavljena ni teorijski ni empirijski u kontekst I/O psihologije i psihologije rada. Shodno tome, odabранo je nekoliko modela i shvatanja koji mogu biti relevantni za razumevanje ličnosti u okviru procesnih mehanizama u oblasti rada. Biće prikazano Hojlovo (Hoyle, 2006) shvatanje o važnosti integracije ličnosti u procesnom kontekstu, kao i dva modela koji mogu poslužiti kao polazna osnova za razumevanje takvog koncepta. To su: Kognitivno-afektivni procesni sistemi, skrać. KAPS model (CAPS: Cognitive-Affective Processing Systems; Mischel & Shoda, 1995), i Teorija celovite crte (The Whole Trait; Fleeson & Jayawickreme, 2015; Jayawickreme et al., 2018).

Nakon toga biće prikazani modeli i pristupi koji mogu pomoći u razumevanju i objašnjenju ličnosti i individualnih razlika u situacionom, sredinskom, te organizacionom kontekstu. Ovi modeli će poslužiti kao ilustracije za objašnjenje u kakvom odnosu mogu biti karakteristike pojedinca sa karakteristikama sredine, kako njihovi odnosi mogu predvideti željena ponašanja i na šta sve treba obratiti pažnju kako bi očekivanja od prediktivne snage ličnosti bila realistična i adekvatna. U tom smislu, biće potkrepljeno shvatanje da

ličnost nije samo direktni prediktor radnih performansi, nego da svojim složenim dejstvom određuje i druge važne prediktore željenih ishoda. Modeli i pristupi koji će biti opisani su: model psihološke (Rauthmann et al., 2015)/interpretirane situacije (MCS – *The Construal Situation Model*; Funder, 2016), zatim koncept ili pristup zasnovan na uklopljenosti pojedinca u okruženje (*Person-Environment Fit*, skrać. P-E fit), odnosno uklopljenosti pojedinca u organizaciju i radno okruženje (*Person – Organizational Fit*: P-O fit), posao (*Person – Job Fit*: P-J fit) (Chatman, 1989; Kristof, 1996; Kristof-Brown & Billsberry, 2012) i generalni model odnosa pojedinac-sredina (General Person-Environment Relations Model: PERM; Rauthmann, 2021).

Na kraju će biće predstavljena dva integrativna modela koja objašnjavaju kako ličnost u procesnom i organizacionom – radnom okruženju može određivati radne performanse i ponašanje. To su generalni procesni model ličnosti (Johnson & Schneider, 2013) i Teorija aktivacije crte – TAT (*Trait Activation Theory*; Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000).

4.1. Integracija ličnosti i dinamičkih procesa

U predviđanju ponašanja, autori najčešće polaze ili od toga da akcenat stavljuju na relativno stabilne individualne razlike ili na procese pomoću kojih se objašnjava mehanizam koji vodi do željenog, ciljanog ishoda. Kada se govori o ličnosti, ona je najčešće dekontekstualizovana, dok, sa druge strane, najveći broj procesnih modela isključuje individualne razlike (Hoyle, 2006, p. 1514). Drugim

rečima, uglavnom se priča ili o crtama ili o procesima među kojima je možda i najvažniji proces samoregulacije. U pitanju je viši kognitivni proces koji vodi alokaciju pažnje, vremena i napora kroz aktivitet usmeren ka ostvarivanju cilja (Kanfer, 1990), te štiti neku nameru od toga da bude zamenjena nekom drugom akcijom pre nego što nameravana akcija bude završena (Kuhl, 1985). Jednostavnijim jezikom rečeno, u pitanju je kognitivni, voljni proces koji omogućava da se fokusiramo na ostvarenje nekog cilja i da budemo istrajni sve dok se on ne realizuje. Međutim, integrisanje procesa samoregulacije i individualnih razlika je veoma važno i teorijski za oblast I/O psihologije, a svakako i praktično, u smislu predviđanja željenih radnih ishoda. Samoregulacija je sastavni deo skoro svih procesnih modela objašnjenja motivacije za rad (Teorija postavljanja ciljeva, Locke, 1996; Locke & Latham, 1990, 2004; Teorija samodeterminacije, Ryan & Deci, 2000) i neodvojiva je od emocija ili stresa, što se sve i te kako odražava na radne performanse i veoma je važno za I/O psihologiju uopšte. Shodno tome, u novijim studijama se sve više govori o samoregulaciji, koja se tako dovodi u vezu s raznim aktuelnim ishodima u radnom ponašanju.

Između ostalih, Baker i Erlemans (Bakker & Oerlemans, 2019) ispitivali su, na osnovu procesa samoregulacije, odnos radnog angažmana i organizacionog građanskog ponašanja, zatim su Baker i De Vris (Bakker & deVries, 2021) analizirali sagorevanje na poslu kroz proces samoregulacije, a Leks i saradnici su kroz perspektivu samoregulacije objašnjavali razvoj preduzetništva kod pojedinaca (Lex et al., 2021). Sa druge strane, već je na više načina ukazano koliko

su individualne razlike važne, kada im prilazimo na pravi način i koliko je značajno za savremenu I/O psihologiju da pokuša da integriše one svoje delove koji su istorijski razvijani odvojeno zahvaljujući epistemološkim i konceptualnim razlikama koje su u nekim razdobljima delovale kao nepremostive.

Premda su često razmatrane nezavisno, jasno je da se individualne razlike lako mogu uočiti prema stepenu ili načinu samoregulacije i samokontrole i to naročito kada se govori o domenu temperamentalnih crta, na prvom mestu o impulsivnosti (Hoyle, 2006). *Impulsivnost* je sastavni deo širih domena ili faktora ličnosti u okviru većine bazičnih modela, na primer *Ekstraverzije* i posle *Psihoticizma* u okviru Ajzenkovog PEN modela (Psychoticism, Extraversion, Neuroticism; Eysenck, 1997), zatim *Savesnosti* iz Petofaktorske teorije ličnosti (Costa & McCrae, 1996), te predstavlja *bihevioralni sistem aktivacije* u Grejovom neurofiziološkom modelu (Gray, 1994). U skladu sa tim, kada se govori o individualnim razlikama i procesima zajedno, najčešće je to u kontekstu kako osobine ličnosti utiču na samoregulaciju. Pa tako, Hojl (Hoyle, 2006) navodi na koji se sve način *impulsivnost* može odraziti na proces samoregulacije. Sa jedne strane, osobe sa niskom kontrolom, tj. impulsivne osobe biće sklone da previše menjaju fokus i da reaguju naglo i nepomišljeno, što može dovesti do slabije samoregulacije. Sa druge strane, previše kontrolisane osobe mogu isto tako biti slabije adaptabilne i lošije u samoregulaciji jer mogu biti rigidne, previše organizovane i nereaktivne. Međutim, obe tendencije u nekim scenarijima mogu biti visoko adaptabilne, prva u onom koji zahteva

intenzivnu socijalnu interakciju a druga u onom koji iziskuje veliku upornost i podrazumeva snažan pritisak. Blisko impulsivnosti, i *dizinhibicija* može biti značajna determinanta samoregulacije jer kod onih koji imaju visok skor može dovesti do slabije efikasnosti, zbog čestog menjanja fokusa pažnje (što može biti pozitivno u situacijama koje zahtevaju visoku vigilnost), a kod onih koji imaju nizak skor može praviti problem u trenutku kada je potrebno brzo prebacivanje s jednog sadržaja na drugi (može biti korisno u situacijama koje traže snažan tenacitet).

Mekre i Lokehofova (McCrae & Löckenhoff, 2010) navode da osobe koje imaju visoku samokontrolu (i samim tim su uspešnije u procesima samoregulacije) imaju nizak neuroticizam i visoku savesnost. U tom smislu, proces samoregulacije predstavlja sastavni deo strukture ličnosti u okviru Petofaktorskog modela Koste i Mekrea (McCrae & Costa, 2008) na nivou crta. Pored toga, FFT obuhvata mehanizme samoregulacije i na procesnom nivou (McCrae & Löckenhoff, 2010) i to na način da oni predstavljaju dinamičke puteve između svih blokova/elementa ličnosti, recimo između karakterističnih adaptacija i self-koncepta. Nadalje, Mekre i Lokehofova (2010) navode na koji način faktori ličnosti mogu određivati elemente procesa samoregulacije, koji su zajednički većini njegovih određenja: standarde ponašanja – evaluativne mehanizme; afektivne reakcije na samoevaluaciju i korektivne mehanizme (Hoyle, 2006). Na prvom mestu, osobine ličnosti mogu uticati na to kakve će ciljeve pojedinac sebi postaviti i kakve će standarde očekivati.

Pa tako će, na primer, ekstravertni i savesni pojedinci postavljati izazovnije ciljeve, dok će osobe sa visokim neuroticizmom gledati maksimalno da izbegnu neuspeh, što potvrđuje i studija Džadža i Iliesa (Judge & Ilies, 2002). Ekstravertni i prijatni pojedinci će češće birati one ciljeve i projekte koji podrazumevaju saradnju sa drugima i udruživanje, a osoba otvorena ka iskustvu će birati projekte i postavljati sebi ciljeve u većem broju različitih domena. Dalje, *Ekstraverzija* i *Neuroticizam* su značajne determinante afektivnih tendencija i dominantnog raspoloženja, pa se može očekivati da će ekstraverti biti skloniji ka pozitivnoj proceni ishoda svojih aktivnosti, a pojedinci sa izraženim neuroticizmom obnuto. Takođe, ekstravertni pojedinci će emocionalno pozitivnije reagovati na diskrepancu između postavljenih ciljeva i samoprocene uspeha i ishoda akcije, a oni sa visokim neuroticizmom negativnije. Kada su u pitanju korektivni meanizmi, visoko savesne osobe će se pre držati prvo bitno postavljenog cilja i ulagati dodatne napore da ga ostvare, dok će prijatne i ekstravertne osobe, na primer, pre tražiti podršku i pomoć u svom socijalnom okruženju (McCrae & Löckenhoff, 2010). Sumiran efekat, prema Hojlu (2006), koji *Velikih pet* crta mogu imati na procese samoregulacije prikazan je u Tabeli 4.1.

Hojl (Hoyle, 2006) navodi da pored gore navedenog načina integracije ličnosti i samoregulacije, koji on naziva *distalno-proksimalni pristup*, postoje još dva i to *pristup uslovnog uticaja* i *konceptualno-integrисани pristup*.

Distalno-proksimalni pristup podrazumeva da su ličnost i procesuiranje informacija u kauzalnom odnosu uticaja na ponašanje. To znači da se uticaj osobine ličnosti na ponašanje odvija u okviru nekog aktuelnog procesa. U tom smislu, osobine su distalni, udaljeni uticaji koji deluju na ponašanje kroz neki proksimalni, bliži aktuelni proces samoregulacije.

Pristup uslovnog uticaja podrazumeva istraživanje samoregulatornih procesa na različitim nivoima dimenzije *temperament* i crta ličnosti. Dakle, analizira se kakvi su samoregulatorni procesi na niskom, srednjem i visokom nivou crte. Za ovakve studije nije neophodno da se ni ličnost ni proces samoregulacije prethodno dovode u vezu sa nekim specifičnim ponašanjem. U ovom pristupu nije primarni cilj da se ispita efekat ličnosti na ponašanje, niti osobina uopšte mora biti evidentno i direktno relevantna za samoregulaciju (iako često to jeste barem na nekom nivou crte). Primer takve osobine je self-monitoring i on se odnosi na samoposmatranje i samokontrolu pojedinca zasnovanu na situacionim znakovima sa ciljem da se postigne društvena prikladnost (Snyder, 1974, p. 526). Oni koji imaju visok skor na *self-monitoringu* će socijalne znakove tumačiti u odnosu na javni self, analizirajući aktuelnog sebe u odnosu na društvene standarde, i težiće da se što više uklope sa okolinom. Sa druge strane, oni sa niskim skorom na *self-monitoringu* će analiziranje socijalnih znakova zasnivati na ličnom selfu, poredivši aktuelnog sebe sa ličnim standardima, i težiće da se okolina prilagodi njima (Hoyle, 2006). Dakle, ključni aspekti samoregulacije su drugačiji na različitim nivoima self-monitoringa.

Tabela 4.1. Povezanost *Velikih pet* osobina i specifičnih aspekata samoregulacije

Domen ličnosti	Aspekt samoregulacije	Priroda povezanosti
Neuroticizam	<i>postavljanje ciljeva</i>	Faceta impulsivnosti: manje izazovni ciljevi
	<i>monitoring</i>	Potcenjivanje progrusa
	<i>samorefleksija</i>	Tendencija ka ruminaciji i involviranje ega
	<i>ostvarivanje ciljeva</i>	Benefit negativne slike vezane za ciljeve; sklonost ka odugovlačenju
	<i>samokontrola</i>	Istovremeno niska samokontrola i visoka ponašajna inhibicija
Ekstraverzija	<i>postavljanje ciljeva</i>	Izazovniji ciljevi
	<i>monitoring</i>	Precentjivanje progrusa
	<i>ostvarivanje ciljeva</i>	Traženje inputa od drugih; korist od doživljaja relevantnih za cilj
Prijatnost	<i>postavljanje ciljeva</i>	Manje ambiciozni ciljevi; ciljevi koji podrazumevaju saradnju
	<i>ostvarivanje ciljeva</i>	Preferencije za rad u grupama za koje su očekivanja jasna
Savesnost	<i>postavljanje ciljeva</i>	Izazovniji ciljevi
	<i>planiranje</i>	Spremnost na planiranje i sklonost da se istraže u postojećim planovima
	<i>samoevaluacija</i>	Kod pojedinaca koji imaju nizak skor, sklonost ka pripisivanju napretka uprkos nezadovoljavajućem ostvarivanju cilja
	<i>ostvarivanje ciljeva</i>	Veći trud, upornost i efikasnost korišćenja vremena; pojedinci koji imaju nizak skor su skloni odlaganju
Otvorenost	<i>samokontrola</i>	Dobra kontrola impulsa i ponašanja
	<i>monitoring</i>	Tačna procena progrusa

Preuzeto od: Hoyle & Gallagher, 2015.

U prethodna dva pristupa, i ličnost i procesi samoregulacije su odvojeno operacionalno definisani i mereni, te se integrišu, u statističkom smislu, na podacima. Međutim, treći – konceptualno integrисани pristup podrazumeva da su ličnost i procesi samoregulacije simultano konceptualizovani tako da se definisanje i merenje jednog odnosi i obuhvata i drugo (Hoyle, 2006).

Dakle, povezivanje ličnosti sa procesima samoregulacije je veoma značajno za oblast I/O psihologije. Kao prvo, takvi modeli nam skreću pažnju na kompleksnost odnosa i složenost simultanih malih efekata koje ličnost ima na ponašanje, što pomaže da se postave realističnija očekivanja o prediktivnoj validnosti crta. Situacija je još složenija ukoliko se uzme u obzir da pojedinac ne deluje iz jedne crte pojedinačno, nego da njegovo ponašanje određuje čitav profil ličnosti, odnosno sklop crta koje ima (Bergman & Trost, 2006; Woo et al., 2018). To znači da one ponekad mogu imati i suprotstavljenia dejstva koja na kraju mogu značajno umanjiti ili anulirati koeficijente u empirijskim studijama. Na primeru samoregulacije se vidi (Tabela 4.1.) da visoka *Savesnost* i visok *Neuroticizam* mogu imati suprotstavljenia dejstva, a pritom ne smemo zaboraviti da pojedinci mogu imati visoke skorove na obe osobine istovremeno. Drugo, baš ova složenost odnosa ukazuje na to da ne treba gledati koeficijente povezanosti opštih dimenzija iz domena ličnosti i radnih performansi i ponašanja isključivo generalno, već da treba biti svestan „sitnijih“ i konkretnijih efekata, koje

određene crte mogu praviti na različite procese koji vode do ponašanja koje poslodavci priželjkuju.

4.1.1. Teorija kognitivno-afektivnih procesnih sistema (KAPS teorija)

Jedan od modela koji može da obuhvati integraciju ličnosti i procesa samoregulacije (konceptualno-integrисани pristup, prema Hoyle, 2006) jeste *Teorija kognitivno-afektivnih procesnih sistema* (KAPS teorija) (Cognitive-Affective Processing Systems – CAPS; Mischel & Shoda, 1995). Budući da je njen autor Valter Mišel, jedan od glavnih pokretača „napada“ na koncept crte ličnosti i debate *ličnost – situacija*, KAPS teorija pokušava da dâ odgovor na pitanje: kako ličnost može biti invarijantna kada ponašanje u različitim situacijama nije takvo? Ako je ponašanje toliko nedosledno, opisivanje pojedinaca pomoću opštih i širokih osobina, kakva je, recimo, ekstraverzija, deluje besmisleno i pogrešno. Ono što čini individualne razlike jesu socio-kongnitivne varijable, kao što su: enkodiranje situacije (organizovanje informacija u značenje), postavljanje očekivanja, ciljeva, samoregulacije i tako dalje. U skladu sa tim, KAPS model konceptualizuje ličnost kao stabilni, kognitivno-afektivni sistem pomoću koga se procesuiraju situacione informacije koje se koriste da generišu ponašanje. On se sastoji od pet tipova kognitivno-afektivnih jedinica (CAUs): kodiranja, očekivanja i uverenja, ciljeva i vrednosti, kompetencija i samoregulatornih planova i afekata. Obrasci obrade stimulusa koji aktiviraju kognitivno-afektivne jedinice koje vode do ponašanja nazivaju se *ako-onda* odnosi između situacije i ponašanja.

Konstelacije osećanja, misli i ponašanja koje su povezane sa specifičnim *ako-onda* relacijama karakterišu pojedinca ili, ako je takva konstelacija evidentna kod više individua, karakterišu tipove ličnosti (Mischel, 2004). Drugim rečima, na individualnom nivou, ove konstelacije predstavljaju lične potpisne pojedinaca.

Dakle, model objašnjava da može postojati stabilnost u kognitivno-afektivnim procesima pojedinca a da istovremeno postoji varijabilnost ponašanja u različitim situacijama. Na primeru narcizma, Morf i Rodvelt (Morf & Rhodewalt, 2001) pokazuju da i kroz okvir KAPS modela postoje relativno stabilne tendencije, što bi u datom slučaju bila sklonost ka postavljanju i ostvarivanju ciljeva koji će dati pozitivnu i grandioznu sliku o sebi, te, u skladu sa tim, imati vrednosti i uverenja. Autori ukazuju da su, u tom smislu, najznačajnije one crte i osobine koje imaju najviše veze sa slikom o sebi i self-konceptom.

KAPS model je pronašao primenu i u oblasti I/O psihologije. Minbašijan i saradnici (Minbashian et al., 2010) su kroz KAPS pristup pokazali da su pojedinci, kojima je savesnost više vezana za zahteve zadataka, mogli u većoj meri da ispolje svoja ponašanja vezana za savesnost u hitnijim i težim zadacima. Kupman i saradnici (Koopman et al., 2016), u svojoj studiji o dnevnoj radnoj angažovanosti kao prediktoru organizacijskog građanskog ponašanja, utvrdili su da neki pojedinci taj dnevni radni angažman percipiraju kao događaj koji proizvodi resurse, te kao takav vodi do povećanja OCB. Nasuprot njima, neki zaposleni dnevni radni angažman doživljavaju kao

događaj koji troši resurse, te na taj način dovodi do smanjenja OCB. Drugim rečima, pokazali su da postoje individualne razlike u tome kako će se percipirati isti događaji i da se u toj percepciji očita kontinuitet. Svakako, KAPS model i dalje traži ozbiljniju empirijsku proveru u oblasti I/O psihologije, ali njene osnovne premise su i integrisane u neke modele (e.g. TAT teorija; Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000), koji objašnjavaju kako ličnost utiče na radno ponašanje, o čemu će kasnije biti više reči.

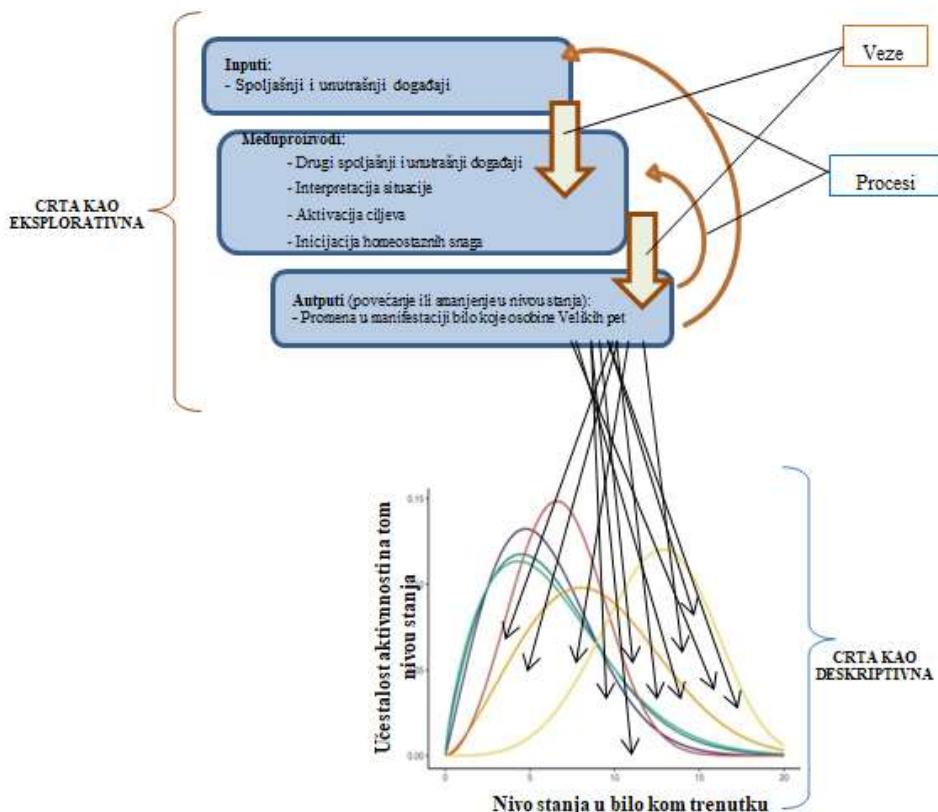
4.1.2. Teorija celovite crte

Flison je 2001. godine sproveo studiju koja se bavila distribucijom stanja i ponašanja relevantnih za *Velikih pet* na dnevnom nivou tokom dve, tri nedelje. Na osnovu dobijenih rezultata, uvideo je da je varijabilnost ovih stanja i ponašanja kod istog pojedinca veoma visoka. Varijabilnost kod pojedinca je viša nego između pojedinaca, pokazuju analize, a mere centralne tendencije individualnih razlika tih distribucija su takođe savršeno stabilne. Shodno tome, Flison je zaključio da su nivoi varijabilnosti u ponašanju (i nakrivljenost i ispučenost) stabilne individualne razlike, te da se pojedinci međusobno razlikuju prema tome koliko su osjetljivi na situacije relevantne za konkretnu crtu. To je dovelo do toga da je Flison (2001) predložio da bi nivoi varijabilnosti crte pojedinca, u odnosu na konzistentnost, trebalo tretirati kao stabilne individualne razlike, pa je, nešto kasnije, konceptualizovao i *Teoriju celovite crte* (Fleeson & Jayawickreme, 2015; Jayawickreme et al., 2018).

Teorija celovite crte (Fleeson & Jayawickreme, 2015; Jayawickreme et al., 2018) ima za cilj da objasni strukturu i procese ličnosti, odnosno da diferencira deskriptivni i eksplanatorni aspekt crte, koji zajedno čine celu – celovitu crtlu. Autori ukazuju da teorije crta uglavnom daju odgovor samo na *šta*, ne objašnjavajući *kako* i *zašto*, kojima se bave socio-kognitivne teorije zanemarujući prvo pitanje. Drugim rečima, teorije crta opisuju, a socio-kognitivne teorije objašnjavaju, dok teorija celovite crte pokušava da integriše i jedan i drugi aspekt. Eksplorativni aspekt ličnosti odnosi se na kognitivno-afektivno-motivacioni sistem koji oblikuje procesuiranje informacija u konkretnoj situaciji, te naknadno izaziva emocionalne i ponašajne obrasce, koji su obuhvaćeni deskriptivnim aspektom crte. Zapravo, deskriptivni aspekt ličnosti predstavlja distribucije varijabilnosti stanja. A stanje ličnosti je kada postoji isti kognitivni, afektivni ili ponašajni sadržaj koji odgovara konkretnoj crti (Zillig et al., 2002), ali u kraćem vremenskom trajanju. Stanje neuroticizma, recimo, podrazumeva sve ono što neuroticizam jeste – uznenirenost, napetost, negativni afekat, ali u nekom konkretnom, kraćem vremenskom intervalu a ne nužno dugoročno, stabilno ili najčešće.

Flison (Fleeson, 2001) polazi od toga da, u zavisnosti od situacije, u ponašanju pojedinaca postoji visoka varijabilnost neophodna za adaptaciju. Međutim, raspon različitosti ponašanja je centriran na različitim nivoima određene dimenzije, a razlike između tih centara pojedinaca su dugoročno visoko stabilne. Drugim rečima, iako ponašanje pojedinca dosta varira u različitim situacijama, njegovo tipično i prosečno ponašanje ostaje visoko dosledno iz nedelje u

nedelju. Kada je u pitanju pojedinačno ponašanje (na primer u trajanju od nekoliko minuta), prediktivna snaga osobina ličnosti je onolika kolika je i snaga situacije. Međutim, kada su u pitanju veće epizode ponašanja u vremenu, osobine dobijaju mnogo veću prediktivnu snagu. Dakle, osobine ličnosti su stabilne, u smislu da postoje pouzdane agregatne varijacije među pojedincima tokom vremena, i fleksibilne, u smislu da postoje i značajne unutrašnje varijacije u ponašanju pojedinca u zavisnosti od situacionih znakova (Jayawickreme et al., 2018, p. 2). Distribucije psiholoških stanja pojedinaca mogu biti različitih raspona, ali se mogu i razlikovati prema tome na kom se delu ili nivou dimenzije distribucije protežu, čak i kada su istog raspona. Dakle, distribucije se mogu razlikovati prema varijansi, prema merama centralne tendencije, ali i prema stepenu vertikalnog i horizontalnog odstupanja od normalnosti. Na primer mere centralne tendencije pokazuju veoma visoku doslednost iz nedelje u nedelju sa korelacijom od čak 0,9 (Fleeson, 2001). U tom smislu, deskriptivni aspekt ličnosti jeste da ona predstavlja distribuciju doslednosti ili gustine stanja, a parametri distribucija u stvari oslikavaju individualne razlike. Flison i Galager (Fleeson & Gallagher, 2009) su na empirijskim podacima pokazali da parametri distribucije stanja ličnosti koreliraju sa skorovima pojedinca na relevantnoj crti dobijenim upitnicima samoprocene.



Grafik 4.1. Teorija celovite crte (preuzeto iz: Fleeson & Jayawickreme, 2015)

Kada je u pitanju eksplorativna strana crta, autori (Fleeson & Jayawickreme 2015) navode više socio-kognitivnih procesa, koji čine determinante stanja ili ponašanja: *interpretativni procesi* – način na koji se informacije obrađuju i koji rezultira implikacijama na ponašanje, *motivacioni procesi* – željena i neželjena krajnja stanja koja stvaraju usmeravajuće podsticaje, *procesi koji podstiču stabilnost* – faktori koji usmeravaju pojedinca ka tipičnom ispoljavanju crta, *vremenski procesi* – uticaj događaja iz prošlosti na sadašnjost i *procesi slučajnih grešaka* –

nepredvidive manifestacije osobina. Socio-kognitivni procesi imaju i strukturalne i dinamičke elemente. Elementi strukture su inputi, međuproizvodi, autputi i veze, dok protoci čine dinamičke elemente. Eksplorativni aspekt ličnosti, kao i onaj deskriptivni, prikazan je na Grafiku 4.1. Inputi su unutrašnji ili spoljašnji događaji u koje spadaju i međuproizvodi izazvani tim istim inputima, a autputi su promene, povećanje ili smanjenje u barem jednom stanju relevantnom za bazične crte. Protoci su dinamički procesi koji se odvijaju kroz elemente strukture. Kada je jedan element strukture aktiviran, on će, preko veza, preneti tu aktivaciju na neki drugi element, što će stvoriti protok, tj. dinamički proces. Različita stanja pojedinca će biti izazvana zbog različitih inputa, međuproizvoda, autputa i veza. Međutim, pojedinci se međusobno razlikuju u tim procesima, jer se razlikuju u vezama između elemenata strukture. Zbog toga isti input može dovesti do drugačijih stanja kod različitih pojedinaca. Cilj eksplanatornog aspekta jeste da objasni deskriptivni deo osobina, tj. da objasni zašto ljudi na kraju angažuju različite dimenzije ličnosti i zašto angažuju baš te osobine kada ih angažuju (Fleeson & Jayawickreme, 2015).

Teorija celovite crte se, kada se sve sumira, zasniva na pet centralnih principa (Fleeson & Jayawickreme, 2015):

- 1) Deskriptivna strana crte se najbolje definiše kao doslednost distribucija stanja;
- 2) Važno je definisati ekplorativnu stranu *Velikih pet* i HEXACO (Fleeson & Jayawickreme, 2021) crta;

- 3) Prepoznavanjem eksplorativne strane *Velikih pet* ili HEXACO dobijaju se dva dela crta, deskriptivni i eksplorativni; u pitanju su dva odvojena entiteta, koji se ipak mogu spojiti u celovitu crtu jer je prvi posledica drugog;
- 4) Eksplorativni deo crte se sastoji od socio-kognitivnih mehanizama i procesa;
- 5) Neophodna je identifikacija socio-kognitivnih mehanizama koji dovode do stanja koja mogu objasniti konstelacije osobina ličnosti *Velikih pet* ili HEXACO.

4.1.3. Mogućnost primene modela u oblasti rada

Teorija celovite crte je tek počela da dobija empirijsku potvrdu u oblasti I/O psihologije i u poslednjih nekoliko godina se ispituju distribucije stanja ličnosti u više situacija, odnosno u okviru radne sredine. Džadž i saradnici (Judge et al., 2014) su u svojoj studiji pokazali da crte ličnosti predviđaju prosečne nivoe ispoljavanja crte tokom deset dana, dok dnevna iskustva na poslu (interpersonalni konflikti, motivacija) predviđaju devijacije osnovnih tendencija. Takođe, pokazalo se i da oni koji imaju visok neuroticizam imaju viši nivo intraindividualnih varijacija. Debušer i saradnici (Debusscher et al., 2016) su ispitivali kako su stanja neuroticizma i savesnosti povezana sa trenutnim izvršenjem radnih zadataka i dobili da je povezanost stanja savesnosti sa izvršenjem radnih zadataka veća kod pojedinaca koji imaju manju varijabilnost stanja savesnosti u periodu od deset dana. Drugim rečima, ove dve studije su pokazale da

Neuroticizam određuje varijabilnost za njega relevantnih stanja, dok *Savesnost* determiniše doslednost.

Bekman i saradnici (Beckmann et al., 2021) su pokazali da se opravdano može govoriti o stabilnim individualnim razlikama u varijabilnosti stanja ličnosti (stanjima koja su relevantna za crtu) i u radnom kontekstu. Postoji stabilnost u smislu postojanja interindividualnih razlika, stabilnost u vremenu i doslednost u ponašanju u različitim kontekstima.

Vud i saradnici (Wood et al., 2018) su ispitivali varijabilnost stanja ličnosti, koja odgovaraju osobinama *Savesnosti* i *Neuroticizma* i koja predstavljaju reakcije na radne situacije koje su relevantne za te dve crte. Za crtu relevantne, situaciono uslovljene reakcije ili stanja ličnosti nazivaju se *situacione kontigencije*. Dakle, situacione kontigencije podrazumevaju odnos između situacionog znaka i relevantnog stanja ličnosti koje on izaziva. Rezultati su pokazali da ove situacione kontigencije predstavljaju stabilne individualne razlike jer pojedinci reaguju dosledno tokom vremena u uobičajenim karakteristikama sredine. Takođe, pokazalo se i da situacione kontigencije predviđaju performanse radnika i preko skorova relevantnih crta dobijenih skalama samoprocene. Situaciona kontigencija *Savesnosti - težina* (odnos između težine zadatka i izazvanih reakcija pojedinca u domenu *Savesnosti*) pozitivno predviđa procenu uspeha na poslu od strane supervizora. Sa druge strane, situacione kontigencije *Neuroticizma - urgencija i težina* (odnos između urgencije i težine zadatka i izazvanih reakcija pojedinca u domenu *Neuroticizma*)

negativno predviđaju performanse zaposlenih kada se kontroliše varijansa skora na skali *Neuroticizma*. U studiji na studentima, koji su učestvovali na automotiv inženjerskom kursu, sprovedenoj 2022. godine, Vud i saradnici (Wood et al., 2022) su pokazali da situaciona kontigencija negativnih emocija predviđa uspeh na ispitu, a da *Neuroticizam* moderira tu vezu tako što je pozitivna veza viša kada je on nizak.

Zapravo, jedan od možda ključnih elemenata teorije celovite crte, koji može naći primenu i u oblasti I/O psihologije, jeste taj da postoje individualne razlike u varijabilnosti određene crte, u smislu ponašanja u različitim situacijama. Dakle, postoje individualne razlike u situacionim kontigencijama, a Dalal i saradnici (Dalal et al., 2015) upravo takav koncept nazivaju *snaga crte*. Kao što se situacije mogu razlikovati prema snazi, u smislu da li će se svi pojedinci ponašati isto (na primer kada je ogroman rizik po zdravlje u pitanju, skoro svi će biti više savesni), tako pomenuti autori smatraju i da se pojedinci mogu razlikovati po tome koliko im je određena crta snažna. Crta je snažna kada je u okviru njenog prostora raspršenje stanja ličnosti, izazvano relevantnim situacionim znakovima, malo.

Postavlja se, međutim, pitanje: kakve pojedince organizacije više žele, da li one na čije se crte mogu lakše osloniti, i time imati pouzdanija očekivanja kako će se ponašati i u različitim situacijama, ili pak one kod kojih postoji veća varijabilnost stanja ličnosti? Pojedinci sa većom varijabilnošću stanja ličnosti su fleksibilniji i njihovo ponašanje se u većoj meri može oblikovati različitim podsticajima i

faktorima ne samo iz radne, već i iz sredine u celini. Ono što je svakako veliki doprinos teorije celovite crte (Fleeson & Jayawickreme, 2015) i ideje o snazi crte (Alaybek & Dalal, 2021; Dalal et al., 2015) jeste da tako treba posmatrati i radne performanse, stavove prema poslu i razne druge oblike radnog ponašanja, jer je svako ponašanje u stvari stanje ličnosti, te može biti i jestе vrlo varijabilno, zavisno od inputa iz sredine i parametara distribucije karakteristične za pojedinca. Drugim rečima, nije samo važno da se utvrdi nivo nekog od željenih ishoda u određenom trenutku, nego treba uzeti u obzir i stabilnost istih u određenom vremenskom razdoblju.

4.2. Integracija ličnosti i karakteristika sredine/situacije

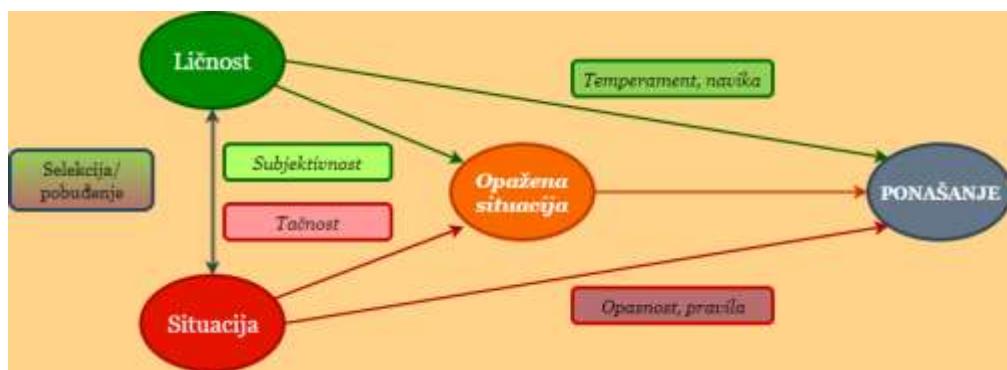
U prethodnim poglavljima je pomoću više modela prikazano u kakvoj interakciji može biti ličnost sa socio-kognitivnim procesima, te kako i na taj način može određivati ponašanje pojedinca. Ovde će biti prikazani modeli koji se bave interakcijom karakteristika pojedinca i karakteristika situacije i sredine, tj. biće razmotreno kako pojedinci percipiraju sredinske faktore na osnovu crta ličnosti, kako se uopšte pojedinci nađu u nekoj konkretnoj sredini i iz kakvog odnosa karakteristika pojedinca i sredine proizilaze određeni rezutlati, u smislu ponašanja. Naravno, neki od ovih modela i pristupa eksplicitnije ili implicitno podrazumevaju i dinamičke, samoregulatorne procese, ali je akcenat na odnosu između karakteristika pojedinca i sredine u kojoj se nalazi.

4.2.1. Model psihološke/interpretirane situacije

Model interpretirane situacije - MIS (MCS - The Construal Situation Model; Funder, 2016) Fander predlaže kao konceptualni okvir za razumevanje međusobnog odnosa i isprepletenosti „trijade ličnosti“ (*Personality Triad*; Funder, 2006): pojedinca, situacije i ponašanja. Model se prvenstveno zasniva na pretpostavkama da karakteristike i pojedinca i sredine imaju direktni uticaj na ponašanje. Kada je reč o ličnosti, ono što ostvaruje direktni uticaj su temperament, navike i sposobnosti. Prema Fanderu (2016), ova tri aspekta ličnosti određuju, u nekoj meri, gotovo svako ponašanje i čak ne zahtevaju nužno ni svest o konstruktu. Direktni efekti situacije proističu iz njene objektivne strukture, koju čine podsticaji, opasnosti, zatim pravila, kao i drugi aspekti koji bi uticali na ponašanje skoro svake osobe. Ovi aspekti situacije su lako vidljivi svakom kompetentnom društvenom posmatraču i, kao što je gore pomenuto, mogu se smatrati sporazumnim ili objektivnim.

Međutim, i više od toga, na ponašanje utiče i značenje koje pojedinac daje situaciji, odnosno njegova interpretacija situacije, koja je određena zajedničkim delovanjem „objektivnih“ stimulusa iz sredine i njegovih karakteristika ličnosti. Drugim rečima, pored objektivne situacije i ličnosti, na ponašanje pojedinca utiče i opažena situacija ili njena interpretacija (Grafik 4.2.). Opažena situacija je ono što ima najveći smisao za pojedinca (Endler & Magnusson, 1971; Rauthmann et al., 2014; Reis, 2008). Hogan (2009), čak, smatra da se „svi [...] slažu da su situacije važne samo kada su opažene od strane

onih koji se u njima nalaze” (p. 249). Rautman i saradnici (Rauthmann, 2015; Rauthmann et al., 2014; Rauthmann et al., 2015) objašnjavaju da pojedinci filtriraju, procenjuju i daju značenje situacionim signalima, a da na to procesuiranje dobrim delom utiču karakteristike pojedinca, između ostalih (sposobnosti, vrednosti) i osobine ličnosti.



Grafik 4.2. Model interpretirane/prihološke situacije (preuzeto iz Funder, 2016)

Kao posledica automatskog procesuiranja i percepcije, stvaraju se reprezentacije psiholoških situacija. Ove situacije, pojedinci doživljavaju kao realne i stvarne i one utiču na njihovu aktivnost. U skladu sa tim, može se zaključiti da osobine ličnosti i uopšte karakteristike pojedinca određuju ponašanje i utiču na njega, kroz percepciju situacionih signala iz sredine u kojoj se nalaze (Funder, 2006, 2016; Morse et al., 2016; Rauthmann et al., 2014; Rauthmann et al., 2015; Reis, 2008). Prema Rautmanu i saradnicima (2014), ponašanje pojedinca može dalje dovesti do promene u karakteristikama situacije i sredine, čiji će se signali ponovo procesuirati i selektovati, u skladu

sa karakteristikama pojedinca i, kao takvi, opet određivati njegovu reakciju i delovanje.

4.2.2. Taksonomizacija situacije

Fander, Rautman, Šerman i drugi (Funder, 2006, 2016; Rauthmann, 2015; Rauthmann et al., 2014) skreću pažnju na to da razumevanje i integrisanje uticaja, koje ličnost i situacija imaju na pojedinca, dodatno otežava haos koji je prisutan oko konceptualizacije situacije (a ne oko strukture ličnosti, kako se decenijama sumnjalo), te pozivaju na važnost da se ona definiše i taksonomizira. Iako se tokom biheviorističkog napada na koncept crte 60-ih i 70-ih godina prošlog veka insistiralo na tome da situacija objašnjava najveći deo varijanse ponašanja, doskora je postojao samo jedan standardizovan i validiran instrument za procenu situacije: RSQ (Riverside Situational Q-sort; Wagerman & Funder, 2009; Funder, 2016), kreiran od strane onih koji su imali jednu od važnijih uloga u odbrani ličnosti. Nešto kasnije, Rautman i saradnici (Rauthmann et al., 2014), među kojima je i Fander, predlažu taksonomiju situacije i Skalu situacionih osam dimenzija DIAMONDS (The Situational Eight DIAMONDS).

U konceptualizaciji situacije, autori skreću pažnju da je, pre svega, potrebno razlikovati tri različite vrste situacionih informacija: *znakove, karakteristike i klase*. *Znakovi* (elementi, jedinice, delovi, komponente, sastojci) jesu fizički, relativno objektivno merljivi stimulusi, najčešće kvantitativnog svojstva. To mogu biti osobe, događaji/aktivnosti, lokacije, vreme i objekti.

Karakteristike (kvaliteti, svojstva, atributi, značenja) podrazumevaju psihološki važna značenja situacionih znakova i na taj način sumiraju psihološku moć situacije (Rauthman et al., 2015, p. 364). One odražavaju način na koji sistem percepcije pojedinca obrađuje situacione informacije, te se stoga mogu koristiti za opisivanje situacija (konfliktna, prijatna, društvena i druge).

U studiji na međunarodnom uzorku, Rautman i saradnici su iz RSQ skale izvukli osam karakteristika situacije, koje čine situacionih osam DIAMONDS dimenzija:

- *Dužnost* (da li nešto treba da se uradi?),
- *Intelekt* (da li je potrebna duboka obrada informacija?),
- *Nevolja* (da li postoji otvorena pretnja?),
- *Parenje* (da li je situacija seksualno i/ili romantično nabijena?),
- *Pozitivnost* (da li je situacija prijatna?),
- *Negativnost* (da li negativne stvari kvare situaciju?),
- *Prevara* (da li će neko nekoga prevariti?) i
- *Socijalnost* (da li je društvena interakcija i formiranje odnosa moguće, poželjno ili neophodno?).

Klase (kategorije, tipovi, domeni, grupe) predstavljaju apstraktne grupe ili tipove situacija. Klasifikacija se može zasnovati na sličnim znakovima (npr. sve situacije na radnom mestu) i/ili na sličnim profilima karakteristika (npr. sve situacije sa određenim DIAMONDS profilom). Na taj način, klase sažimaju inače različite informacije, koje

se onda lako mogu preneti i iskomunicirati (npr. situacije u oblasti rada).

Rautman i kolege (Rauthman et al., 2015), takođe, razlikuju tri principa, koja se moraju uzeti u obzir prilikom istraživanja situacija: *princip obrade*, *princip realnosti* i *princip cirkulariteta*.

Princip obrade se odnosi na to da situacije mogu postati psihološki značajne samo kada su procesuirane i psihološki obrađene od strane barem jednog pojedinca. Princip realnosti podrazumeva da je moguće da postoje tri vrste realnosti: fizičko-biološka („objektivna“ fizička stvarnost), kanoniko-konsenzualna (normativna, kvaziobjektivna društvena stvarnost) i subjektivno-funkcionalna (specifična, idiosinkratična lična stvarnost). Princip cirkulariteta je nešto složeniji, jer podrazumeva da procenjena psihološka situacija nije samo varijabla iz domena ličnosti. Drugim rečima, mora biti jasno da je opažena situacija proizvod interakcije ličnosti i objektivne sredine, a ne samo uticaja ličnosti, jer kada je ona definisana samo na osnovu varijabli iz domena ličnosti, zamagljuje se razlika između ličnosti, situacije i ponašanja (Funder, 2006). Zbog toga je važno da situacije ne budu definisane na osnovu aktuelnih mentalnih i ponašajnih stanja pojedinaca, zatim prepostavljenih ili posledičnih mentalnih i ponašajnih stanja pojedinaca, niti da se zansivaju na percepciji samo jedne osobe.

4.2.3. Mogućnost primene modela u oblasti I/O psihologije

Radovi Fandera, Rautmana i Šermana (Funder, 2006, 2016; Funder et al., 2000; Sherman et al., 2010; Rauthmann et al., 2014; Rauthmann et al., 2015) uglavnom se vezuju za pojedinačne situacije stimuluse i za ponašanje kao ishod. Međutim, ovi autori smatraju da se osnovni principi mogu primeniti i na druge ishode, recimo na stavove ili percepciju različitih epizoda, životnih faza, okruženja i konteksta. Mors i saradnici (Morse et al., 2015) su zaključili da su interpretirane situacije medijatori povezanosti osobina ličnosti i socijalnih ishoda, odnosno procenjivanja drugih ljudi. Rautman i saradnici (Diehl et al., 2015), u odgovoru na objavljene komentare kolega na svoj članak o principima istraživanja situacija (Rauthmann et al., 2015), ukazuju da se iz njihovog modela isti mogu primeniti i na istraživanje tipičnih, instrumentalnih sredinskih faktora. Takođe, oni navode da se mogu primeniti i na istraživanje radnog okruženja, ali da u tom slučaju treba očekivati da je uticaj osobina ličnosti i karakteristika pojedinca manji nego kada je reč o percepciji trenutnih situacija stimulusa.

Tet i saradnici (Tett et al., 2020) objašnjavaju da u radnom kontekstu možemo govoriti o tri široke klase situacionih varijabli, kojima zaposleni daju psihološki značaj i koje značajno određuju radno ponašanje. U pitanju su:

- 1) *zahtevi posla,*
- 2) *motivacione karakteristike posla i*
- 3) *kontekstualne karakteristike.*

Zahtevi posla odnose se na situacione karakteristike koje podstiču izražavanje identifikovanih znanja, veština, sposobnosti i drugih karakteristika radnika (KSAO) i, kao takvi, pružaju okvire za procenu performansi zaposlenih. Motivacione karakteristike posla radnici mogu različito vrednovati – ili kao neki vid anticipativnih podsticaja (nagrade i stimulacije) ili kao sredstva za trenutno radno angažovanje (autonomija, povratna informacija). Kontekstualne karakteristike dominantno čine kultura, klima i način upravljanja i one se umnogome odražavaju i na zahteve posla i na njegove motivacione karakteristike.

Dostanić (2017) je, u svojoj disertaciji, na empirijskim podacima potvrdila da je model interpretirane/psihološke situacije primenljiv u organizacionom i radnom kontekstu. Naime, njeni rezultati su pokazali da osobine ličnosti deluju indirektno (direktno samo u nekolicini slučajeva) na različite izvore predanosti zaposlenih organizaciji i to preko opažanja karakteristika organizacije. Dakle, osobine ličnosti određuju na koji način zaposleni opažaju svoje radno okruženje (npr. podršku organizacije, konfliktnost uloge) a to onda dalje deluje na, u ovom konkretnom slučaju, predanost organizaciji. Pokazalo se da crte iz HEXACO modela ličnosti (Ashton & Lee, 2007; Lee & Ashton, 2008), *Savesnost* i *Poštenje/Iskrenost*, koje više pripadaju karakternom aspektu ličnosti, ostvaraju direktni uticaj na predanost, dok crte temperamenta *Ekstraverzija*, *Prijatnost* i *Emocionalnost* to čine više kroz opažanje karakteristika organizacione sredine, potpuno ili delimično (Dostanić, 2017). U prilog tvrdnji da „objektivna“ situacija i osobine ličnosti najviše deluju na ponašanje i stavove prema

organizaciji kroz opažene karakteristike okruženja, svedoči i studija Štumpa i saradnika (2009) koji su želeli da razrade nalaz do kojeg su došli Džadž i saradnici (Judge et al., 2000; Judge et al., 1998). Naime, oni (Judge et al., 1998, 2000) su zaključili da su opažene karakteristike posla parcijalni medijatori uticaja jezgra samoprocene na radne ishode, a Štump i saradnici (2009) su došli do rezultata da je važnost zadatka, u tom smislu, ključna. Takođe, Kors i saradnici (Chors et al., 2006) došli su do zaključka da su karakteristike radne sredine i posla medijatori odnosa između *Velikih pet* osobina i zadovoljstva poslom. Rubenštajn i saradnici (Rubenstein et al., 2019) su, isto tako, u metaanalitičkoj studiji utvrdili da *Velikih pet* osobina deluje na stavove prema organizaciji i posredno, kroz opažanje radne i socijalne sredine. Džonason i saradnici (Jonason et al., 2015) su u svojoj studiji došli do rezultata da su subklinička psihopatija i narcizam povezani s namerom da se napusti organizacija i sa zadovoljstvom poslom preko opažanja prestiža, a makijavelizam preko opažanja kompetitivnosti u organizaciji.

Navedene studije idu u prilog tome da opažene karakteristike radne sredine mogu značajno da odrede ishode u radnom ponašanju. Takođe, ove studije, i model interpretirane/psihološke situacije generalno, skreću pažnju na to da treba postaviti upravo opažene karakteristike radne sredine kao kriterijume, ishode, odnosno kao varijable, čije antecedente treba utvrđivati (Dostanić, 2017; Tett et al., 2020). To znači da važnost i značaj ličnosti za oblast rada i poslovanja treba videti i u tome što će ona delimično oblikovati način na koji će zaposleni opažati svoje okruženje. Na primer podrška rukovodioca ili

pravednost u organizaciji su najčešće tako operacionalizovane da nisu u pitanju objektivne karakteristike, već opažene situacije koje dalje utiču na uspeh ili zadovoljstvo radnika. Ako organizacije žele da imaju u većoj meri uspešne, predane, motivisane i zadovoljne radnike, neophodno je da znaju na koji način se, na osnovu ličnih karakteristika i dobre prakse upravljanja ljudskim resursima, može postići da pojedinci svoje radno okruženje dožive dovoljno prijatno i stimulativno, što će na kraju dovesti do željenog cilja.

Mogućnost primene DIAMONDS modela i skala u kontekstu rada još uvek nije ispitana. Studije u Srbiji su u toku i sprovodi ih autorka ove knjige sa saradnicima. Preliminarni rezultati pokazuju da su model i skala primenljivi u kontekstu procene karakteristika organizacije i buduće željene karijere. Skale se u oba konteksta pokazuju kao validne i invarijantne prema položaju u organizaciji i polu, te koreliraju sa relevantnim varijablama vezanim za organizaciju i anticipiranu karijeru.

4.2.4. Uklapljenost pojedinca u radnu sredinu i organizaciju: PE fit

Ideja o važnosti uklapljenosti pojedinca u radnu sredinu (PE fit) decenijama već okupira pažnju istraživača i autora iz oblasti I/O psihologije, upravljanja ljudskim resursima i organizacionog ponašanja (Edwards et al., 2006; Kristof, 1996). Razlog za to je što se pokazalo da je uklapljenost ili fit između karakteristika pojedinaca i karakteristika radnog okruženja veoma značajna, kada su u pitanju proces regrutacije i selekcije, izbor zanimanja i karijere, zadovoljstvo poslom, motivacija za rad, sagorevanje na poslu, predanost

organizaciji i performanse zaposlenih (Andela & Van Der Doef, 2019; Kristof-Brown & Billsberry, 2013; Edwards & Shipp, 2007). Na kraju, ne treba zaboraviti da je jedan od osnovnih ciljeva psihologije u okviru rada da doprinese usklađivanju čoveka i posla. Pritom, kako Šnajder kaže, „od svih pitanja u psihologiji koja su podjednako fascinirala i naučnike i praktičare, nijedno nije bilo prodornije od onog koje se tiče uklapanja osobe i okruženja“ (Schneider, 2001, p. 141).

Na samom početku, uklapanje ličnosti pojedinaca i organizacije se najčešće razmatralo u kontekstu procesa regrutacije i selekcije. Dakle, kroz proces selekcije potencijalni zaposleni biraju onu kompaniju koju percipiraju kao kongruentnu sebi. Međutim, prepoznato je da se percipirano uklapanje u selekcionoj situaciji može promeniti kada pojedinac zaista počne da radi u organizaciji (Cable & Judge, 1996) i da takav fit ne postaje ništa manje značajan. Generalno, ljudi imaju potrebu da su uklopljeni i da pripadaju, kao što biraju sredine koje su u skladu s njihovim karakteristikama (Ackerman & Heggestad, 1997). Shodno tome, može se i očekivati da će visok nivo fita dovesti do boljih rezultata i do pozitivnijih emotivno-motivacionih ishoda kod zaposlenih.

Pristup ili koncept PE fita prvenstveno je baziran na tome da su važne kako karakteristike zaposlenih, tako i radnog okruženja, ali pre svega njihova uklopljenost koja daje najveći i dodatni kvalitet. U tom smislu, PE fit predstavlja koncept koji integriše, tj. „miri“ ličnost i situaciju/sredinu, te daje na važnosti ličnosti zaposlenih, ali najviše onda kada je ona usklađena s okruženjem. Dakle, pojedinci će biti

uspešni, zadovoljni i predani kada postoji fit između njihovih ličnih karakteristika i karakteristika radnog okruženja u ovom slučaju.

Van Vianen (van Vianen, 2018) navodi da se u osnovi široke i složene PE fit paradigme najčešće kreće od tri ključne prepostavke. Prva, naravno, podrazumeva da uklopljenost atributa pojedinca i okruženja predviđa ponašanje više nego karakteristike jednog i drugog odvojeno. Druga prepostavka je da su ishodi najoptimalniji onda kada postoji fit, bez obzira na kom nivou (niskom, srednjem ili visokom) karakteristika se radi. I treća prepostavka je da bez obzira na koju stranu išla neuklopljenost, bilo da pojedinac nudi previše u odnosu na sredinu ili da ne poseduje dovoljno da odgovori na zahteve okruženja, posledice će biti jednak loše. Drugim rečima, i manjak i višak, u smislu neuklopljenosti, vode do smanjenja pozitivnih ishoda koji su optimalni sam kada postoji fit.

Analizirajući studije o PE fitu, Van Vianen (van Vianen, 2018) zaključuje da ove prepostavke ipak nisu u potpunosti empirijski potkrepljene. Iako PE fit jeste inkrementalno validan u predviđanju ishoda, karakteristike pojedinca i karakteristike sredine su i dalje nezavisni i značajni prediktori. Zatim, ishodi jesu najoptimalniji kada postoji fit, ali je taj odnos izraženiji kada je taj fit na višem nivou karakteristika pojedinaca. Npr. fit će dati bolji rezultat na visokom skoru *Savesnosti* sa visokim zahtevima radnih zadataka, nego kada se radi o fitu na umerenom ili niskom skoru iste osobine. A kada je treća prepostavka u pitanju, pokazalo se da „višak“ (u smislu kada radna sredina daje više u odnosu na nivo karakteristike pojedinca) može

dovesti do ishoda koji mogu biti isto tako optimalni, kao i u situaciji fita. Shodno tome, treba imati u vidu da je uklopljenost pojedinca u organizaciju veoma kompleksna pojava i da postoji zaista mnogo mogućih kombinacija, interakcija i kongruencija koje u datim okolnostima mogu dovesti do pozitivnih i željenih ishoda.

4.2.4.1. Komplementarni i suplementarni fit

PE fit predstavlja zapravo jedan okvir, ili paradigm, kada je odnos između karakteristika pojedinaca i sredine u pitanju, unutar kog postoji mnogo različitih konceptualizacija. Jedna od važnih podela, kada je reč o konceptualizaciji fita, jeste na *komplementarni i suplementarni* (Grafik 4.3.; Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987). Komplementarni fit se odnosi na to da pojedinac i sredina upotpunjaju jedno drugo. Dakle, pojedinac poseduje neke karakteristike koje „daju celinu“ radnom okruženju, odnosno poseduje talente ili kompetencije koji su potrebni u njegovoj radnoj sredini. Očekivanje ovakvog fita je, na primer, u osnovi profesionalne selekcije, gde se od kandidata traži da poseduju osobine koje odgovaraju zahtevima posla. U tom slučaju, govori se o fitu *zahtevi – sposobnosti* (DA fit: Demands – abilities fit; French et al., 1982; Kristof, 1996) koji je prikazan putanjom b na Grafiku 4.3. Na primeru ličnosti, pedantan i temeljan pojedinac odgovara poslu koji obuhvata rad sa velikim brojem podataka, gde „sitne“ greške mogu dovesti do velikih negativnih posledica.

Sa druge strane, kada se u radnom okruženju nalazi nešto što zadovoljava i upotpunjuje pojedinca, tj. kada organizacija, posao ili radna grupa daju nešto što zadovoljava potrebe zaposlenih, govori se

o fitu potrebe – zalihe/resursi (NS fit: Need – supplies fit; Cable & DeRue, 2002; Kristof, 1996), prikazanom putanjom *c* na Grafiku 4.3. Pa tako, na primer, kompetitivan i ambiciozan pojedinac pozitivno vrednuje radnu sredinu u kojoj postoje izazovni zadaci kroz koje može da napreduje. Na važnost ova dva aspekta komplementarnog fita ukazuje i Dejvis (Dawis, 2005) putem svoje *teorije prilagođavanja poslu* (TWA – Theory of Work Adjustment) u kojoj naglašava da je važno da postoje reciprocitetni odnosi između pojedinca i organizacije, u smislu sistema nagrađivanja, te da pojedinac prepoznaće da može da ima kapacitete koji odgovaraju zahtevima posla i da može da dobije nagrade koje zadovoljavaju njegove potrebe. Drugim rečima, radnik treba da bude *zadovoljavajući* – može da odgovori zahtevima posla i *zadovoljan* – može da zadovolji svoje potrebe u organizaciji kako bi postojala *kongruencija* između njega i organizacije.

Suplementarni fit nastaje kada pojedinac „dopunjuje, ulepšava ili poseduje karakteristike koje su slične drugim pojedincima“ u radnom okruženju (Muchinsky & Monahan, 1987, p. 269). Suplementarni ili dopunski fit se odnosi na poređenje pojedinca sa svojim socijalnim okruženjem u radnoj sredini, pa se, kada sličnost postoji, može reći da je pojedinac uklopljen u njega. Dakle, karakteristike socijalnih entiteta u organizaciji se ispoljavaju kroz njene vrednosti, norme, kulturu i klimu, a o suplementarnom fitu govorimo kada se one podudaraju s vrednostima, osobinama i stavovima pojedinca, što je i prikazano putanjom *a* na Grafiku 4.3. Na suplementarni fit, shodno tome, mislimo kada pojedinac deli vrednosti sa onim što se vrednuje i kroz

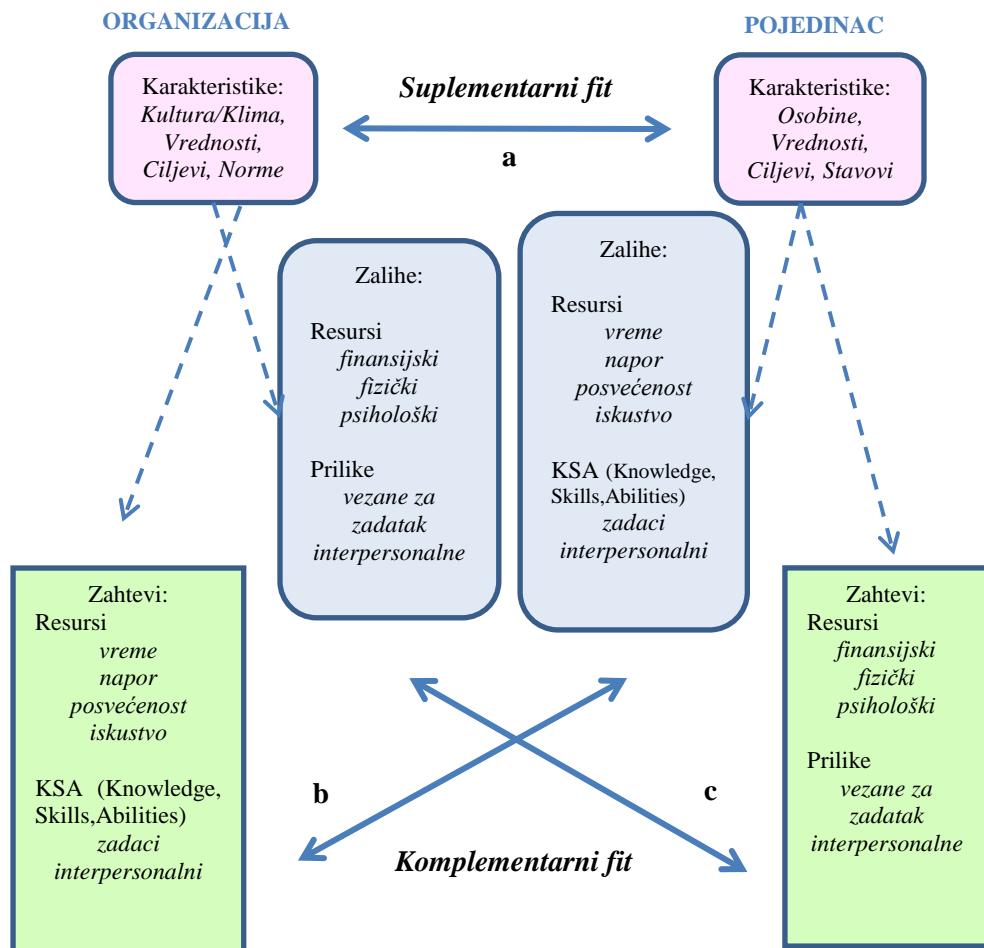
kulturu u organizaciji ili kada, na primer, saradljiv pojedinac radi u sredini koja je kooperativna, prijatna i timski orijentisana. Četmenov (Chatman, 1989) model iz 1989. godine, o uklopljenosti pojedinca u organizaciju (PO fit: Person – Organization fit), ukazuje da je upravo ključni aspekt PE fita vrednosna kongruencija između zaposlenih i organizacije, tj. da pojedinac prepoznaže da je ono što organizacija vrednuje slično onome u šta i sam veruje. Ovaj autor (Chatman, 1989) naglašava da je zato važno da organizacije, u procesu selekcije, biraju one kandidate koji se uklapaju u njihov sistem vrednosti i normi, te da se, kako bi kompanije imale kvalitetne i zadovoljne zaposlene, kroz proces socijalizacije, s radnicima radi na razvoju i učvršćivanju dominantnih vrednosti kulture.

Na osnovu prepoznavanja i određenja komplementarnog i suplementarnog fita, Kristof (1996, p. 4) smatra da možemo reći da je pojedinac uklopljen u radnu sredinu onda „a) kada barem jedan entitet obezbeđuje ono što je drugome potrebno, ili b) kada dele slične osnovne karakteristike, ili c) i jedno i drugo“.

4.2.4.2. Nivo sredine u koju je uklopljen pojedinac

Kada se govori o fitu, najčešće se misli na uklopljenost pojedinca u celokupnu organizaciju (PO fit: Person – Organizational fit). PO fit se pokazao kao značajno povezan sa uspehom na poslu, ponašanjem u skladu sa ulogom, odgovornim građanskim ponašanjem, identifikacijom sa organizacijom i zadovoljstvom poslom, a negativno sa namerom za napuštanjem (Cable & DeRue, 2002; Chuang et al.,

2016; Chung, 2017; Kristof-Brown et al., 2005; Sorlie et al., 2022; Wang et al., 2011).



Grafik 4.3. Komplementarni i supplementarni fit (preuzeto iz: Kristof, 1996, p. 4)

Ponekad se, međutim, radi o specifičnom nivou okruženja na kojem se gleda stepen fita (Edwards et al., 2006; Kristof, 1996), pa tako, na primer, možemo govoriti o uklopljenosti pojedinca u posao (PJ fit: person - job fit), grupu (PG fit: person - group fit) ili profesiju (PV fit: person - vocation fit). Dakle, može se procenjivati ili meriti koliko je pojedinac uklopljen sa čitavom organizacijom, njenim

vrednostima, zatim organizacijskim ciljevima, radnom grupom, samim poslom, rukovodicima ili supervizorima i slično. Iako su konceptualno veoma bliski, različiti nivoi fita su tek umereno povezani jedan sa drugim, pokazuje metaanalitička studija Kristof-Braunove i saradnika (Kristof-Brown et al., 2005). U skladu sa tim, efekti uklopljenosti mogu biti drugačiji u odnosu na specifični očekivani ishod.

O važnosti uklopljenosti karakteristika pojedinca sa profesijom svedoči Holandova RAISEC teorija (Holland, 1997), a potvrđuju mnoge studije (e.g. Ackerman & Heggestad, 1997; Dennisen et al., 2014), jer postoji povezanost između profesionalnih interesovanja i osobina ličnosti. Studija Morisa (Morris, 2004) je pokazala kako je usklađenost pojedinca i posla, kada su interesovanja u pitanju, povezana sa zadovoljstvom poslom ($r = .26$, CI [.03 - .45]). Ipak, iako deluju blisko, važno je razgraničiti profesiju i struku od obavljanja tog posla u nekoj organizaciji. Biti, na primer, pravnik jeste profesija, ali se značajno razlikuje da li pojedinac radi u nekoj poslovnoj organizaciji, kao advokat ili kao sudija. Takođe, ne može se reći da će dva pravnika u dvema različitim korporacijama raditi u potpunosti isti posao. Šnajder je u studiji još iz 1994. godine (Schneider, 1994, prema Kristof, 1996) pokazao da bi se pojedinci pridružili konkretnoj organizaciji i kada se parcijalizuje varijansa profesije. Dakle, pojedincima jeste važno da obavljaju svoju profesiju, ali im je isto tako važno i u kojoj će je organizaciji obavljati. Drugim rečima, veliki je doprinos konkretne kulture i ambijenta neke kompanije, bez obzira na to koja je struka ili profesija u pitanju.

Uklopljenost pojedinca u posao (PJ fit) isto je jedan od čestih nivoa na kom se fit razmatra. Njega je, u principu, definisao Edvards (Edwards, 1991) upravo kroz koncepte fita *zahtevi - sposobnosti* (DA fit) i fita *potrebe - zalihe/resursi* (NS fit). Iako od celokupnog funkcionisanja organizacije i sistema upravljanja ljudskim resursima zavisi i dizajn posla, kao i njegov motivacioni potencijal, istraživanja pokazuju da PO fit i PJ fit nisu isti konstrukti (O'Reilly et al., 1991). Kejbl i Džadž (Cable & Judge, 1996), u studiji na tražiocima posla, dobili su, čak, podatke da PJ fit uopšte nije povezan s odabirom posla, za razliku od PO fita. Drugim rečima, anticipacija PO fita je značajniji faktor da pojedinac želi da prihvati organizaciju, nego što je to njegova anticipacija da će se dobro uklopiti u sam posao. Opaženi PO fit je u većoj meri povezan s ishodima koji se tiču same organizacije (na primer identifikacija s organizacijom ili predanost organizaciji), dok je PJ fit u većoj meri povezan s ishodima koji se tiču karijere (predanost karijeri, zadovoljstvo karijerom) i sa zadovoljstvom poslom (Cable & DeRue, 2002). U čuvenoj metaanalitičkoj studiji Kristof-Braunove i saradnika (Kristof-Brown et al., 2005), PJ fit se pokazao umereno do nisko povezan s uspehom na poslu, a jače sa stavovima prema poslu (.46 - .56 sa zadovoljstvom poslom). Veng i saradnici (Wang et al., 2011) su, takođe, pokazali da je PJ fit pozitivno povezan s uspehom na poslu i zadovoljstvom poslom, a negativno s namerom za napuštanjem. I Čuang i saradnici (Chuang et al., 2016) su dobili pozitivnu povezanost sa zadovoljstvom poslom, zatim sa ponašanjem u skladu sa ulogom i odgovornim građanskim ponašanjem, a negativnu s namerom za napuštanjem. PJ fit se još

pokazuje značajno negativno povezan sa sagorevanjem na poslu (Andela & van der Doef, 2019).

Uklopljenost pojedinca u grupu (PG fit) odnosi se na to da postoji kompatibilnost između pojedinaca i radne grupe (Kristof, 1996). Ovakvo shvatanje podrazumeva da će pojedinca privući okruženje u kom se nalaze pojedinci slični njemu (Chuang et al., 2016), bilo da se radi o pojedincima koji imaju slične karakteristike, slične vrednosti (Young Seong & Kristof-Brown, 2012), ciljeve (Kristof-Brown & Stevens, 2001) ili radni stil (Kristof-Brown et al., 2002). Premda nije direktno vezan za organizaciju i posao i iako ne treba očekivati da će u velikoj meri biti povezan s uspehom (Kristof-Brown et al., 2005), empirijski se pokazalo da je ovaj nivo fita značajno povezan sa zadovoljstvom poslom i namerom za napuštanjem (Wang et al., 2011), radnim performansama (Kristof-Brown & Stevens, 2001) i organizacijskim građanskim ponašanjem (Young Seong & Kristof-Brown, 2012).

Tet i saradnici (Tett et al., 2020) navode da, kada je reč o radnom kontekstu, možemo govoriti o tri nivoa konceptualizacije i taksonomizacije sredine u koju bi pojedinac trebalo da bude uklopljen: *mirko nivo* (radni zadaci i obaveze), *mezo nivo* (grupa ili tim) i *makro nivo* (nivo čitave organizacije, kultura, klima i sistem upravljanja ljudskim resursima). Kada je u pitanju *mikro nivo*, kao taksonomizacija može da posluži DOT (*Dictionary of Occupational Titles*, 1939) i kasnije onlajn baza ONET (*Occupational Information Network*, 2023), prvi put objavljena 1998. godine.

DOT rečnik zanimanja u osnovi sadrži DPT (Data/People/Things) taksonomiju, tj. deli poslove na one koji podrazumevaju bavljenje ili podacima (brojevima, simbolima, konceptima), ili ljudima (kao i životinjama), ili stvarima (materijalima, mašinama, proizvodima). Na ONET-u, podaci vezani za poslove su organizovani u šest taksonomija, od kojih su tri orijentisane na posao (zahtevi zanimanja, karakteristike radne snage i informacije specifične za zanimanje) a tri na radnike i pojedince (karakteristike radnika, zahtevi prema radniku i zahtevi vezani za iskustvo). Obe baze predstavljaju dobro polazište za analiziranje fita, prvenstveno PJ fita, u smislu određivanja sredinskih karakteristika u koje je potrebno da pojedinac bude uklopljen.

Takođe, pored navedene baze (ONET) i taksonomizacije (DOT), kao polazište u definisanju fita na nivou posla može poslužiti Hekmanov i Oldamov model karakteristika posla (JCM - Job Characteristics Model; Hackman & Oldham, 1979), gde treba voditi računa o tome da se karakteristike pojedinca uklapaju sa pet motivacionih kapaciteta posla: raznolikost traženih veština; identitet zadatka; značaj zadatka; autonomija i povratna informacija. Drugim rečima, važno je voditi računa o tome da postoji fit između onoga koliko je pojedincu važno i potrebno, tj. koliko ima sposobnosti da obavlja posao koji zahteva puno različitih veština i na kom je eksplicitirano šta tačno treba da radi, zatim koliko je zadatak važan i odgovoran, te koliko autonomije u postavljanju ciljeva i odabiru metoda izvršenja on podrazumeva. Pa tako, na primer, De Jong i saradnici (de Jong et al., 2001) navode da poslovi koji imaju izražene

karakteristike, prema JCM modelu, imaju snažniji efekat na pojedince koji imaju izražen motiv postignuća, ekstraverziju i otvorenost ka iskustvu. Naravno, pored pet karakteristika, koje izdvajaju Hekman i Oldam (Hackman & Oldham, 1979), treba voditi računa i da karakteristike pojedinca budu ili komplementarne ili suplementarne i sa drugim važnim aspektima posla koji su obuhvaćeni raznim modelima u oblasti rada. Među njima je, na primer, teorija postavljanja ciljeva (e.g. Locke, 1967; Locke & Latham, 2004), gde treba uzeti u obzir nivo aspiracija pojedinca i druge karakteristike u odnosu na specifičnost i izazovnost postavljenih ciljeva, zatim treba uzeti u razmatranje i koliko je posao stresan, odgovoran i slično, te gledati da se uspostavi što veći nivo fita u odnosu na karakteristike zaposlenih.

Kada je u pitanju *mezo nivo*, tj. nivo grupe ili tima, kao okvir mogu poslužiti integracije taksonomizacija timova Vildmana i saradnika (Wildman et al., 2012), kako navode Tet i saradnici (Tett et al., 2020). Prva se odnosi na tip zadatka koji tim obavlja (pregovaranje, upravljanje drugima) a druga na karakteristike timova na višem nivou (nivo zavisnosti među timovima, dugoročnost tima, struktura liderstva). Vildman i saradnici su integrisali 17 različitih modela ili taksonomija vezanih za karakteristike timova, te zaključili da je neophodno opisivati timove odvojeno, na osnovu dve pomenute dimenzije ili kriterijuma – tipa zadatka i karakteristika timova. Prikaz ovih integracija je dat u Tabeli 4.2. Naravno, pored karakteristika tima, *mezo nivo* može da se odnosi i na socijalne norme, moralne norme itd., što se ispoljava kroz interakciju sa drugim ljudima.

Kada govorimo o *makro nivou*, karakteristike sredine koje bi trebalo uzeti u obzir pri razmatranju PE fita su organizaciona kultura i klima, industrija i delatnost organizacije, pa čak i nacionalna kultura, pogotovo kada su u pitanju multinacionalne kompanije. Svakako, kada je reč o nacionalnoj kulturi, najuticajnija taksonomizacija i opis proistekli su iz Hofstedeove studije (Hofstede, 1980).

Hofstede razlikuje četiri dimenzije nacionalne kulture: *individualizam/kolektivizam*, *distanca moći*, *izbegavanje neizvesnosti* i *maskulinost/femininost*. Naknadno ovaj autor uvodi i petu dimenziju (Hofstede & Bond, 1988) nazvanu *konfučijanski dinamizam*, koja se odnosi na kratkoročnu ili dugoročnu orientaciju organizacija. Zatim, već pomenuta ONET baza (*Occupational Information Network*, 2023) prepoznaje 21 različitu industriju i svaka od njih ima svoje specifičnosti, te se može razmatrati kao okvir za analizu *makro nivoa* karakteristika sredine u kontekstu fita pojedinca i organizacije.

I, naravno, među najvažnijim elementima *makro nivoa* sredine jesu organizaciona klima i kultura. Kultura podrazumeva deljene vrednosti, normativna uverenja i bazične prepostavke o tome zašto organizacija radi to što radi, a klima se odnosi na zajedničku percepciju vezanu za dešavanja u radnom okruženju, koja je zasnovana na kolektivnom iskustvu vezanom za pravila, procedure i običaje u organizaciji (Schneider et al., 2017). Šejn (Schein, 1985) prepoznaje tri nivoa organizacione kulture: artefakti (simboli, jezik itd.), odabrane vrednosti i uverenja komunicirane od strane menadžmenta i prepostavke koje su u osnovi i koje utiču na

ponašanje zaposlenih, ali ih nije jednostavno artikulisati (Tett et al., 2020). Švarc (Schwartz, 1992) naglašava da su vrednosti jedan od najvažnijih elemenata kulture i smatra da su one „1) koncepti ili uverenja, 2) koja se odnose na poželjna krajnja stanja i ponašanja, 3) prevazilaze situacije, 4) vode izbor i evaluaciju ponašanja i događaja, i 5) uređene su prema relativnom značaju“ (p. 4).

Postoji mnogo operacionalizacija i taksonomizacija organizacione kulture, a neki od poznatijih su: Hendijevi (Handy, 2007) tipovi kulture, Inventar organizacione kulture – OCI (The Organizational Culture Inventory; Cook & Szumal, 2000), Hofstedeov model radnih praksi (Work Practies; Hofstede et al., 1990) i Okvir konkurentnih vrednosti Kvina i saradnika – CVF (Competing Values Framework; Quinn & McGrath, 1985). Hendi (2007) je na osnovu dve dimenzije – *rešavanje problema* (orientacija na ljude ili zadatke) i *distribucija moći* (hijerarhija ili egalitarnost), definisao četiri tipa kulture: kulturu uloge, kulturu moći, kulturu podrške i kulturu zadatka. OCI inventar (Cook & Szumal, 2000) podrazumeva procenu dvanaest setova normativnih uverenja, koji su grupisani u tri tipa organizacione kulture i to u: *konstruktivnu kulturu* (postignuće, samoaktuelizacija, podržavanje humanizma i afiliijitizam), *pasivno-odbrambenu kulturu* (traženje odobrenja, konvencionalnost i zavisnost i izbegavanje odgovornosti) i *agresivno-odbrambenu kulturu* (kompetitivnost, perfekcionizam i usmerenost na moć). Hofstede i saradnici (Hofstede et al., 1990) su, na osnovu više intervjuja, definisali skalu koja ima 61 stavku i na kojoj je ekstrahovano šest dimenzija organizacione kulture: *orientacija na proces* nasuprot *orientaciji na rezultat*, *orientisanost na zadatke* nasuprot

orientaciji na ljude, parohijalizam nasuprot profesionalizmu, otvoreni sistem nasuprot zatvorenom sistemu, slaba kontrola nasuprot jakoj kontroli i normativnost nasuprot pragmatičnosti. Kvin i saradnici (Quinn & McGrath, 1985; Quinn & Rohrbaugh, 1983), u sklopu okvira konkurentnih vrednosti, izdvojili su četiri tipa kulture: *kulturu grupe* (usmerenost na afilijativnost, uključivanje zaposlenih u donošenje odluka i razvoj ljudskih potencija), *kulturu razvoja* (usmerenost na promene, fleksibilnost), *hijerarhijsku kulturu* (birokratizam, stabilnost i kontrola) i *racionalnu kulturu* (postignuće, planiranje, efikasnost).

4.2.4.3. Operacionalizacija fita: anatomsistički, molekularni i molarni

Kada je operacionalizacija u pitanju, bez obzira da li se govori o suplementarnom ili komplementarnom fitu i na kom nivou okruženja se radi, Kristof-Braun i Bilsberi (Kristof-Brown & Billsberry, 2013) prepoznaju dva dominantna shvatanja u literaturi. Jedno shvatanje se odnosi na unutrašnji osećaj koji pojedinac ima povodom toga da li je i koliko uklapljen u svoje okruženje i takav pristup se najčešće definiše kao *opaženi fit* (perceived fit; Billsberry et al., 2006; Cable & DeRue, 2002). Druga grupa autora fit vidi kao *interakciju internalnih i eksternalnih faktora*, koja se zasniva ili na objektivnoj i nezavisnoj proceni karakteristika pojedinca i karakteristika sredine ili na subjektivnoj proceni istih karakteristika od strane pojedinca (Cable & Judge, 1996; Chatman, 1989).

Tabela 4.2. Karakteristike i taksonomizacije timova

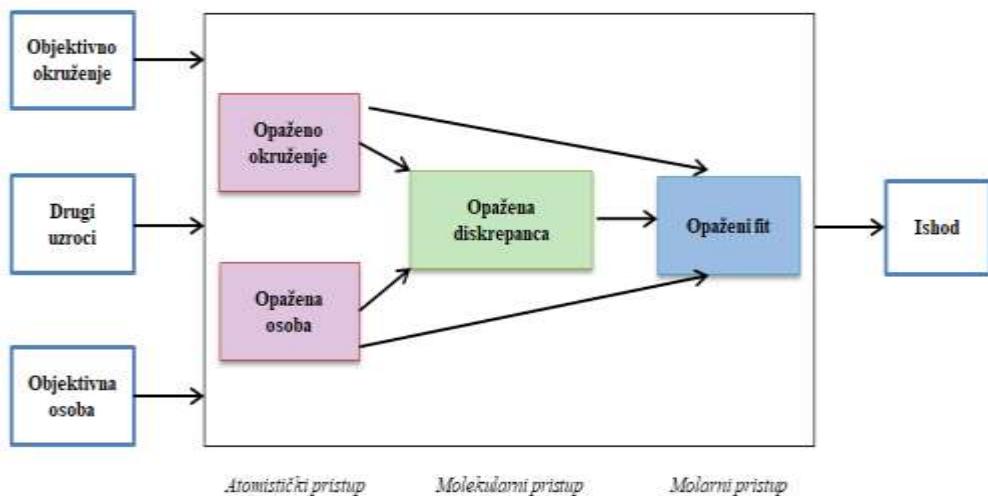
Tipovi zadatka timova	
Upravljanje drugima	<i>upravljanje i superviziranje rada drugih iz uloge autoriteta</i>
Savetovanje drugih	<i>pružanje profesionalne podrške, kao što su pomoć, savetovanje od strane eksperata, konsultativne usluge</i>
Pregovaranje	<i>socijalna interakcija u kojoj dve ili više strana u konfliktu pokušavaju da prevaziđu razlike i postignu dogovor</i>
Psihomotorne akcije	<i>tehničko ili motorno funkcionisanje, koje podrazumeva psihološko procesuiranje računanja ili elaboriranja pokreta, kao što su manipulacija, operacija, korišćenje produkata, mašina ili objekata, koje se postiže angažovanjem u nekom vidu psihomotorne aktivnosti</i>
Uslužni poslovi	<i>socijalna interakcija u kojoj jedan član, ili čitav tim, obezbeđuje uslugu ili servis nekoj drugoj strani</i>
Rešavanje definisanih problema	<i>rešavanje zadataka i problema koji imaju tačno rešenje</i>
Rešavanje nedefinisanih problema	<i>rešavanje zadataka kod kojih tačno rešenje nije dovoljno predeterminisano, generisanje ideja, planova</i>
Karakteristike timova	
Kozavisnost kod zadataka	<i>u kojoj meri je rezultat člana tima pod uticajem ili zavisi od aktivnosti ostalih članova</i>
Struktura uloga	<i>u kojoj meri je svaka uloga fundamentalno različita ili je svaki član sposoban da izvršava svaku komponentu obrazac ili distribuciju liderstva, kao što je postavljanje direkcija i usklađivanje ciljeva među članovima tima</i>
Struktura liderstva	<i>obrazac ili tok komunikacije i deljenja informacija među članovima tima</i>
Struktura komunikacije	<i>prostorna lokacija članova tima u odnosu jednih naspram drugih</i>
Fizička distribucija	<i>vreme koliko tim postoji kao aktivna i funkcionalna celina</i>
Životni vek	

Prilagođeno prema: Willdman et al., 2012 (pp. 107, 115)

Opaženi fit zapravo predstavlja psihološki konstrukt koji nastaje i nalazi se u glavama pojedinaca i, kao takav, utiče na odnos zaposlenog prema organizaciji i zalaganju. Ovakav pristup se u literaturi označava i kao *molarni pristup* u proceni fita (Cable & DeRue, 2002). Međutim, pojedini autori (e.g. Edwards et al., 2006) smatraju da je takva konceptualizacija fita samo još jedan *stav prema organizaciji* (ili poslu, socijalnoj sredini) i da je značajno obojen afektom, te da ne govori ništa novo u odnosu na slične konstrukte. Sa druge strane, više interaktivno viđenje fita podrazumeva da pojedinac zapravo ne bude direktno pitan da proceni koliko je uklopljen u svoju sredinu, nego se računa mera fita na osnovu procene karakteristike pojedinca i karakteristike sredine. Tada se računa indeks uklopljenosti na osnovu upoređivanja ličnih atributa pojedinaca sa srazmernim skupom atributa radne sredine procenjenim od strane samih pojedinaca (subjektivni fit) ili iz drugih izvora (objektivni fit) najčešće pomoću polinominalne regresije i analize grafikona sa prikazom površina. Subjektivni fit odgovara *molekularnom pristupu* (Lance et al., 1995) u merenju fita a objektivni *atomističkom* (Cable & Judge, 1996; Edwards, 1996). U svakom slučaju, ideja je da će posledice i ishodi biti pozitivniji što je mera fita viša (Ostroff, 2012).

Teorijski, deluje smisleno da bi mere fita, dobijene pomoću tri različita pristupa (atomističkog, molekularnog i molarnog), trebalo da budu povezane, kao što je i prikazano na Grafiku 4.4. Međutim, gotovo da nema studija u kojima je fit operacionalizovan i na dva, a kamoli na sva tri načina. Iz tog razloga su Edvards i saradnici (Edwards et al., 2006) sproveli istraživanje u kom su dovodili u vezu

uklopljenost pojedinca u okruženje merenu kroz atomistički, molekularni i molarni pristup. Rezultati su pokazali da su tri vrste fita, nasuprot teorijskoj logici, veoma slabo povezane, te vredi postaviti pitanje: da li oni, uopšte, predstavljaju isti koncept? Drugim rečima, Edvards i saradnici (2006) smatraju da ova tri pristupa tapkaju u različitim prostorima subjektivnog osećaja PE fita. Kada je u pitanju predviđanje ishoda, pokazalo se da je opaženi, tj. molarni fit najznačajniji, naročito kada je reč o predviđanju zadovoljstva poslom i predanosti organizaciji (Kristof-Brown & Billsberry, 2013; Leung & Chaturvedi, 2011). Treba, međutim, voditi računa, kao što je već pomenuto, da tako operacionalizovan fit predstavlja psihološki konstrukt, konceptualno blizak stavovima prema organizaciji, te je очekivano da povezanost sa njima bude viša. Takođe, istraživanja na domaćem uzorku (Dostanić & Suvajdžić, 2017) su pokazala da, baš zato što je u pitanju opažen konstrukt, bazične crte ličnosti (HEXACO) predviđaju i PO fit, NS fit i DA fit. To znači da je doživljaj fita jednim delom determinisan crtama ličnosti, jer se pokazalo da *Ekstraverzija*, *Prijatnost* (osim u slučaju DA fita) i *Savesnost* (samo u slučaju DA fita) predviđaju opaženu uklopljenost pojedinca u organizacionu sredinu. Drugim rečima, u zavisnosti od osobina ličnosti, pojedinci imaju relativno stabilne tendencije u opažanju koliko su uklopljeni u svoje radno okruženje.



Grafik 4.4. Fenomenologija i operacionalizacija PE fita (preuzeto iz Edwards et al., 2006)

4.2.5. Generalni model odnosa pojedinac – sredina

Džon Rautman (Rauthmann, 2021) je pokušao da ponudi jedan generalni model odnosa između pojedinca i sredine (PERM), bazirajući ga na redefinisanoj i dodatno razrađenoj formuli Kurta Lewina (Lewin, 1935). PERM model objašnjava moguće načine interakcije i uklopljenosti pojedinca i sredine, pritom integrišući idiografski i nomotetski pristup izučavanja i uzimajući u obzir intraindividualne i interindividualne razlike među ljudima. Levinova čuvena formula $B = f(P, E)$ znači, u stvari, da svaki psihološki događaj zavisi od stanja osobe i istovremeno od karakteristika sredine, mada se njihov relativni značaj razlikuje u različitim slučajevima. Međutim, razni su se konstrukti od tada tretirali kao „P“ ili „E“. Zbog toga Rautman malo unapređuje ovu čuvenu formulu, uključujući u nju nešto specifičnije promenljive: $O = f (P, p, E, e)$, gde je O – set varijabli

koje predstavljaju ishode, P - set promenljivih koje se odnose na stanja pojedinca (fiziološka, perceptivna, motivaciona, kognitivna, namerna, slučajna itd.), p - set promenljivih koje se odnose na osobine pojedinca (morphološke, dispozicione, karakteristične adaptacije, narativi itd.), E - set trenutnih situacionih varijabli i e - set varijabli koje se odnose na trajne situacione niše. Radi pojašnjenja, navešćemo konkretni primer: na nekoj zabavi, ljudi lako prilaze pojedincu (O) jer je dobro raspoložen (P), generalno je druželjubiv (p), nalazi se u jednostavnim i prijatnim socijalnim interakcijama trenutno (E) i ima dobro razvijenu mrežu prijatelja (e). Dakle, ponašanje (O) je u okviru PERM modela funkcija (f) stanja (P), osobina (p), situacije (E) i situacionih niša (e).

Važno je napomenuti da PERM model (Rauthmann, 2021) podrazumeva i različite načine merenja svakog od ovih elemenata, koji čine formulu za proizvodnju ponašanja. Merenje se može razlikovati prema tome:

- 1) koja je prilika u pitanju, da li *trenutni momenti, jednom mereni* u odnosu na *ponovljena merenja* i
- 2) koja je orijentacija, da li je pristup *na varijable orijentisan* ili *na pojedinca orijentisan*.

Dakle, svaki od četiri elementa (P, p, E i e) može biti meren jednom ili više puta, te se mogu razlikovati prema tome da li je merena jedna varijabla ili više njih zajedno. Na primer, P stanje može biti mereno jednom ili ponovljeno u nekom vremenskom intervalu, a isto tako P može da predstavlja samo jedno ili više stanja koja odgovaraju jednoj ili više osobina, odnosno čitavom profilu ličnosti. Treba imati u vidu

da nije neophodno da formula uvek sadrži sva četiri elementa, te da jedan, dva ili čak i tri mogu i izostati. U tom smislu, postoji petnaest različitih kombinacija elemenata u formuli, a s obzirom da O (set varijabli koje predstavljaju ishode) može biti jedan od elemenata u nekoj narednoj jednačini, onda je sa njom (O) moguće čak 60 kombinacija.

PERM model se, pored elemenata i njihovih kombinacija, bavi i njihovim odnosima u predviđanju ishoda. Rautman (2021) navodi čak 22 puta ili moguća odnosa između elemenata u okviru PERM modela (Grafik 4.5.), koji se mogu odvijati u više vremenskih tačaka. Na taj način, moguće je analizirati i interindividualne i intraindividualne razlike pojedinaca. Put a predstavlja povezanost karakteristika pojedinca s ishodom a put b povezanost karakteristika sredine sa istim. Putevi c' i c'' pokazuju da karakteristike pojedinca mogu moderirati odnos sredine i ishoda i obrnuto. Put d predstavlja korelaciju između P, p i E, e elemenata a putanja e pokazuje da i ta njihova korelacija može imati efekat na ishod. Navigacioni mehanizmi su razlozi zbog kojih varijable iz domena pojedinca i sredine koreliraju i oni su prikazani putanjama f' i f'' . Navigacioni mehanizmi mogu proizilaziti iz osobina, što oslikava putanja g' , ili iz sredine – na šta se odnosi putanja g'' . Navigacioni mehanizmi, takođe, mogu ostvarivati i direktni efekat na ishod, bez obzira da li dolaze iz domena pojedinca (putanja h') ili sredine (putanja h''). Preostali putevi se odnose na efekte elemenata iz jedne vremenske tačke (T1) na elemente iz druge (T2). Na Grafiku 4.5. možemo videti da navigacioni mehanizmi iz domena pojedinca i sredine iz jedne vremenske tačke

mogu imati efekat na iste iz druge vremenske tačke (putevi i' i i''), kao i da su modelom predviđeni putevi od karakteristika pojedinca iz tačke u tačku (j), karakteristika sredine (k), ishoda (l) i korelacija karakteristika pojedinca i sredine iz jedne tačke u drugu tačku (m). Takođe, moguće je da postoji unakrsni efekat između elemenata iz jedne u drugu tačku merenja ili događaja. Putanja n oslikava efekat karakteristika pojedinca iz vremenske tačke T_1 na karakteristike sredine iz vremenske tačke T_2 , a putanja o obrnuto. Putanje p' i p'' oslikavaju efekat ishoda iz tačke T_1 na navigacione mehanizme u tački T_2 , q i r na karakteristike pojedinca, tj. sredine, a putanja s na njihovu korelaciju u tački T_2 . Efekat navigacionih mehanizama iz tačke T_1 iz domena pojedinca i sredine na korelaciju karakteristika pojedinca i sredine u tački T_2 je prikazan putanjama t' i t'' .

Odnosi između pojedinca i sredine u okviru PERM modela mogu se podeliti u četiri grupe:

- 1) *interakcije* (npr. putevi c' i c'') – odnose se na to na koji način efekti varijabli pojedinca (P , p) i varijabli sredine (E , e) na ishod (O) zavise jedan od drugog,
- 2) *korelacije* (put d) – podrazumevaju kako su varijable pojedinca i sredine istovremeno povezane,
- 3) *fit* ili *uklopljenost* (specifični putevi koji se odnose na interakcije ili korelacije) – odnosi se na poklapanje, uklopljenost pojedinca i sredine i

4) *transakcije* (npr. putevi *n i o*) – odnose se na to kako su varijable pojedinca i sredine povezane kroz vreme (Rauthmann, 2021).

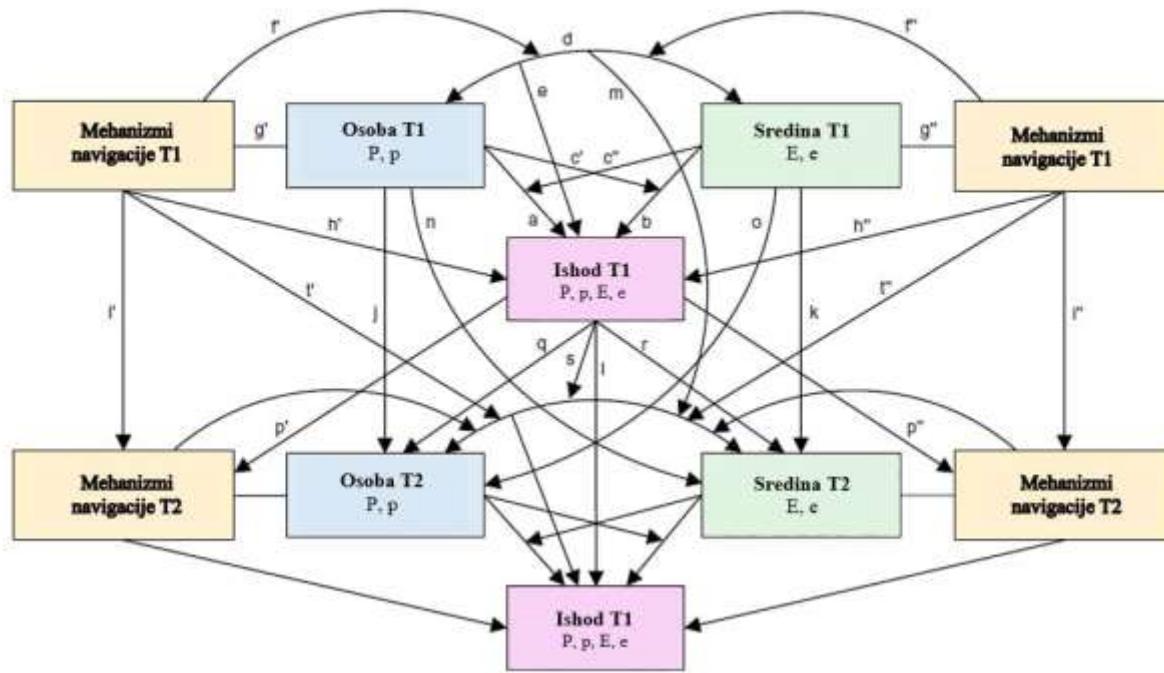
4.2.5.1. *Interakcije između pojedinca i sredine*

Kada su u pitanju interakcijski odnosi između varijabli iz domena pojedinca i domena sredine, takvo shvatanje nastaje kao odgovor na debatu *ličnost – situacija* (Kenrick & Funder, 1988, 1991), kroz koju se implicitno zagovaralo da ponašanje predviđa ili ličnost ili situacija, o čemu je detaljnije pisano u drugom poglavlju. Naime, kao rešenje, počelo je da se piše o mogućim interakcijskim, na prvom mestu statističkim, efektima ličnosti i situacije u predviđanju ishoda (Endler & Magnusson, 1976; Terborg, 1981), među kojima su aditivni, moderatorski, medijatorski i drugi. Prema Rautmanu (2021), može se govoriti o sledećim statističkim pristupima pri objašnjenu pomenutog interakcijskog efekta:

- *dekompozicija varijanse*, pomoću nacrta ANOVA, utvrđivanjem dva glavna efekta – na nivou pojedinca (interindividualne razlike) i na nivou situacije (intersituacionalne razlike između situacija u generalnoj tendenciji pojedinca), uključujući i dvosmernu interakciju pojedinac \times situacija;
- *linearna interakcija* – podrazumeva da su odnosi između elemenata i ishoda u linearnom odnosu, tj. koliko raste jedan, toliko proporcionalno, spram veličine efekta, raste ili opada drugi. Jedan od linearnih interakcijskih efekata jeste i aditivni (Rauthmann, 2021), a studija Džadža i saradnika (Judge et al.,

1998) u kontekstu I/O dala je potvrdu ovom tipu efekta, jer se pokazalo da intrinzičke karakteristike posla i ličnost zaposlenog objašnjavaju jedinstvenu, aditivnu varijansu zadovoljstva poslom;

- *nelinearni pristup* – podrazumeva da odnosi između pojedinca i situacije ne moraju biti linearni. Osobine pojedinaca i situacije mogu biti „slabe“ ili „jake“ (Meyer et al., 2020) i, u zavisnosti od toga, na različitim načinima i nivoima interakcije. Primera radi, u „jakim“ situacijama (visoko napetim) individualne razlike će biti minimizirane, dok u „slabim“ one mogu biti mnogo jače, a time i njihov efekat na ishod. Prema tome, u zavisnosti od nivoa, jedna varijabla će različito predviđati određeni ishod. Kada je u pitanju oblast I/O psihologije, potkrepljenje izdvajaju ovakvog vida interakcije između varijabli iz domena pojedinca i sredine predstavlja studija Lija i saradnika (Le et al., 2011), koja je pokazala da *Savesnost* i *Emocionalna stabilnost* imaju nelineran odnos s radnim performansama (OCB i CWB) i da su ekstremni skorovi na obe (posebno na *Emocionalnoj stabilnosti*) negativno povezani sa pozitivnim radnim ishodima. Takođe, ista studija je pokazala da pomenute relacije moderira „jaka“, odnosno „slaba“ situacija, u smislu kompleksnosti posla;



Grafik 4.5. PERM model: Generalni model odnosa pojedinac – sredina (Rauthmann, 2021, p. 438)

Tabela 4.3. Pregled selektovanih obrazaca efekata pojedinac – sredina – ishod

Generalni obrasci efekta	Prisustvo prediktorskih efekata (*) pojedinca (Pp) i sredine (Ee)				
	Pp	Ee	Pp x Ee	Pp ²	Ee ²
<i>Linearni obrasci</i>					
nulti (samo intracept)					
samo pojedinac	*				
samo sredina			*		
aditivni	*	*			
<i>Interakcijski obrasci</i>					
samo interakcija				*	
pojedinac + interakcija	*			*	
sredina + interakcija		*		*	
aditivni + interakcija	*	*	*		
<i>Nelinearni obrasci</i>					
„snaga“ pojedinca					*
„snaga“ sredine					*
nelinearan aditivan				*	*
nelinearan aditivan + interakcija			*	*	*
<i>Obrazac punе kompleksnosti</i>	*	*	*	*	*

Preuzeto iz: Rauthmann (2021, p. 448)

- *generalni obrasci efekta*, prema Rautmanu (2021), mogu biti linearni, interakcijski i nelinearni. U Tabeli 4.3. prikazani su selektovani obrasci efekata iz sve tri grupe i označeno je u kom obrascu koji prediktor ostvaruje značajan efekat. Pp x Ee predstavlja interakcijski efekat, a Pp² i Ee² su kvadrirane

vrednosti varijabli iz oba domena i, kao takve, predstavljaju ekstremno visoke ili „jake“ varijable (Meyer et al., 2020). Dodatak je i *obrazac pune kompleksnosti* (Rauthmann, 2021), koji podrazumeva da u određenom prediktivnom modelu nekog ishoda imamo sve značajne efekte, pojedinačne iz domena pojedinca i sredine, njihove interakcije i njihovih ekstremnih vrednosti;

- na ishodima zasnovana, na varijable orijentisana *uklopljenost pojedinca u sredinu*. Ovaj način shvatanja uklopljenosti pojedinca u sredinu, zasnovan na interakcijama karakteristika iz oba domena, uvek podrazumeva da je zasnovan na nekom konkretnom ishodu koji proizvodi. Drugim rečima, ne govori se o nekoj generalnoj kongruenciji između karakteristika pojedinca i sredine, nego o tome da je fit dobar ili nije, u zavisnosti od toga do kakvog ishoda dovodi. Pa tako, na primer, nivo neke osobine pojedinca u određenim nivoima karakteristika radne sredine može biti dobar fit za visoku radnu angažovanost, ali to ne znači da je takav fit dobar za zadovoljstvo poslom, odnosno, može se reći da neka osobina pojedinca i sredine daju dobar fit, jer u takvoj interakciji dovode do željenog ishoda.

4.2.5.2. Korelacijske između pojedinca i sredine

Svako P (stanje), p (osobine), E (situacija) i e (niša) može korelirati sa bilo kojim drugim elementom, a svaki element može biti kratkoročan ili stabilan i orijentisan na jednu varijablu ili na profil

varijabli. Kada se sve ovo uzme u obzir, dobija se čak 36 mogućih korelacija u okviru PERM modela (Rauthmann, 2021). One se mogu razlikovati na osnovu više kriterijuma. Prvi kriterijum određuje da li su mere simetrične, tj. da li su obe varijable kratkoročne (p_{cor}) ili dugoročne (PE_{cor}), ili je jedna kratkoročna, a druga dugoročna (pE_{cor} ili P_{cor}). Ako se razlikuju, onda kažemo da su takve korelacije asimetrične. Drugi kriterijum se odnosi na to da li je korelacija orijentisana na varijable, korelacija jedne dimenzije sa drugom (ep_{cor}), ili je korelacija orijentisana na pojedinca, korelacija čitavih profila, tj. nekoliko varijabli iz domena pojedinca sa nekoliko varijabli iz domena sredine (npr. $pppeee_{\text{cor}}$).

Korelacije orijentisane na varijable mogu biti rezultat raznih transakcija između karakteristika pojedinca i sredine, u smislu kako se i zašto se pojedinac uopšte nalazi u određenoj situaciji i kako upravlja svojim okruženjem. Na primerima iz oblasti rada to bi značilo da pojedinci biraju poslove, profesije ili karijere koje podrazumevaju zadatke i kontekst koji odgovaraju njihovim karakteristikama ili prilagođavaju sredinu sopstvenim osobinama. U prilog tome ide studija Ekermana i Hegestada (Ackerman & Heggestad, 1997), u kojoj se pokazalo da pojedinci biraju zanimanja spram svojih karakteristika ličnosti, kao i studija Denisen i saradnika (Dennisen et al., 2014), u kojoj su dobijene korelacije između crta ličnosti zaposlenih i zahteva od uloge prema izvršiocu u okviru profesije. Studija Berika i saradnika (Barrick et al., 1998) je, takođe, pokazala da agregatni skorovi savesnosti, prijatnosti i emocionalne stabilnosti pojedinaca pospešuju performanse tima i međuljudske odnose, što ide u prilog

tome da pojedinci mogu prilagođavati sredinu svojim karakteristikama ličnosti.

Kada se govori o korelacijama koje su orijentisane na pojedince, profile, zapravo se govori o fitu, tj. uklopljenosti karakteristika pojedinca sa karakteristikama sredine (Rauthmann, 2021). Npr. pojedinci poseduju kompetencije koje zahteva posao (DA fit) (French et al., 1982; Kristof, 1996), ili kompanija nudi stimuluse koji odgovaraju potrebama pojedinaca (NS fit), ili pojedinci vrednuju vrednosti koje neguje i kompanija (PO fit). Drugim rečima, postoji usklađenost između dve grupe varijabli (P, p i E, e) ili se međusobno dopunjaju, kao kada je reč o dopunskom, suplementarnom fitu (Muchinsky & Monahan, 1987). Najčešće su u pitanju relativno stabilne karakteristike pojedinca, npr. vrednosti, sposobnosti, osobine, kompetencije, s jedne strane, i relativno stabilne karakteristike organizacije i radne sredine, kao što su vrednosti, karakteristike timova, radni zadaci ili zahtevi, mehanizmi nagrađivanja i slično, s druge strane.

4.2.5.3. Fit ili uklopljenost pojedinca i sredine

U prethodnom delu, spomenute su dve vrste fita koje PERM model obuhvata i koje proizilaze iz interakcija i korelacija. Kada je reč o interakcijama, fit je isključivo orijentisan na varijable, odnosno na pojedinačne karakteristike pojedinca i sredine koje u određenoj interakciji dovode do nekog konkretnog ishoda. Sa druge strane, kada su u pitanju korelacije, taj fit je najčešće orijentisan na pojedince i profile, jer podrazumeva usklađenost više karakteristika pojedinca sa

više karakteristika sredine, odnosno u pitanju su korelacijske čitavih profila. Rautman (2021) uvažava postojanje različitih shvatanja, konceptualizacija i podela, kada je u pitanju fit (suplementarni i komplementarni, atomistički, molarni i molekularni; Cable & Judge, 1996; Edwards et al., 2006; Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987), ali, pošto je to već prikazano u prethodnom poglavlju, o tome ovde neće više biti reči. Međutim, autor se bavi i razradom modela o procesima i posledicama uklopljenosti pojedinca u sredinu i to kroz dva domena identiteta osobe – intrapersonalni i interpersonalni (Hogan, 1982). Kada je u pitanju intrapersonalni aspekt, visok nivo uklopljenosti može dovesti do veće stabilnosti u ponašanju, do osećanja autentičnosti i integriteta, pa i do višeg samopoštovanja. U interpersonalnom smislu, visoko uklopljene pojedince drugi ljudi lakše procenjuju i u većoj meri cene, jer odaju utisak da su bolje prilagođeni.

Kao što se može videti na Grafiku 4.6., uklopljenost pojedinca u sredinu koja je izražena korelacijama varijabli iz dva domena, na prvom mestu određuje ekspresiju osobina ABCD (Affects, Biheviors, Cognitions, Desires), odnosno njihov sadržaj (tip ABCD), nivo (snagu ABCD) i doslednost (stabilnost ABCD). Dakle, u pitanju su reakcije, u vidu afekta (A), ponašanja (B), kognicije (C) i želja (D), koje proizilaze iz korelacija karakteristika pojedinca i sredine, te nadalje utiču na self, interpersonalnim ili intrapersonalnim putem, i to na *osobenost, evaluacije i prilagođavanja* (Rauthmann, 2021). Interpersonalna osobenost se odnosi na to da li je pojedinac predvidljiv, tj. da li je jednostavno predvideti njegove reakcije, dok se intrapersonalni aspekt odnosi na to da li su pojedinci sami sebi predvidljivi. Evaluacija od

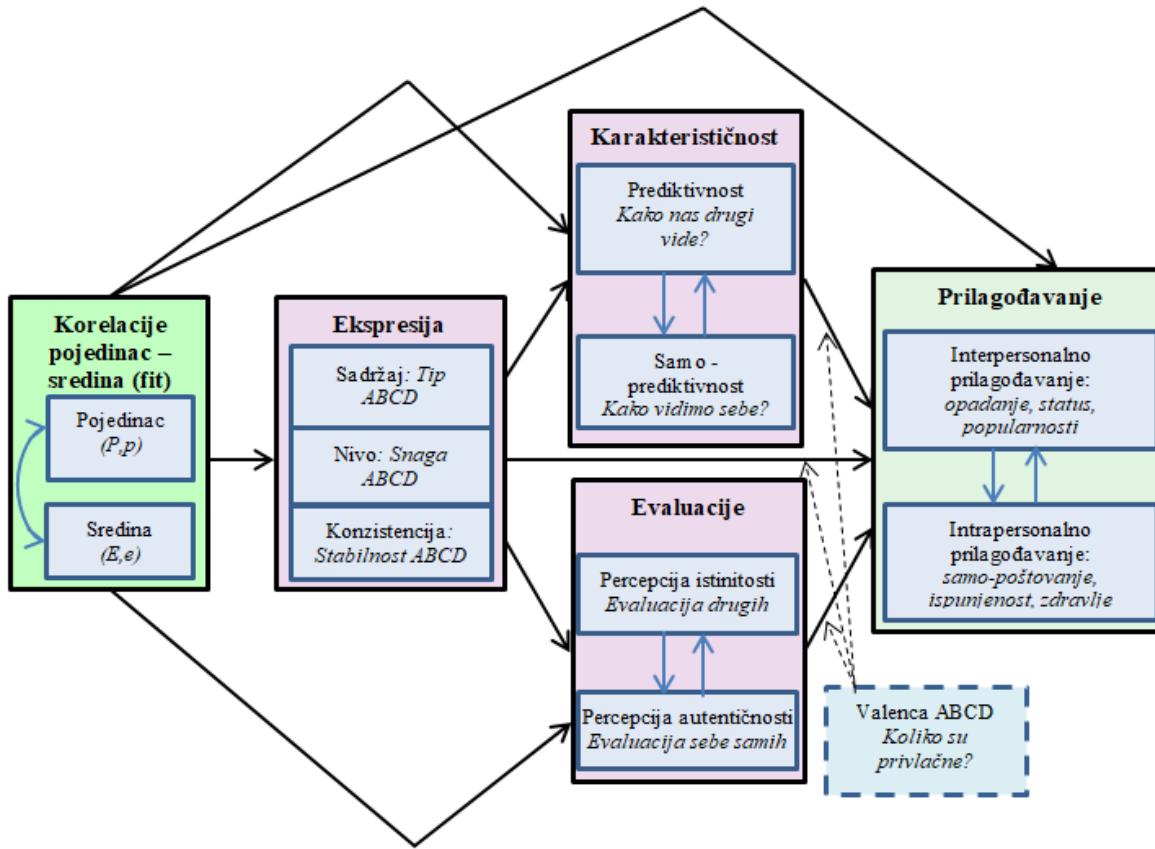
strane drugih odnosi se na to koliko smo verodostojni, dok se evaluacija samih sebe odnosi na osećaj autentičnosti. I na kraju, fit između pojedinca i sredine određuje kako smo prilagođeni, te, kada je interpersonalni aspekt u pitanju, govorimo o tome da se dopadamo drugima, da imamo dobar status i slično, dok se u interpersonalnom smislu odnosi na samopoštovanje, osećanje ispunjenosti i generalno – na blagostanje i zdravlje. Uklapljenost pojedinca u sredinu može uticati na sve aspekte interpersonalnog i intrapersonalnog selfa i direktno, a ne samo preko ekspresija ABCD. Naravno, važni moderatori su socio-kulturalna valenca, normativnost i važnost relevantnih ABCD reakcija.

Pojedinci redovno dobijaju iz socijalnog okruženja znakove o tome da li su prihvaćeni ili ne, što svakako utiče na samopoštovanje, te, u skladu sa tim, visok nivo uklapljenosti može povećati socijalnu validaciju. Zbog toga pojedinci često traže i biraju okruženja u kojima mogu ostvariti dobar fit (Schmader & Sedikides, 2018). Kada je oblast I/O psihologije u pitanju, u prethodnim poglavljima je pisano o tome kako pojedinci biraju zanimanja, organizacije, poslove i karijere u kojima mogu da ostvare visok nivo uklapljenosti. Vanous (Vanous, 1980) je još 1980. godine, na primeru poslovne organizacije, ukazao kako aspekt fita koji se odnosi na sposobnosti i kompetencije vodi do dobrih performansi, dok onaj koji se odnosi na potrebe pojedinca i podsticaje iz sredine dovodi do zadovoljstva poslom. To nije važno samo kada su u pitanju selekcija i biranje posla ili kandidata, nego od fita zavisi i to da li će pojedinac ostati u organizaciji ili će je napustiti. Takođe, Holland (Holland, 1966) je čak dve decenije ranije skrenuo

pažnju na to da radne i profesionalne sredine odražavaju karakteristike ljudi koji su u njima: „Dominantne karakteristike jednog okruženja zavise od tipičnih karakteristika njegovih članova“ (p. 53). Prema Holandu (Holland, 1997), profesionalna orkuženja su, u stvari, distribucije tipova ličnosti unutar te profesije. Na kraju, Parsons (Parsons, 1909), koji se smatra začetnikom psihologije zanimanja i profesije (Hartung & Blustein, 2002), još davne 1909. godine je govoreći o donošenju odluka o karijeri skrenuo pažnju da je pametna odluka onda kada pojedinac dobro razume sebe, svoje sposobnosti, potencijale, osobine, želje, ambicije, vrline, mane i ograničenja, kada ima znanje o zahtevima i uslovima uspeha, napredovanja, nazadovanja, kompenzacije i prilika vezanih za različite putanje posla i kada pojedinac dobro razume relacije između ta dva saznanja.

4.2.5.4. Transakcije između pojedinca i sredine

Transakcije se odnose na uticaj varijabli iz jednog domena na varijable iz drugog domena tokom vremena ili razvojno. Kada se govori o transakcijama, važno je voditi računa o tome da PERM model (Rauthmann, 2021) obuhvata i trenutne momente (P i E, stanja ličnosti i trenutne situacije) i malo stabilnije i dugoročnije karakteristike pojedinca i sredine (p i e), te se, u odnosu na to, mogu razlikovati četiri vrste transakcija.



Grafik 4.6. Procesni model uklopljenosti pojedinca u sredinu i njenih posledica (Rauthmann, 2021, p. 470)

Prvu transakciju čini *ontogenetski proces*, koji podrazumeva da jedna stabilna i dugoročna varijabla predviđa drugu stabilnu i dugoročnu varijablu. Takav odnos između prediktora i kriterijuma je simetričan a primer takve transakcije je to kako osobine ličnosti predviđaju interesovanja i zanimanja (e.g. Ackerman & Heggestad, 1997; Dennisen et al., 2014; Wille & de Fruyt, 2014). Osim ako nije obostran – bidirektan odnos u pitanju, ova transakcija može biti rezultat ili „efekta selekcije“, kada pojedinac bira okruženje spram sebe, ili „efekta socijalizacije“, gde se ličnost pojedinca na neki način oblikuje, usled dugoročnijeg izlaganja određenim sredinskim faktorima.

Drugu vrstu transakcije čini *manifestni/ekspresivni proces* koji se odnosi na to da jedna dugoročna varijabla (p ili e) predviđa kratkoročnu (P ili E). Ovakva transakcija je asimetrična a primer može biti kada pojedinac izrazi neko trenutno stanje ličnosti, kao posledicu dugoročne izloženosti nekim sredinskim karakteristikama.

Suprotna ovoj i najređa, ili možda najsloženija za merenje, jeste transakcija *akumulativni proces*. Ovaj vid transakcije je isto asimetričan i odnosi se na to da neka kratkoročna karakteristika pojedinca (p) ili sredine (e) predviđa neku stabilniju i dugoročniju. Npr. neko herojsko delo koje će posle izvršenja dugoročno promeniti status te osobe ili neka traumatična, velika ili bitna životna situacija (zlostavljanje, gubitak, rođenje deteta), koja će izazvati relativno trajnu promenu u ličnosti pojedinca. Rautman (2021), međutim, navodi da ovakav vid

transakcije, uprkos teorijskom predviđanju, traži još dosta empirijske provere.

I poslednji – najnestabilniji tip transakcije jeste *aktuuelni genetski proces*, gde jedna kratkoročna varijabla predviđa isto tako kratkoročnu varijablu u nekoj narednoj vremenskoj tački. Kao i ontogenetski proces, i ovaj tip transakcije je simetričan, ali i čest u eksperimentalnim nacrtima, gde se prati kako izlaganje ispitanika nekoj situaciji ili stimulusu (E) dovodi do neke specifične ABCD reakcije (P).

Ako se uzme u obzir da su i varijable iz domena ličnosti i iz domena sredine u okviru prikazanog PERM modela (Grafik 4.5.) merene po dva puta, tj. u dve vremenske tačke, mogu se razlikovati dva stabilna puta (*j* i *k*) – od pojedinca ka pojedincu i od sredine do sredine, i dva ukrštena puta (*n* i *o*) – od pojedinca ka sredini i od sredine ka pojedincu (Rauthmann, 2021). U odnosu na to koji je od četiri puta značajan, razlikuju se 16 tipova transakcija koji se dalje mogu podeliti u četiri grupe obrazaca: *netransakcioni obrasci*, *monodirektivni – od pojedinca ka sredini*, *monodirektivni – od sredine ka pojedincu* i *bidirektivni*. Prvi se odnose na situaciju kada nema transakcije od pojedinca ka sredini ni obrnuto, tj. kada postoje samo stabilni putevi u okviru iste grupe varijabli, iz jedne vremenske tačke u drugu. Monodirektivni obrasci podrazumevaju da postoji samo jedan pravac – od pojedinca ka sredini ili od sredine ka pojedincu. Bidirektivni obrazac podrazumeva da postoji simultana transakcija od pojedinca ka sredini i od sredinskih varijabli ka onima iz domena

ličnosti. Denison i saradnici (Denissen et al., 2014) su utvrdili da kod početnika i kod onih koji menjaju posao postoji efekat selekcije, gde osobine ličnosti određuju kasnije zahteve posla, dok kod onih zaposlenih koji već duže rade i zadržavaju se na istom poslu postoji efekat socijalizacije, gde prethodni zahtevi na poslu utiču na kasnije izražavanje nivoa crta ličnosti (Wu, 2016).

4.2.5.5. Navigacioni mehanizmi

Navigacioni mehanizmi su sastavni deo PERM modela (Rauthmann, 2021) i služe za kalibraciju karakteristika pojedinaca (P, p) i sredine (E, e). Već je rečeno da ljudi imaju potrebu da se adaptiraju, da prilagođavaju svoje okruženje sebi i da se menjaju kako bi se što bolje uklopili u sredinu. Da bi to i postigli, posežu za raznim voljnim i nevoljnim, kao i aktivnim i pasivnim navigacionim mehanizmima (Rauthmann & Sherman, 2016). Ključno je razlikovanje navigacionih mehanizama (NM) od pojedinca ka sredini i od sredine ka pojedincu. Važno je naglasiti i da NM mogu biti aktuelni, u ovikru istog trenutka, ali i ontogenetski, iz jedne vremenske tačke u drugu.

Kada se govori o NM od pojedinca ka sredini, oni se svi generalno mogu završiti ili „održavanjem“ ili „ukidanjem“. Dakle, pojedinac će, ukoliko je adaptiran i uklopljen, raditi na tome da to održi, ali ukoliko nije, onda će gledati da situaciji drugaćije pristupi, da je promeni ili da je izbegne. Kada je reč o „održavanju“, pojedinac to može činiti pasivno, ostajući i ne menjajući ništa, zatim aktivno ili tako što će se truditi da situaciju održi ili tako što će nastojati da izvuče maksimum iz konkretnih okolnosti (maksimizacija održanja). Kada se govori o

„ukidanju“, ono može da se podeli na mentalno i ponašajno. Mentalno se odnosi na to da pojedinac počne da prilazi situaciji na drugačiji način, tj. da je drugačije opaža. U tom smislu, ne dolazi do stvarne promene u objektivnoj sredini, već do promene subjektivne, opažene situacije koja uglavnom nastaje kada pojedinac ne može na ponašajni način da ukine situaciju. Ponašajno ukidanje se odnosi na oblikovanje situacije na neki način ili na njeno potpuno izbegavanje. Dakle, Rautman (2021), na osnovu prethodnih studija, izdvaja: evokaciju – voljno ili nevoljno izazivanje određenih reakcija iz sredine; selekciju – napuštanje trenutnog okruženja i ulazak u novo i modifikaciju, koja se, u zavisnosti od toga kolika će promena po situaciju biti, može podeliti na modulaciju (manja ili umerena promena) i na kreaciju (stvaranje potpuno nove situacije).

Kada je reč o navigacionim mehanizmima od sredine ka pojedincu, oni mogu podrazumevati tranziciju, jačinu/snažnu situaciju, guranje i privlačenje (kada postoji nagrada) nasuprot odbijanju (usled kazne), socijalizaciju i traumu. Dakle, na osnovu ovakvih karakteristika sredine i efekata koje ima na pojedinca, situacija može da utiče na kalibraciju ljudi. Drugim rečima, upravo na ove načine situacija može da dovede do toga da se pojedinac menja i da, na taj način, u većoj meri bude prilagođen, tj. uklopljen u svoje okruženje.

4.2.5.6. Primena PERM modela i njegov značaj u radnom kontekstu

PERM model (Rauthmann, 2021), uprkos tome što nije konceptualizovan za radnu sredinu i objašnjenje radnih performansi,

može biti veoma koristan za istraživanje i razumevanje odnosa karakteristika pojedinaca i sredine baš u oblasti rada. Ovaj model daje integrativni okvir i može poslužiti u generisanju očekivanja i hipoteza u nacrtima o nekom specifičnom aspektu odnosa između pojedinca i sredine, kao i o njihovoj prirodi, interakcijama, transakcijama. Značajan doprinos ovako integrativnog modela je i u tome što naglašava važnost shvatanja o uklopljenosti pojedinca u sredinu i razrađuje ga, te ukazuje kako nije isto kada je ona zasnovana na interakcijama i korelacijama između dve grupe karakteristika.

Takođe, PERM model je važan i zbog toga što ukazuje na veliki broj mogućih moderatora, medijatora, navigacionih mehanizama, transakcija, interakcija i korelacija na koje ličnost nailazi na svom putu u predviđanju ponašanja. Navedeno ide u prilog tome da je i mali koeficijent povezanosti od, na primer, .30 između neke crte ličnosti i radnog ponašanja, u stvari, veoma informativan i značajan. Isto tako PERM model pokazuje na koliko malih i sitnih, indirektnih i sporednih načina, baš kroz razne medijatore, korelacije, interakcije, transakcije i navigacione mehanizme, ličnost, na kraju, utiče na željeno ponašanje. Njena varijansa se neretko negde usput „izgubi“ ili anulira, ali je jako važno da ostanemo svesni složenosti čitave slike i svakog ili barem što većeg dela slagalice ponašanja. Čitav model je veoma teško, gotovo nemoguće empirijski validirati, ali su njegovi pojedini delovi već naveliko dobili empirijsku potvrdu, dok neki još uvek čekaju. Svakako, kroz nekoliko primera studija, koje su navođene u okviru opisivanja modela (e.g. Ackerman & Heggestad, 1997; Barrick et al., 1998; Dennisen et al., 2014; Denisson et al., 2019; Le et al., 2011; Wille

& de Fruyt, 2014), može se zaključiti da su pojedini elementi i tipovi relacija između karakteristika pojedinaca i sredine u predviđanju ponašanja dobili potvrdu i u oblasti I/O psihologije, konkretno u domenu radnih performansi i radnih ishoda uopšte.

4.3. Generalni procesni model ličnosti

Džonson i Hezlet (Johnson & Hezlett, 2008), nakon analiziranja velikog broja modela o povezanosti ličnosti sa uspehom na poslu i kontraproduktivnim ponašanjem, zaključili su da su svi oni većinom saglasni, te su definisali svoj *generalni procesni model ličnosti*. Drugim rečima, oni su u svoj model integrirali sva dotadašnja saznanja o povezanosti ličnosti s radnim performansama, uključujući pritom i druge relevantne varijable koje mogu moderirati ili posredovati u tim vezama, ali i širi kontekst u kojem se te relacije odvijaju. Cilj im je bio da model može da posluži za generisanje prepostavki, tj. hipoteza za opšte i dosta specifičnije nacrte koji gađaju samo jedan aspekt ili segment odnosa ličnosti i ishoda u radnom ponašanju generalno. Džonson i Šnajder (2013) smatraju da generalni procesni model nikako ne obuhvata sve relevantne varijable, ali može predstavljati dobru osnovu za dalji razvoj dizajna istraživanja i teorijskih modela. Generalni procesni model je dat u Grafiku 4.7.

Džonson i Hezlet (Johnson & Hezlett, 2008) su pošli od pominjane podele radnih ishoda Maunta i saradnika (Mount et al., 2003) na performanse i stavove prema poslu. Performanse se odnose na ponašanja koja su relevantna za ostvarivanje ciljeva organizacije i koja

se mogu meriti ili procenjivati, u smislu koliki je doprinos konkretnog zaposlenog u tome (Campbell, 1990). Autori generalnog procesnog modela pod performansama zaposlenih podrazumevaju *obavljanje zadataka, organizacijsko građansko ponašanje i adaptivne performanse*, ali i *kontraproduktivno ponašanje*. Generalni procesni model ima za cilj da posluži kao osnovni okvir za to kako ličnost u krajnjoj liniji određuje upravo ove aspekte radnih performansi. Kada su u pitanju stavovi prema poslu, autori (Johnson & Hezlett, 2008) navode da oni mogu imati i afektivnu (osećanja prema objektu stava) i kognitivnu komponentu (uverenja o objektu stava), te kao najznačajnije navode *zadovoljstvo poslom, predanost organizaciji i zadovoljstvo karijerom*. Stavovi prema poslu nisu krajnji ishodi koje model treba da objasni, jer oni ne podrazumevaju doprinos organizaciji, u smislu ostvarivanja njenih ciljeva, ali su veoma važni elementi koji pomažu i utiču na zalaganje zaposlenih, samim tim i na njihove konačne rezultate. Stavove prema poslu ličnost određuje kroz karakteristike posla, stres na radu i raspoloženje.

Indirektne determinante radnih performansi su veoma široki prediktorski domeni: ličnost, iskustvo i sposobnosti, koji čine individualne razlike, zajedno i sa organizacionim kontekstom. Kao što se može videti iz Grafika 4.7., ličnost (kao i ostali prediktori koji se odnose na individualne razlike zaposlenih) deluje na radne performanse samo indirektno. Pretpostavljen je i put gde ličnost određuje i opažanje organizacionog konteksta, što je u skladu i sa modelom interpretirane/psihološke situacije (Funder, 2006, 2016; Funder et al., 2000; Sherman et al., 2010; Rautmann et al., 2014;

Rauthmann et al., 2015). Sa druge strane generalnog procesnog modela ličnosti, na bazi Kempbelovog (Campbell, 1990) i shvatanja Motovidla sa saradnicima (Motowidlo et al., 1997), Džonson prepoznaće (Johnson & Hezlett, 2008; Johnson & Schneider, 2013) četiri direktna puta, tj. četiri direktna prediktora radnih performansi: znanje, veštine, motivaciju (ciljevi i namere, samoregulacija) i radne navike. Individualne razlike zaposlenih, na kraju, ostvaruju uticaj na radne performanse upravo preko ove četiri nabrojane promenljive. Sposobnosti i iskustvo ostvaruju jače direktne veze na znanja i veštine, ali ličnost ostvaruje uticaj na više varijabli unutar modela, tj. predviđa i ostale elemente koji na kraju direktno ili indirektno određuju radne performanse.

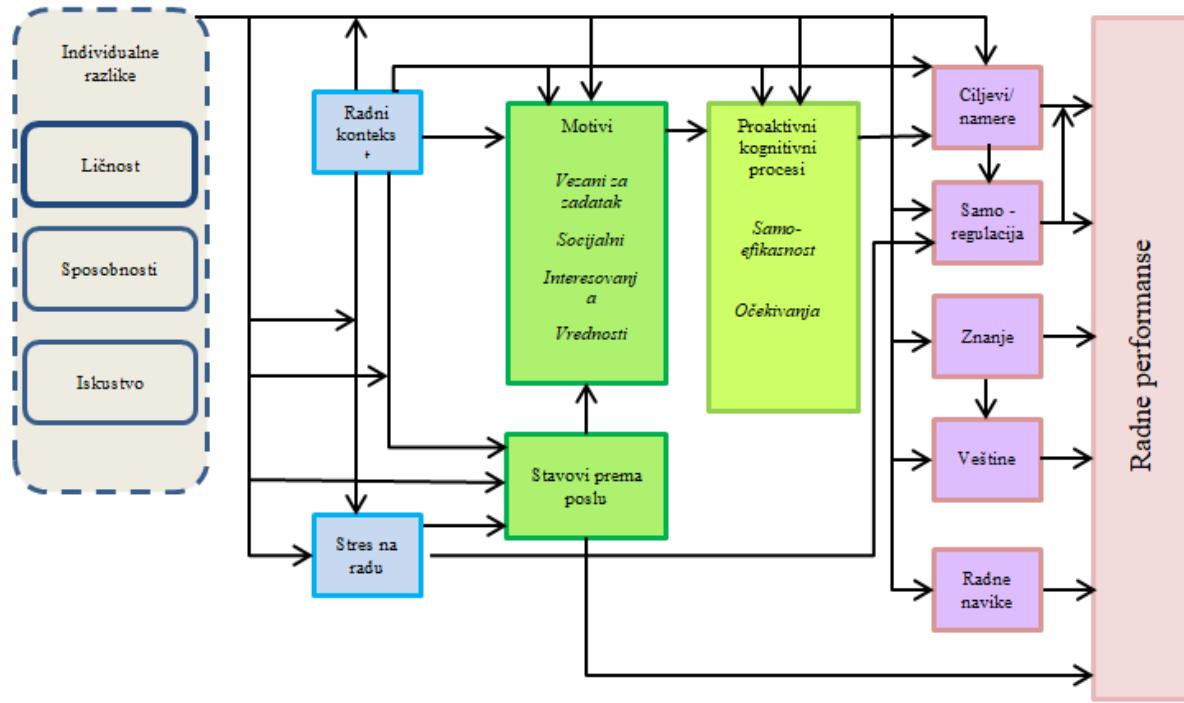
Drugim rečima, između individualnih razlika i radnih performansi nalazi se dosta posrednih varijabli, kao što se može i videti na Grafiku 4.7. Ličnost može imati direktni, a češće i indirektni uticaj na sve njih. Odmah do individualnih razlika, tačnije ispod njih, nalaze se radni kontekst i stres na radu, zatim bliže ka radnom ponašanju su motivi i stavovi prema poslu, potom proaktivni kognitivni procesi i na kraju ono što ostvaruje samo direktni efekat na radne performanse: ciljevi i namere, samoregulacije, znanja, veštine i radne navike (Johnson & Schneider, 2013). Prema modelu, radno okruženje, gde spadaju razne varijable vezane za sam posao i organizaciju (autonomija, supervizija, pravednost, sistem nagrađivanja), može moderirati puteve koje ličnost ostvaruje na nivo motiva (vezani za zadatak, socijalne motive, interesovanja i vrednosti) ili na proaktivne kognitivne procese, u koje spadaju samoefikasnost i očekivanja, te na radne performanse. Kada

su u pitanju motivi, Džonson i Hezlet (Johnson & Hezlett, 2008) razlikuju one koji se odnose na zadatke od socijalnih motiva, kao što razdvajaju i stavove prema poslu od ostalih motiva, bazirajući se na modelu Berika i saradnika (Barrick et al., 2003). Motivi koji se odnose na sam zadatak jesu namere da se uloži napor u njihovu realizaciju i spremnost da se radi naporno, odnosno predstavljaju *težnju ka ostvarenju*. Socijalni motivi se odnose na težnju ka *zajedništvu* i *statusu*. Takođe, Džonson i Šnajder (Johnson & Schneider, 2013) su uvažili Mičelovu i Danijelsovnu (Mitchell & Daniels, 2003) distinkciju između proaktivnih kognitivnih procesa (samoefikasnost ili postavljanje ciljeva) i aktuelnih kognitivnih procesa, kao što je samoregulacija. U generalnom procesnom modelu (Johnson & Hezlett, 2008; Johnson & Schneider, 2013) samoregulacija je medijator odnosa između proaktivnih kognitivnih procesa i radnih performansi. Ličnost može moderirati sve puteve od motiva vezanih za zadatke i socijalnih motiva, kao i od proaktivnih i aktuelnih kognitivnih procesa, a oni su svi istovremeno i jednim delom determinisani ličnošću, organizacionim kontekstom i stavovima prema poslu.

4.3.1. Primena modela u oblasti rada

Elementi i relacije koje obuhvata generalni procesni model su, naravno, potvrđeni kao relevantni u oblasti rada kroz veliki broj studija. Štaviše, model je i nastao sa ciljem da objasni radne performanse zaposlenih i predstavlja integraciju više specifičnijih modela i rezultata mnoštva istraživanja od kojih su neka već spominjana u prethodnom poglavlju ove knjige. Kada je, na primer, u

pitanju povezanost osobina ličnosti i radnih performansi, postoji više značajnih studija (Hurtz & Donovan, 2000; Judge et al., 2013; Saldago, 2002). Takođe, mnoga istraživanja su pokazala da osobine ličnosti određuju stavove prema radu direktno (Choi et al., 2015; Judge et al., 2002) ili indirektno, preko opažanja karakteristika radnog okruženja (Dostanić, 2017; Judge et al., 2000) ili preko raspoloženja (Illes & Judge, 2002). Značaj ovog modela jeste i u tome što ukazuje na kompleksnost odnosa kroz koje ličnost utiče na radne performanse i druge relevantne ishode za oblast rada. Iz modela se vidi koliki put prelaze individualne razlike do radnih performansi i koliko na njemu ima intervenišućih varijabli i putanja kako linearnih, tako i nelinearnih i iz čitavog relevantnog sistema. Pored navedenog, treba napomenuti i da je jedan od bitnih doprinosa ovog modela taj da on integriše ličnost i proces samoregulacije a, kao što se moglo videti iz prethodnih poglavlja, to nije tako često u literaturi (Hoyle, 2006).



Grafik 4.7. Generalni procesni model ličnosti (preuzeto iz: Johnson & Schneider, 2013, p. 33)

4.4. Teorija aktivacije crte

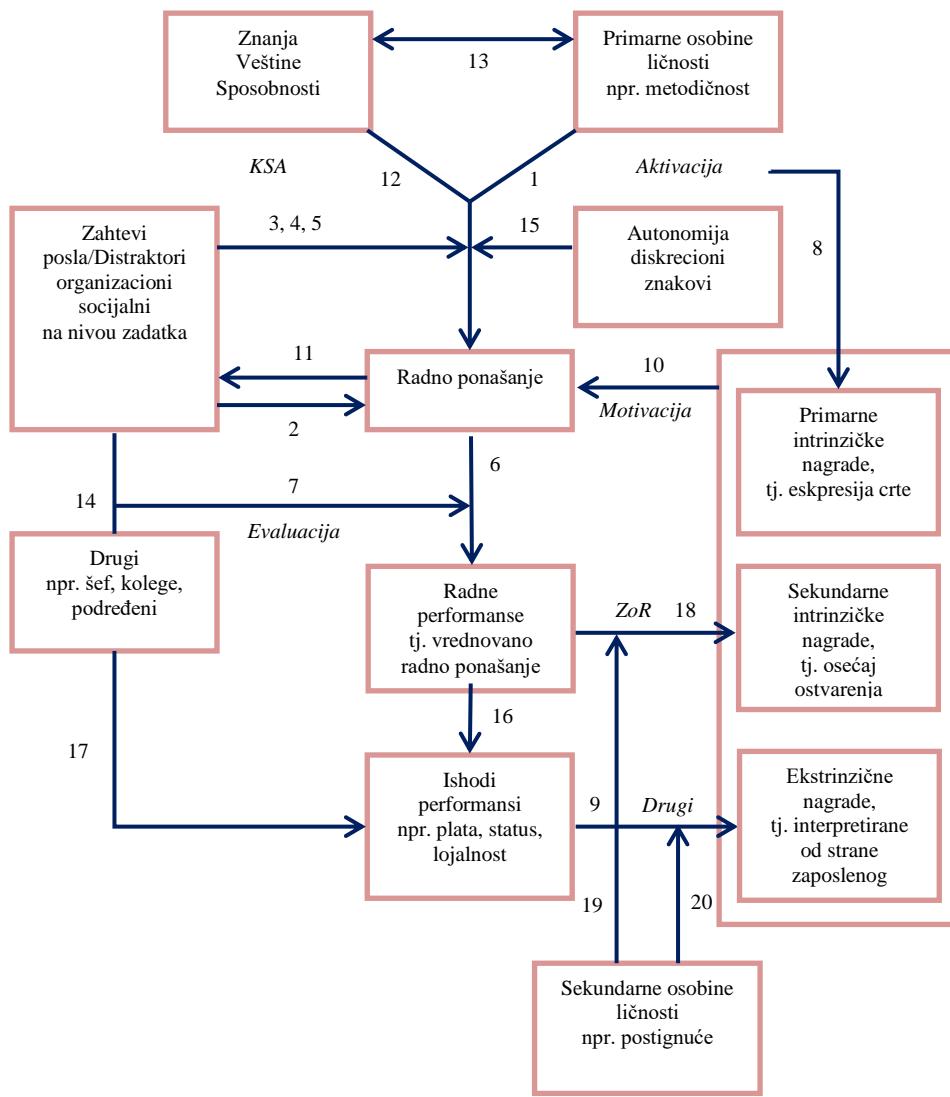
Teorija aktivacije crte – TAT (Trait Activation Theory; Tett & Burnett, 2003; Tett et al., 2013) zasniva se na dva ključna članka Teta i saradnika (Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000) u okviru kojih su postavljene njene osnove. Teorija je nastala sa ciljem da se opiše i razume način na koji se ličnost ispoljava u kontekstu rada. Takođe, ova teorija predstavlja i odgovor na debatu *ličnost – situacija*, te rešenje pronalazi u interakcionizmu, ukazujući na to da se osobine ličnosti aktiviraju u relevantnim situacijama. Tet i Guterman (2000) polaze od toga da se dve krajnosti iz debate mogu prevazići na nekoliko načina. Prvo, treba imati u vidu da je ličnost često u osnovi toga kako se percipira sredina i, kao takva, može predstavljati medijator uticaja faktora okruženja na ponašanje (Kenrick & Funder, 1991; Funder, 2016; Rauthmann, 2015). Drugo, kao što je već nekoliko puta navedeno, pojedinci, u skladu sa svojom ličnošću, biraju svoje radno okruženje (Ackerman & Heggestad, 1997; Schmader & Sedikides, 2018; Rauthmann, 2021). Treće, od čega TAT teorija najviše i polazi, jeste to da je potrebna relevantna situacija kako bi se aktivirala određena crta (Tett & Guterman, 2000; Tett et al., 2013). Isto tako, TAT teorija se oslanja i na rezultate koji pokazuju da određene crte u određenim okolnostima predviđaju uspeh na određenom poslu (Barrick & Mount, 1991; Tett et al., 1991; Tett et al., 1994), ali i na još stariju ideju Henrika Mareja (Murray & McAdams, 2007) o konceptu sredinskih faktora kao pritisaka (*press*), pogotovo *beta* pritisaka, koji

predstavljaju opažene faktore. U skladu sa tim, osnovni principi TAT teorije su:

- 1) Osobine ličnosti su latentne sklonosti za ponašanje na određeni način,
- 2) Osobine se ispoljavaju kao odgovor na izloženost za crtu relevantnim sredinskim znakovima/stimulusima i
- 3) Postoji intrinzička nagrada koju pojedinac doživljava zbog ispoljavanja osobine u određenoj situaciji (Tett et al., 2013).

4.4.1. Osnovni elementi TAT teorije

Osnovni tok TAT teorije jeste da se latentne crte ispoljavaju kao radno ponašanje koje je reakcija na situacione znakove relevantne za crtu (putanja 1 na Grafiku 4.8.), što dovodi do unutrašnje nagrade koja se manifestuje kao zadovoljenje potrebe (putanja 8 na Grafiku 4.8.). Na Grafiku 4.8. može se videti da postoje tri nivoa sredinskih/situacionih znakova i to u vidu zahteva posla (koji su malo detaljnije opisani u poglavlju o PE fitu; Tett et al., 2020). To su oni na nivou zadatka (mikro), socijalni (mezo) i organizacioni (makro) (Tett & Burnett, 2003; Tett et al., 2020). Ovi znakovi aktiviraju latentne crte (putanje 3, 4 i 5 na Grafiku 4.8.) koje se manifestuju kroz radno ponašanje. Međutim, važno je naglasiti da TAT model pravi razliku između za crtu relevantnog radnog ponašanja i radnih performansi, tj. vrednovanog radnog ponašanja.



Napomena: ZoR = Znanje o rezultatima

Grafik 4.8. Revidiran model aktivacije crta radnih performansi (preuzeto iz: Tett et al., 2013, p. 82)

Vrednovano radno ponašanje (performanse) odnosi se na ono što je poželjno i što se smatra uspešnim, dok je radno ponašanje svako

ponašanje koje je odgovor na specifičnu situaciju i aktivaciju crte, bez obzira da li se smatra uspešnim i poželjnim (putanja 6 na Grafiku 4.8.).

Odnos između crte ličnosti i radnih performansi, tj. vrednovanog radnog ponašanja može biti bidirektivan, odnosno pozitivno i negativno povezan u različitim situacijama. Naime, ekspresija neke iste crte se u određenoj situaciji može vrednovati, dok u sledećoj ili nekoj drugoj ona može biti negativno povezana sa vrednovanim radnim ponašanjem (putanja 7 na Grafiku 4.8.) (Tett & Christiansen, 2007). Jedan od primera, koji navode Tet i saradnici (Tett et al., 1999), jeste kada je neko dobar i detaljan u planiranju. To je često veoma poželjna karakteristika i često je pozitivno povezana sa uspehom na poslu. Međutim, u nekim situacijama ova karakteristika može biti negativno povezana sa uspehom zbog, na primer, kratkog vremenskog roka ili može da dovede do tzv. paralize analize.

Dalje, jedan od važnih elemenata modela jeste i taj da situacioni znaci (bez obzira o kom nivou je reč), koji aktiviraju crtu, predstavljaju i osnov za evaluaciju ispoljenog radnog ponašanja kao radnih performansi (putanja 7 na Grafiku 4.8.). Takođe, model pravi razliku između intrinzičkih nagrada, koje se odnose na to da pojedinac zadovoljava potrebu da izrazi crtu u određenoj situaciji (putanja 8 na Grafiku 4.8.), i ekstrinzičkih nagrada, koje se dobijaju od drugih, kao reakcije na pokazano vrednovano radno ponašanje (putanja 9 na Grafiku 4.8.). Ova distinkcija je veoma značajna jer konceptualizuje snagu ili jačinu situacije, o kojoj je govorio Mišel (Mischel, 1968). Snažna situacija je ona koja ima izuzetno veliki uticaj na ponašanje, što

dovodi do toga da se individualne razlike minimiziraju (Meyer et al., 2020, Rauthmann, 2021). TAT model podrazumeva da su spoljašnje nagrade upravo takve snažne situacije koje nadjačavaju intrinzičke nagrade. Dakle, unapređenje ili povećanje plate ima jači efekat nego osećaj ispunjenosti, jer je osobina ispoljena. U tom smislu, varijabilnost u relevantnom ponašanju za crtlu će biti smanjena kada postoji snažna i važna ekstrinzička nagrada koja će voditi sve pojedince da se ponašaju na isti, tj. sličan način, koji se očekuje, koji je vrednovan i koji se nagrađuje. Sa druge strane, intrinzička nagrada, u smislu zadovoljenja potrebe za ispoljavanjem radnog ponašanja, potkrepljuje da se ono i dalje ispoljava (putanja 10 na Grafiku 4.8.). Dakle, osećaj zadovoljstva kod ekstreverta zato što je mogao da izrazi tu svoju osobinu ga potkrepljuje da nastavi to da radi.

Osnovni TAT model (Tett & Burnett, 2003) obuhvatao je još jednu putanju. Naime, putanja 11 (Grafik 4.8.) govori o tome da situacioni znaci ne izazivaju samo radno ponašanje (putanja 2), već i obrnuto – radno ponašanje može uticati na faktore radnog okruženja. Drugim rečima, svojim radnim ponašanjem, pojedinci mogu stvarati prilike za aktivaciju svojih crta. Npr. ekstravertna osoba može inicirati različita neformalna okupljanja s kolegama, koja će joj omogućiti da ispolji svoju crtlu kroz dalje radno ponašanje. Isto tako, visoko savesna osoba će zbog pažljivog planiranja ciljeva omogućiti sebi da ostvaruje iste.

Prošireni model TAT (Tett et al., 2013), koji je prikazan na Grafiku 4.8., podrazumeva još osam putanja (od 12 do 20) i obuhvata još neke elemente. Autori su uključili još jedan, paralelni proces, koji se odnosi

na KSA (eng. *Knowledge, Skills, Abilities*, odnosno znanje, veštine, sposobnosti) karakteristike i koji se isto tako aktivira u određenim situacijama (putanja 12 na Grafiku 4.8.), ali, za razliku od radnog ponašanja koje predstavlja ispoljenu osobinu ličnosti, aktivacija KSA ne dovodi do intrinzičke nagrade. Pretpostavljena je i korelacija između osobina ličnosti i KSA (putanja 13 na Grafiku 4.8.). Takođe, autori uvode i jednu specifičnu karakteristiku situacije koja umnogome određuje u kojoj meri će se za osobinu relevantno radno ponašanje aktivirati u već postojećem sredinskom kontekstu (putanja 15 na pomenutom grafiku). U pitanju je *autonomija*, koja se odnosi na to koliko zaposleni ima diskreciono pravo da bira šta će raditi, kako će to činiti, kao i kada i sa kim će obavljati određene zadatke, odnosno ispoljiti radno ponašanje. Putanja 14 (Grafik 4.8.) odnosi se na uticaj „drugih“ na evaluaciju radnog ponašanja, a putanja 17 na njihovu ponudu nagrađivanja preferiranih performansi. Pored ovoga, Tet i saradnici (2013) u model uključuju i element sekundarnih osobina ličnosti koji utiče na procenu radnih performansi od strane pojedinca (putanja 19 na prikazanom grafiku) i na procenu ishoda performansi koje dolaze od strane drugih (putanja 20). U skladu sa tim, uvode i sekundarne intrinzičke nagrade, na koje utiče znanje o rezultatima (putanja 18), a koje umnogome zavise od procene istih od strane pojedinca (putanja 19) i koje se ispoljavaju kao osećaj postignuća i ostvarenosti. Znanje o rezultatima je jedan od čestih i ključnih medijatora, kada su procesni modeli u pitanju (e.g. Locke, 1968), i TAT teorija ga obuhvata kao važan faktor intrinzičke motivacije, a tu putanju moderiraju osobine ličnosti. Dakle, primarne intrinzičke

nagrade su reakcija na aktivaciju crte i utiču na radno ponašanje, dok su sekundarne intrinzičke nagrade posledica procene vrednovanih radnih performansi. Nazivanje intrinzičkih nagrada primarnim i sekundarnim je zbog vremenskog sleda, jer prve nastaju kao odgovor na aktivaciju crte, a druge na procenu uspeha koja vremenski nastupa kasnije.

4.4.1.1. Konceptualizacija situacije

Osim što se u okviru TAT modela razlikuju tri nivoa sredine – na nivou zadatka, socijalni i organizacioni nivo (Garfik TAT), Tet i Barnet (Tett & Burnett, 2003) su identifikovali i pet vrsta situacionih znakova u odnosu na to da li aktiviraju/deaktiviraju crte, odnosno na koji način doprinose radnim performansama (Tabela 4.4.). To su: *zahlevi, distraktori, ograničenja, opuštači i facilitatori*.

Zahlevi su relevantni za aktivaciju crte i najčešće pozitivno doprinose radnim performansama. *Distraktori* su, takođe, relevantni za aktivaciju crte, ali se ispoljeno radno ponašanje ne vrednuje kao pozitivno, tj. može biti negativno povezano s radnim uspehom. Jedan od primera može biti situacija kada se socijabilni menadžer nalazi u prostoriji punoj ekstraverata. Dakle, situacija će aktivirati crtlu i ispoljiće se za nju relevantno radno ponašanje (krenuće razgovori na razne teme) koje će da smanji mogućnost za uspeh (razgovori će ih udaljiti od rada). *Ograničenja* onemogućavaju ili smanjuju mogućnost da se crta aktivira. Na primer socijabilnost nekog radnika ne može da se aktivira, jer sa kolegama, u najboljem slučaju, komunicira na onlajn sastancima. *Opuštači*, suprotno od ograničenja, predstavljaju diskretne

situacije u kojima se ipak može aktivirati određena osobina. Na istom primeru, kao i za ograničenja, socijalni radnik će moći da ispolji svoju crtlu na novogodišnjoj proslavi. I, na posletku, *facilitatori*. Oni čine da relevantne informacije za crtlu, koje već postoje, budu još naglašenije.

Tabela 4.4. Poređenje pet relevantnih situacionih karakteristika za crte i njihove uloge u odnosu osobina – radne performanse

Komparativna dimenzija	Uloga u odnosu osobina - performanse	Karakteristika				
		Z	D	Og	Op	F
Aktivacioni status	snaga	+	+	-	+	x
Vrednost ponašanja	smer	+	-	+/-	+/-	+/-
Učestalost	prediktivnost	hronično	hronično	hronično	akutno	akutno

Napomena: Z = zahtevi, D = distraktori, Og = ograničenja, Op = opuštači, F = facilitatori; *Aktivacioni status:* (+) = jača povezanost između ličnosti i radnih performansi, (-) = smanjuje povezanost između ličnosti i radnih performansi, (x) = pojačava efekte ostalih karakteristika na snagu povezanosti ličnosti i radnih performansi; *Vrednost ponašanja:* (+) = pozitivna veza između ličnosti i radnih performansi, (-) = pozitivna veza između ličnosti i radnih performansi.

Preuzeto od: Tett & Burnett, 2003, p. 506.

TAT teorija daje *autonomiji*, kao situacionoj varijabli, poseban status (Tett et al., 2013), zbog čega se ona i nalazi odvojena od ostalih, sa desne strane na Grafiku 4.8. Kada su u pitanju vrste znakova iz socijalne sredine, *autonomija* je relevantna za zahteve, distraktore i organičenja. Zahtevi mogu biti primarni i sekundarni. Prvi se odnose

na to koji su glavni zadaci ili ciljevi, a sekundarni na način kako će se oni realizovati, u smislu kada, gde, kako, sa kim i čime. Retko se dešava, na bilo kom poslu, da postoji visok nivo autonomije, kada su primarni zahtevi u pitanju, dok za sekundarne to češće može biti slučaj. Odsustvo distraktora i ograničenja označava, takođe, veću autonomiju, jer će ponašanje relevantno za crtlu biti ispoljeno, ali pritom neće biti negativno evaluirano. Dakle, u kontekstu TAT teorije, autonomija na poslu je moguća kada ima što manje ograničenja i kada ima što manje zahteva i distraktora koji mogu dovesti do teških posledica i negativno procenjenih performansi.

Drugim rečima, odsustvo situacionih znakova podrazumeva autonomiju. To otvara pitanje: koji su znakovi iz socijalne sredine, koji aktiviraju crtlu, mogući u situaciji autonomije? Tet i saradnici (2013) smatraju da su to diskrecioni znaci koji, za razliku od zahteva i distraktora, nisu mnogo povezani sa vrednovanjem performansi, nego se nalaze na suprotnom kraju. U tom smislu, baš zato što nisu toliko vezani za radne performanse, diskrecioni znaci su „pravi aktivatori“ crte. U takvoj situaciji zaposleni jeste ono što želi da bude, zbog čega to vodi do primarne intrinzičke nagrade. Pojedinac oseća, na neki način, zadovoljenje potrebe, jer može da ispolji ono radno ponašanje koje je za njegovu ličnost autentično, bez da mnogo vodi računa o tome kako će to biti procenjeno i vrednovano.

Međutim, to dalje otvara pitanje: čemu takvo radno ponašanje služi ako nije povezano sa vrednovanim radnim performansama? Odgovor je da autonomija obezbeđuje intrinzičku motivaciju, o čemu

govori i *teorija samodeterminacije* (Ryan & Deci, 2000; Van den Broeck et al., 2016), te na taj način potpomaže odgovaranju na primarne zahteve. Drugim rečima, pružanje autonomije u sekundarnim zahtevima, zahvaljujući intrinzičkoj motivaciji, može pomoći u ispunjavanju primarnih zahteva koji su visoko povezani sa vrednovanim radnim performansama. Tet i saradnici (2013) zaključili su sledeće:

- 1) Čista autonomija na poslu jeste onda kada postoje raznoliki diskrecioni znakovi koji podstiču ispoljavanje crte, bez ekstrinzičkih posledica;
- 2) Zahtevi posla dozvoljavaju autonomiju onoliko koliko je njihova povezanost sa ishodima/posledicama i nagradama slaba;
- 3) Primarni zahtevi definisani konkretnim poslom, po pravilu, imaju teže posledice, što znači i manje autonomije u odnosu na sekundarne zahteve koji se odnose na kako, kada, gde i sa kim će se primarni zahtevi ispuniti;
- 4) Onoliko koliko situacija podrazumeva autonomiju, toliko će motivacija biti u većoj meri intrinzička;
- 5) Snažne posledice vezane za primarne zahteve mogu ograničiti varijansu, u smislu da li su ti zahtevi ispoštovani;
- 6) Snažne posledice mogu pojačati diskrecione tendencije u odgovaranju na sekundarne zahteve. Npr. zaposleni koji imaju postavljene izuzetno odgovorne ciljeve u većoj meri cene autonomiju u pogledu izbora načina na koji će ih ostvariti;

- 7) Aktivacija crte je važna onoliko koliko su ekstrinzički ishodi slabi;
- 8) Aktivacija crte može imati ulogu čak i kad su ekstrinzički ishodi jaki i to u onom stepenu u kom sekundarni zahtevi obezbeđuju diskreciju u vezi sa tim kako će se ispuniti primarni;
- 9) Varijansa crte odvojena od varijanse performansi, kada su primarni zahtevi snažni, i dalje može biti povezana sa zadovoljstvom koje proizilazi iz mogućnosti izbora kako će se odgovoriti na sekundarne zahteve (Tett et al., 2013, p. 85).

Ipak, nije autonomija, odnosno odsustvo autonomije jedino što situaciju čini *snažnom*. Prema Mišelu, „situacija je moćna do onog nivoa koliko navodi sve pojedince da konstruišu konkretan događaj na isti način, proizvodi uniformna očekivanja oko najprikladnijeg obrasca odgovora, obezbeđuje adekvatne podsticaje za performanse tih obrazaca odgovora, i generiše veštine potrebne za njihovu zadovoljavajuću konstrukciju i izvršenje“ (Mischel, 1973, p. 276). Autori TAT modela (Tett et al., 2013), takođe uzimaju u obzir i operacionalizaciju situacije Mejera i saradnika (Meyer et al., 2010) koji su identifikovali četiri bitne teme: 1) jasnoću znakova u radnoj sredini (npr. da li je radnicima jasno koji je njihov zadatak), 2) konzistentnost (npr. da li kolege, klijenti i rukovodioci „šalju“ iste znakove), 3) ograničenja (npr. striktne, formalne procedure koje ne ostavljaju slobodu u odlučivanju kod zaposlenih) i 4) posledice (kada su veoma važni pozitivni ili negativni ishodi vezani za konkretno radno ponašanje). Ograničenja i posledice su integrisani u TAT model,

ograničenja kao jedan od pet vrsta socijalnih znakova, a posledice kroz razlikovanje radnog ponašanja od vrednovanih radnih performansi i kroz konceptualizaciju ekstrinzičkih nagrada koje „nadjačavaju“ unutrašnje. Međutim, kada su u pitanju prve dve teme, o kojima govore Mejer i saradnici (2010), a to su jasnoća i konzistentnost, radi se o opažanju karakteristika radnog okruženja koje nije eksplisitno obuhvaćeno TAT modelom. Tet i saradnici (2013) objašnjavaju da kada je neki situacioni znak ili zahtev jasan i konzistentan, on u stvari predstavlja facilitator.

Nije *snaga situacije* jedina relevantna odlika sredine/situacije koju prepoznaju Tet i saradnici (2021). Ključna odlika, kada je TAT teorija u pitanju, jeste da je *situacija relevantna za osobinu*, tj. da provokira njeno ispoljavanje. Studije pokazuju (Judge & Zapata, 2015; Tett et al., 1991; Tett et al., 1999; Tett et al., 1994) da je povezanost između osobina ličnosti i radnih performansi značajno veća u konfirmativnim studijama kada se očekuje da su određene crte relevantne za konkretnе poslove. U skladu sa tim, veoma je važno uzeti u obzir i *specifičnost situacije*, tj. uzeti u obzir da situacione specifične varijable mogu biti značajni moderatori odnosa između osobina ličnosti i uspeha na poslu. Neki od moderatora jesu porodice posla, sektor ili tip organizacione kulture (O'Boyle et al., 2012; Tett et al., 2020). Zatim, važna je i *valenca situacije*, u smislu kakav je njen motivacioni potencijal. Jedan od okvira za motivacioni potencijal situacionih znakova, posebno na nivou zadatka, jeste Hekmanov i Oldamov JMC model (Hackman & Oldham, 1979), koji je ranije u tekstu i opisan. Takođe, studije pokazuju i da privlačnost nagrada može zavisiti od

osobina ličnosti, pa su tako ekstraverti osetljiviji na spoljašnje nagrade (Lucas et al., 2000) i na one koje su vezane za status i položaj (Furnham, 2003) u odnosu na introverte. Jedna od važnijih situacionih karakteristika svakako je i *kompleksnost posla*, mada je više ispitana i vezana za sposobnosti nego za osobine ličnosti. Mnoge studije su pokazale da može biti značajan moderator i medijator odnosa prediktora i ishoda u radnom okruženju (Steel & Kammeyer-Mueller, 2009; Tett et al., 2020), te da tek traži ozbiljniju empirijsku proveru, kada je ličnost, kao prediktor, u pitanju.

4.4.1.2. Primena TAT teorije

Tet i saradnici (Tett et al., 2013) analizirali su radeve u kojima su citirane dve ključne studije (Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000) koje predstavljaju osnov TAT teorije i taj broj je do 2011. iznosio 184 a do 2017. godine je dostigao 264 (Tett & Fisher, 202). U najvećem broju studija, konceptualnih i empirijskih, TAT teorija je bila spominjana u odnosu na izvršenje zadataka, tj. performanse vezane za zadatak (32,1%), zatim u odnosu na kontekstualne performanse (16,1%), kontraproduktivno ponašanje (8,9%), PO fit (6,3%) i nameru za napuštanje ili odlazak iz organizacije (3,6%) (Tett et al., 2013). Liderstvo je bila najčešća tema studija, u skoro 18% studija, zatim procena (eng. *assessment*) u 13,4%, timovi (12,5%), motivacija (11,6%) i menadžment (10,7%), dok su stavovi, emocije, kultura i klima, kao i KSA/kompetencije bili tema u manje od 10% studija.

TAT teorija je u studijama najčešće bila korišćena sa ciljem da se podrži i objasni *specifičnost situacije* i te studije su pokazale da je

upravo aktiviranje crte u relevantnim situacijama razlog inkonzistentnosti odnosa osobina ličnosti i radnih performansi (e.g. Harris et al., 2010; Jiang et al., 2009). Haris i saradnici (2010) su pokazali da su političke veštine, kao karakteristike zaposlenih, i razmena među članovima tima, kao situaciona varijabla, negativno povezani sa zlostavljanjem kolega, a da su negativni afektivitet i interpersonalni konflikt pozitivno povezani sa istim ishodom. Takođe, TAT teorija se u studijama koristi i kao okvir za ukazivanje na bidirektivnost povezanosti osobina ličnosti i radnih performansi. Na primer Kačmar i saradnici (Kacmar et al., 2009) su pokazali da jezgro samoprocene može biti negativno povezano sa uspehom na poslu u visokopolitičkim radnim okruženjima, dok je ta veza uglavnom pozitivna u drugim okolnostima. Dalje, na primer, potvrdu okvira TAT teorije o važnosti *snage situacije/autonomije* daje studija Dirdorfa i Surfejsa (Dierdorff & Surface, 2007), koji su pokazali da jasnoća u vezi sa tim koja su ponašanja i standardi očekivani značajno utiče na procenu performansi od strane kolega, te da takav situacioni kontekst u većoj meri određuje procenu nego stvarni učinak. Takođe, potvrdu važnosti autonomije u jačini pozitivne veze između osobina ličnosti i uspeha na poslu daje i studija Berika i Maunta (Berrick & Mount, 1993) još iz 1993. godine. A kada je reč o intrinzičkoj motivaciji, istraživanje Mosa i Nga (Moss & Ngu, 2006) je pokazalo da su pojedinci koji su otvoreniji za nova iskustva zadovoljniji kad posao nije monoton, tj. kada podrazumeva veću raznolikost.

U svakom slučaju, TAT teorija predstavlja okvir pun potencijala za razumevanje složenih odnosa između situacije i osobina ličnosti u

predviđanju prvenstveno radnih performansi, ali i drugih važnih ishoda u radnom okruženju. Ključni doprinos ove teorije jeste u tome što je ukazala da se određene crte aktiviraju, tj. daju svoj veći potencijal u relevantnim situacijama i u situacijama koje obezbeđuju veći stepen autonomije. TAT teorija umnogome predstavlja razradu vrlo važne lekcije koja je proizašla iz debate *ličnost – situacija* (Kenrick & Funder, 1991), prema kojoj se osobine ličnosti najviše ispoljavaju u relevantnim i manje formalnim situacijama. Dakle, kao što je već navedeno, ekstravertna osoba, na primer, neće u istoj meri ispoljiti svoju osobinu u striktno formalno definisanoj radnoj situaciji i neformalnim okupljanjima sa kolegama, ali će verovatno u obe situacije biti ekstravertnija od introverta. Drugim rečima, individualne razlike će se minimizirati u *snažnim situacijama*, gde su očekivanja od ponašanja veoma jasna, eksplicitna i kada su posledice istog veoma velike. TAT teorija, dakle, potkrepljuje i Ozerovu (Ozer, 1986) prepostavku da specifičnost situacije i doslednost u ponašanju nisu dve suprotnosti. Shodno tome, ako postoje razlike u ponašanju u različitim radnim situacijama, to ne znači da nema korelaciju u ponašanju u tim različitim situacijama, a te razlike nikako ne znače da crte ne stoje jednim značajnim delom u ispoljavanju individualnih razlika u ponašanju.

TAT teorija snažno govori u prilog tome da je važno da analiza posla bude orijentisana na ličnost (POWA: Personality – Oriented Work Analysis), te da se uzme u obzir da specifični zahtevi, ne samo na nivou zadatka, već i na socijalnom i organizacionom nivou, budu razmatrani u smislu za koje su crte relevantni. To se, naravno, nadalje

odnosi na sve metode upravljanja ljudskim resursima koje se zasnivaju na opisu posla, regrutaciji, selekciji, proceni performansi, obučavanju i dr. Shodno tome, TAT teorija umnogome integrise paradigmu PE fita, jer ukazuje na važnost komplementarnosti i kongruencije između karakteristika pojedinca i karakteristika radnog okruženja.

5. ŠTA SMO NAUČILI I KOJA SU REALISTIČNA OČEKIVANJA OD LIČNOSTI U OBLASTI RADA?

Ako podđemo od reči Makadamsa (McAdams, 1997), da su se za psihologiju ličnosti od samog početka vezivale dve podjednako problematične krajnosti, u kontekstu njene uloge i njenog značaja, može se pretpostaviti da je deo čitalaca dosad razočaran, a drugi da ima neobičan optimizam, kada je u pitanju korisnost ličnosti u objašnjenju radnog ponašanja. Međutim, kao i kada je debata *situacija – ličnost* u pitanju (Kenrick & Funder, 1988), te većina dihotomnih stanovišta u nauci generalno, istina se ne nalazi u živopisnim crnim ili belim bojama, nego u umerenoj sivoj.

Dakle, ličnost definitivno nije prediktor koji će objasniti veliki procenat uspeha na poslu, ali svakako da nije ni neupotrebljiva niti beskorisna. Važno je da očekivanja budu realistična i da joj se priđe na adekvatan način. Kroz prethodna četiri poglavlja otvoreno je dosta pitanja, skrenuta je pažnja na mnoge probleme i dileme, spomenute su i najvažnije lekcije naučene iz nekoliko decenija razvoja teorije i empirijske građe. Takođe, date su i neke smernice koje mogu pomoći da se iskoristi što veći potencijal koji analiza i merenje ličnosti mogu imati u oblasti I/O psihologije. U ovom – poslednjem delu sve ključne stvari će biti sumirane, tj. integrisane u savete za bolje razumevanje, te

u vidu preporuka kako istraživačima, tako i praktičarima u dizajnu studija i proceni ličnosti u okviru primenjenih metoda I/O psihologije i upravljanja ljudskim resursima.

5.1. Da li je 10–16% varijanse zaista toliko malo?!

Kao što se moglo videti u prvom poglavlju, osobine ličnosti su u najmanjoj meri povezane s radnim performansama koje se odnose na tehnički deo posla i izvršavanje zadataka, a nešto malo više sa onim kontekstualnim i sa nepoželjnim oblicima radnog ponašanja. Ti koeficijenti povezanosti se kreću od 0,10 do, u retko kojem slučaju, 0,40. Da, osobine ličnosti previđaju mnogo manje varijanse nego što to čine kognitivne sposobnosti (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010), ali se ipak pokazuju i kao inkrementalno validne u objašnjenuju uspeha na poslu (Schmidt & Hunter, 1998). Na prvom mestu, to su osobine koje pripadaju prostoru *Savesnosti* i *Integriteta/Poštovanja*, te nešto manje i *Emocionalne stabilnosti*, a koje se pokazuju kao značajne u skoro svim istraživanjima. To znači da će pojedinci koji dobro postavljaju ciljeve, koji su odgovorni, istrajni, samodisciplinovani, imaju dobre namere, visok lični integritet i emocionalno su stabilniji biti nešto bolji i uspešniji u svim poslovima. Kada su u pitanju osobine koje se više odnose na interakciju sa drugima – *Prijatnost* i *Ekstraverzija*, one dobijaju na značaju samo kada su u pitanju određeni poslovi.

Takve zaključke potkrepljuju metaanalitičke studije koje su odličan alat za odgovaranje na različite i protivrečne rezultate iz originalnih

studija i koje obezbeđuju veću generalizabilnost i mogućnost da se definišu opšta pravila (Fajgelj, 2013). U tom smislu, na te male procente varijanse se sa sigurnošću možemo osloniti. Međutim, treba imati u vidu nekoliko stvari, kada su ovi rezultati u pitanju. Najčešće je i u originalnim, a pogotovo u metaanalitičkim studijama krajnji ishod za predviđanje definisan kao opšti uspeh na poslu i procenjuju se povezanosti između crta i radnih performansi, bez obzira na to koji je posao u pitanju, koja delatnost i da li je i koliko uopšte opisom posla prepostavljeno da je određena crta relevantna i poželjna. Drugim rečima, većina studija je koncipirana sa ciljem da se utvrди koje su crte generalno značajni prediktori za uspeh na poslu.

Ipak, konceptualizacija crta ličnosti, sama po sebi, podrazumeva da nijedna crta, bez obzira da li govorimo o visokom ili niskom skoru, nije opšte dobra ili loša, nego je dobra ili loša, odnosno adaptivna u nekim okolnostima i u nekim situacijama (Buss, 1991; McCrae & Costa, 1999, 2003; Nettle, 2006). Sa druge strane, kada su mentalne sposobnosti u pitanju, jasno je da viša inteligencija podrazumeva veću adaptivnu prednost i da je ona poželjna u svim poslovima. Tehnički deo svakog posla u najvećoj meri podrazumeva angažman kognitivnog aspekta i funkcionisanje pojedinca u domenu znanja, veština i sposobnosti. Stavljanje naglaska na znanja, veštine i sposobnosti relevantne za posao u literaturi je poznato kao tradicionalni pristup analizi posla, tzv. KSA pristup (eng. *Knowledge, Skills and Abilities*) i nesumnjivo je da je uloga kognitivnih sposobnosti, u tom smislu, nezaobilazna.

S vremenom je postalo jasno da je uspešan i poželjan radnik daleko više od onog koji je dobar samo u tehničkom izvršavanju posla, te da su, između ostalog, osobine ličnosti veoma važna komponenta, koja značajno može da doprinese uspehu, očuvanju mentalnog zdravlja radnika i koja pruža specifičnu „boju“ sveukupnom radnom ponašanju zaposlenih (Sackett & Laczo, 2003). Shodno tome, poslednjih decenija se mnogo više insistira na dodavanju još jednog slova na tradicionalni KSA pristup i to slova O (eng. *Other characteristics*) koje se odnosi na *ostale karakteristike*. Dakle, analiza posla se sve više okreće ka pojedincu i orijentiše na njegove sveukupne karakteristike (POWA: Personality-Oriented Work Analysis; O'Neill et al., 2013). Pa tako se, na primer, ne može očekivati da je ekstraverzija podjednako važna na poslu koji zahteva učestalu i intenzivnu socijalnu interakciju u odnosu na onaj koji se obavlja samostalno i uz minimum socijalnih kontakata sa kolegama ili klijentima. Takođe, očekivanja vezana za otvorenost ka iskustvu nisu ista za kreativne i umetničke poslove i za one koji su konvencionalni i birokratski. Drugim rečima, detaljan opis posla, koji obuhvata više od samih tehničkih zadataka, treba da bude osnov kako za definisanje specifičnih profila zahteva prema izvršiocu, tako i kriterijuma za procenu performansi (Millward, 2004). U skladu sa tim, određene osobine su relevantne za uspeh na konkretnim poslovima, a ne na svim poslovima generalno.

Jedna od metaanalitičkih studija koja potkrepljuje ovakvo stanovište je Saldagova studija (Saldago, 1998) u kojoj je on ispitivao doprinos savesnosti i emocionalne stabilnosti uspehu na poslu u

vojski (na uzorku pilota) i u civilnom sektoru. Pokazalo se da je emocionalna stabilnost povezana s uspehom na poslu na civilnim uzorcima 0,17 a na vojnim čak 0,45. Na sve to, pored odlika delatnosti, zanimanja ili profesija, relevantne su, kako za zahteve prema izvršiocu tako i za standarde uspešnosti, i specifičnosti celokupne poslovne organizacije, kao i karakteristike samog radnog mesta, organizacione jedinice ili radne grupe.

I sad, može da se postavi zdravorazumno pitanje: zašto onda nema više objavljenih takvih studija, u kojima će se osobine ličnosti, bez obzira da li su šire ili uže, dovoditi u vezu sa specifičnjim kriterijumima uspeha na poslu i u okviru posebnih profesija i zanimanja i radnih mesta?! Postoji nekoliko razloga za to. Prvi, takvi uzorci bi bili mali, a mnogo, različito operacionalizovanih varijabli uspeha na poslu bi otežalo poređenje među studijama i generisanje bilo kakvih opštih i pouzdanih zaključaka. Kada bi se tek uzimale u obzir specifičnosti radnog mesta u nekoj konkretnoj organizaciji, uzorak bi bio izuzetno mali i mnogo češće bi se radilo o studijama slučaja kompanija.

Drugi problem predstavlja nekoliko puta spomenuta povezanost između osobina ličnosti i profesionalnih interesovanja, jer u mnogim profesijama i zanimanjima nalaze se ljudi bliske strukture ličnosti (Ackerman & Heggestad, 1997; Feist, 1998; Holland, 1997; Wille & de Fruyt, 2014). To znači da su varijacije u osobinama ličnosti među ljudima istih zanimanja ili profesija manje nego u opštoj populaciji zaposlenih. Dakle, već samim tim postoji problem restrikcije opsega,

odnosno smanjene varijabilnosti osobina ličnosti na određenim poslovima, što dovodi do značajnog umanjenja koeficijenata povezanosti (Sackett & Yang, 2000). Kada je varijansa jedne varijable smanjena, onda ne možemo očekivati da deli neki veliki deo varijanse sa nekom drugom varijablom.

Restrikcija opsega je generalni problem, kada su u pitanju konkurentni ili istovremeni nacrti kriterijumske validacije (Fajgelj, 2013), inače najčešći nacrti u oblasti I/O psihologije. Konkurentni nacrti podrazumevaju da se kod zaposlenih pojedinaca proceni uspešnost na poslu i da se istovremeno procene i osobine ličnosti, sposobnosti ili druge relevantne karakteristike. Dakle, mi validiramo osobine ličnosti, kao prediktore uspeha na poslu kod ljudi koji su već prošli selekciju (možda baš delom zasnovanu na tim istim osobinama) i koji su se neko vreme zadržali u organizaciji. U tom smislu, varijabilnost osobina ličnosti kod zaposlenih je značajno smanjena, što isto dovodi do potencijalnog smanjenja koeficijenata povezanosti sa uspehom na poslu.

Zapravo, možemo govoriti o dva izvora restrikcije opsega, kada je validacija osobina ličnosti, kao prediktora uspeha na poslu, u pitanju. Jedan se vezuje za to što pojedinci biraju obrazovanje, zanimanja i poslove delom spram svojih osobina ličnosti, a drugi za to što osobine ličnosti validiramo najčešće na već selektovanim ljudima. Različiti metodi korekcije restrikcije opsega su se pokazali kao veoma korisni u povećanju koeficijenata povezanosti pogotovo između kognitivnih sposobnosti, a i osobina ličnosti sa uspehom na poslu (Sackett & Yang,

2000; Schmidt et al., 2008; Sjöberg et al., 2012). Međutim, koliko god da se tim metodama umanjuje potcenjivanje vrednosti korelacija, korekcije ne mogu u potpunosti da nadoknade značajno smanjenu varijansu neke varijable ili više njih.

Trebalo bi spomenuti još jedan potencijalni izvor restrikcije opsega, tj. smanjenja koeficijenata povezanosti koji se odnosi na operacionalizaciju uspeha na poslu. Naime, uspeh na poslu zaposlenih je najčešće operacionalizovan na osnovu opšte procene rukovodilaca ili supervizora. Dakle, takva procena je dosta subjektivna i podložna mnogim greškama u percepciji, među kojima su greške centralne tendencije, strogosti ili blagosti (Bernardir et al., 2009; Igbal et al., 2014). To znači da su neki pojedinci skloni da daju ili samo niske ili samo srednje ili samo visoke ocene. Takvo procenjivanje narušava diskriminativnost instrumenta, što predstavlja još jedan faktor restrikcije opsega, pored gore navedenog selekcionisanog uzorka. Ako, na primer, supervizor svima da visoke ocene, onda nema varijacije, nema diskriminativnosti, što dovodi do umanjenja koeficijenata povezanosti. Matematička formula za korekciju za nediskriminativnost mernog instrumenta, nažalost, ne postoji, (Fajgelj, 2013).

Ove greške se pokušavaju smanjiti obukom procenjivača ili primenom postupaka nametnute distribucije i prisilnih odgovora (Giumetti et al., 2015; Moon et al., 2016), koji, međutim, imaju i svoje negativne strane. Naime, nametnuta distribucija najčešće podrazumeva da se od procenjivača traži da rasporede zaposlene u

odnosu na neki kriterijum uspeha, prema unapred utvrđenim kategorijama koje reprezentuju normalnu distribuciju. Na taj način se obezbeđuje i veća varijabilnost podataka. Ipak, može da se desi da takva distribucija nije reprezent one stvarne, te da neko ko je izuzetno uspešan bude ocenjen srednjom ocenom zato što je u grupi sa još uspešnijim od njega.

Dakle, osobine ličnosti bi se, vrlo verovatno, pokazale kao snažniji i značajniji prediktori radnih performansi kada bi studije mogle biti malo više konfirmativne i kada bi se u nacrtima i zahtev prema izvršiocu i kriterijumi uspešnosti u većoj meri zasnivali na specifičnostima konkretnog posla i organizacije. Drugim rečima, koeficijenti povezanosti bi verovatno bili veći kada bi se na osnovu opisa posla prepostavljalo da je neka osobina važna za određeni posao i kada bi se ona dovodila u vezu specifičnjim, relevantnim kriterijumima radne uspešnosti. Ipak, moramo biti svesni nekih metodoloških i psihometrijskih ograničenja i razumeti zašto se malo takvih naučnih studija sprovodi a pogotovo objavljuje. Suština je da objavljene originalne, a pogotovo metaanalitičke studije teže da generišu neku opštu pravilnost i zakonitosti. U tom smislu, 10–16% varijanse, koja važi skoro za sve poslove, i nije tako malo. Samim tim ne treba da budemo potpuno obeshrabreni tim procentom varijanse, jer to ne znači da u nekom konkretnom slučaju osobine ličnosti neće dati svoj doprinos radnim performansama u većoj meri.

5.1.1 Ličnost najveći efekat ostvaruje u određenim okolnostima i aktivira se u određenim situacijama

Kada se kaže da je „pravi čovek“ dobar za „pravo radno mesto“ ne treba zaboraviti na shvatanje o PE fitu. Videli smo koliko je važno da pojedinac bude uklopljen u čitavu organizacionu sredinu, bez obzira da li komplementarno ili suplementarno (Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987), ako želimo da očekujemo najbolje ishode u radnom ponašanju (Kristof-Brown & Billsberry, 2013; Edwards & Ship, 2007). Pristup PE fita naglašava da sama crta (ili više njih) samostalno možda nije toliko značajan faktor radnih performansi i ponašanja koliko to može biti u korelaciji ili interakciji s relevantnim karakteristikama sredine (Rauthmann, 2021). Pojedinac može i treba da bude uklopljen sa različitim nivoima i aspektima sredine relevantnim za rad i organizaciju, a ne samo sa tehničkim zahtevima posla. Shodno tome, neophodno je raditi na razvoju taksonomizacija karakteristika radnog i organizacionog okruženja kako bi se mogao razmatrati PE fit na različitim nivoima sredine. Dakle, treba imati u vidu, pored uklopljenosti pojedinca sa sadržinskim i motivacionim karakteristikama posla (PJ fit), i uklopljenost sa karakteristikama ciljeva, kolegama i saradnicima (PG fit), kulturom, klimom i čitavom organizacijom (PO fit).

Kako PERM model predviđa (Rauthmann, 2021), uklopljenost pojedinaca sa sredinom nije samo važna u kontekstu boljih radnih performansi, nego predstavlja i važan deo identiteta kako na interpersonalnom, tako i na intrapersonalnom nivou. Postoje različite

dvosmerne transakcije između sredine i karakteristika pojedinca, koje podrazumevaju da pojedinac oblikuje sredinu i sredina pojedinca. Dakle, pojedinci će birati sredinu koja je u skladu sa njihovim osobinama (Schmader & Sedikides, 2018), menjati je i prilagođavati sebi (Barrick et al., 1998; Wille & de Fruyt, 2014) - „efekat selekcije“. Sa druge strane, dugoročna izloženost pojedinca određenim sredinskim faktorima može dovesti do promena u njegovim ličnim karakteristikama (Wu, 2016) - „efekat socijalizacije“. Zahvaljujući navigacionim mehanizmima, karakteristike pojedinca i organizacije se kalibriraju kako bi se dostigao što veći nivo uklopljenosti. Ukoliko uklapanje ne može da se ostvari, pojedinac čak može i napustiti radnu sredinu. Treba imati u vidu da transakcije između sredine i pojedinca mogu biti i sa negativnim ishodom, te da pojedinac koji ima neke nepoželjne osobine ponekad može i „kvariti“ svoje okruženje. Npr. agresivni pojedinci mogu doprineti stvaranju konfliktne klime u međuljudskim odnosima i u svom timu (Barrick et al., 1998). Dakle, nije značaj saglasnosti između karakteristika pojedinca i sredine samo u tome da direktno dovode do boljih performansi. Visok nivo uklopljenosti može biti preventivni faktor za očuvanje mentalnog zdravlja zaposlenih, ali i za održavanje poželjnih odlika radnog okruženja, što će onda opet da se odrazi na uspeh pojedinaca i čitave organizacije. Da zaključimo, iako možda ne predviđaju direktno uspeh na poslu, osobine ličnosti, kroz PE fit, značajno posredno i neposredno utiču na njega.

Takođe, kako ukazuje *Teorija aktivacije crte* (Tett et al., 2013), nije važno samo da se karakteristike pojedinca uklapaju s

karakteristikama sredine, u sadržinskom smislu. Određena funkcionalna svojstva situacije predstavljaju, na neki način, specifične stimuluse koji mogu aktivirati ili blokirati ispoljavanje neke relevantne crte. Dakle, nije samo bitno kakav je sadžaj karakteristika sredine, u smislu da li, na primer, posao podrazumeva bavljenje podacima, ljudima ili stvarima, nego su bitne i njene druge, funkcionalne odlike. Važno je koliko su znaci iz sredine jasni i formalizovani, te koliko su posledice reagovanja na njih značajne i velike, odnosno, na osnovu tih karakteristika, situacioni znakovi olakšavaju ili otežavaju/sprečavaju aktivaciju neke relevantne osobine.

Da bi se, na prvom mestu, određena crta aktivirala i ispoljila, potrebna je relevantna situacija. Na primer crta *Prijatnost* se neće aktivirati u situaciji u kojoj se zaposleni, sam u svojoj kancelariji, bavi podacima na računaru, ali hoće u situacijama socijalne interakcije, kada mu se, na primer, kolega obrati za pomoć. Isto tako, *Neuroticizam* će se mnogo više aktivirati u okolnostima koje su visoko stresne, napete i u kojima postoji snažan pritisak.

Zatim, da li će se osobina ispoljiti i u kojoj meri zavisi i od toga da li postoji autonomija, tj. sloboda da pojedinac bira šta, kad, gde i na koji način će se ponašati i realizovati svoje zadatke. To sve govori da u situacijama koje su striktno definisane, gde su očekivanja od radnog ponašanja eksplicitna i formalizovana, gde se jasno zna šta se sme i na koji način, a šta ne sme, individualne razlike će biti minimizirane. Kada, na primer, prodavci prođu kroz vrlo specifičnu obuku, u kojoj

im se do detalja eksplisira šta treba da pričaju, kojim tonom, kako da gestikuliraju i kako da se ponašaju, razlike između ekstraverata i introverata će se umanjiti. Međutim, ukoliko poslodavci daju vrlo malo instrukcija prodavcima u vezi sa tim kako da se ponašaju, kako verbalno i neverbalno da komuniciraju, onda će se individualne razlike u *Ekstraverziji* mnogo više ispoljiti i primetiti.

I naravno, kada se na sve to doda još i to da posledice nekog radnog ponašanja mogu biti ogromne i da u igri mogu biti vrlo važne spoljašnje nagrade, onda će se individualne razlike među zaposlenima još više umanjiti. Recimo, ako zaposlene oglušavanje o pravila i procedure može koštati posla, ili greške mogu dovesti do toga da neko nastrada, razlike na dimenziji *Savesnost* će se manje ispoljiti.

Prema tome, u poslovnom i radnom okruženju situacije su često veoma *snažne*, što znači da navode sve ili barem većinu da određeni znak iz okruženja konstruišu na isti način, da imaju ista očekivanja od toga koji je adekvatan odgovor i, u skladu sa tim, svi se ponašaju gotovo na isti način (Mischel, 1973). U skladu sa navedenim, nije realistično da se očekuju velike varijacije u ispoljavanju radnog ponašanja, kao što je to slučaj u svakodnevnom privatnom životu. Samim tim ne mogu ni koeficijenti povezanosti biti mnogo visoki.

To nikako ne znači da osobine ličnosti nisu važne. Ukoliko se pojedinci na radnom mestu konstantno ponašaju suprotno svojoj prirodi to će umanjiti osećaj zadovoljstva i unutrašnju motivaciju (Tett et al., 2013), koja umnogome doprinosi kvalitetnim performansama (Cerasoli et al., 2014), čuva mentalno zdravlje i pomaže osećanje

blagostanja (Ryan & Deci, 2000). Iako možda za poslodavce zvuči privlačno ideja da će svi radnici imati bolje i željene performanse kada dobiju eksplisitne zahteve i norme ponašanja, važno je imati u vidu da onemogućavanje zaposlenima da budu ono što jesu može imati velike negativne posledice. Introvertna osoba može, kao prodavac, biti izuzetno preduzimljiva, druželjubiva i energična u interakciji sa nekoliko desetina ljudi svakoga dana, ali je pitanje kako će se ona dugoročno osećati zbog toga i koliko će želeti i moći da ostane na radnom mestu koje ne odgovara njenoj prirodi.

5.1.2 I osobine ličnosti se razlikuju prema snazi i imaju svoja stanja

Svakodnevna merenja stanja ličnosti, izazvana situacionim znacima koji su za nju relevantni, pokazuju da se pojedinci međusobno razlikuju u tome koliko su njihove osobine varijabilne (Fleeson, 2001, 2004 ; Wood et al., 2019). Nije samo visina skora na nekoj crti ono što predstavlja stabilnu karakteristiku pojedinca, nego je stabilna i njena svakodnevna varijabilnost u ispoljavanju. Takođe, relativno stabilne razlike među ljudima postoje i kada je u pitanju to gde su te distribucije centrirane na kontinuumu crte, tj. kakvo je horizontalno i vertikalno odstupanje tih distribucija. Prosto rečeno, kod nekih pojedinaca je varijabilnost crte velika, a kod nekih nije, a nije svima tipično, prosečno ispoljavanje stanja ličnosti na istom nivou dimenzije osobine.

Na primer dve osobe mogu biti podjednako varijabilne u ispoljavanju ponašanja koje se odnosi na stanje crte *Ekstraverzija* (imaju istu standardnu devijaciju), odnosno njihovo ponašanje se

može kretati duž čitave dimenzije. Međutim, kod jedne osobe se tipično i prosečno ispoljavanje nalazi na nivou koji odražava introvertnost i distribucija je nakrivljena nadesno, a kod druge na nivou koji odražava ekstravertnost sa negativnim horizontalnim odstupanjem. Dakle, repertoar ponašanja ove dve osobe će se ponekad preklapati i delovaće „podjednako“ ekstravertne u nekim situacijama, ali će individualne razlike u njihovom tipičnom, prosečnom ponašanju i dalje postojati.

Isto tako možemo imati dve osobe koje imaju istu prosečnu vrednost na istom delu dimenzije *Ekstraverzija*, ali jedna ima veliku varijabilnost, a druga vrlo malu. Dakle, njihovo prosečno ispoljavanje ekstraverzije će biti manje više slično. Međutim, osoba koja ima veliku varijabilnost distribucije stanja će se kretati od introvertnog do ekstravertnog ponašanja, iz situacije u situaciju, dok će kod one koja ima malu varijabilnost ponašanje biti poprilično dosledno.

Naravno, za one pojedince kod kojih stanja ličnosti više variraju može se reći da su osetljiviji na znake iz socijalne sredine, odnosno kod takvih pojedinaca će ispoljeno ponašanje biti više pod uticajem karakteristika konkretnе situacije. Sa druge strane, za neke pojedince možemo reći da imaju *snažnu* crtu i očekivati da će njihova stanja ličnosti manje varirati u relevantnim situacijama (Dalal et al., 2015). U skladu sa tim, treba biti svestan i da se na crte nekih pojedinaca možemo u većoj meri osloniti i očekivati doslednost u ponašanju. Za osobu koja ima snažnu crtu *Savesnost* možemo sa većom sigurnošću predviđati da će se uglavnom ponašati odgovorno, disciplinovano, da

će ulagati veći napor i biti istrajnija. Nasuprot tome, ako osoba nema snažnu crtu *Savesnost*, onda možemo očekivati veću varijabilnost u ispoljavanju ponašanja koja spadaju u njen prostor delovanja.

Iako ovakva sugestija može biti korisna za poslodavce, u smislu očekivanja od toga koliko je ponašanje za konkretnog pojedinca uslovljeno osobinama ili postupcima i intervencijama menadžmenta, nije lako doći do „mere“ snage crte. Da bismo utvrdili koliko je određena crta *snažna* kod nekog pojedinca, morali bismo svakodnevno da pratimo njegova stanja ličnosti u situacijama relevantnim za tu crtu. Ipak, čak i bez sistematskog merenja, menadžment, kroz svakodnevnu saradnju sa svojim zaposlenima, može uvideti kolika je doslednost u njihovom radnom ponašanju. Pa tako kod onih koji imaju *snažne* poželjne osobine adekvatno je dozvoliti veći nivo autonomije, dok kod onih čije je ispoljavanje dosta varijabilno ima više prostora i potrebno je u većoj meri intervenisati funkcionalnim situacionim karakteristikama.

Oscilacije u ispoljavanju stanja ličnosti se, naravno, reflektuju i na fluktuacije u radnim performansama. Uvažavanje postojanja individualnih razlika u tome koliko je ponašanje vezano za određenu crtu varijabilno je važno uzeti u obzir u selekciji, kako bi se smanjile i oscilacije u performansama zaposlenih (Alaybek & Dalal, 2021). Istraživanja pokazuju da visoka *Savesnost* podrazumeva manje oscilacije u svakodnevnim radnim performansa. Sa druge strane, *Neuroticizam* koji dovodi do veće afektivne varijabilnosti dovodi i do većih fluktuacija u izvršavanju radnih zadataka (Debusscher et al.,

2016). Dakle, ukoliko organizacije žele da obezbede stabilnije radne performanse iz dana u dan ili iz nedelje u nedelju, trebalo bi da razmatraju individualne razlike koje se tiču varijabilnosti afektivnih stanja (Eid & Diener, 1999), intraindividualnih razlika (Dalal et al., 2015) i snage samokontrole (Hirschi, 2004). Svakodnevno stanje samokontrole je umnogome determinisano situacionim karakteristikama, ali jednim delom i crtom *samokontrola* (Gailliot & Baumeister, 2007).

Drugačije rečeno, oscilacije u radnom ponašanju će biti manje ukoliko se budu birali pojedinci koji imaju stabilnu tendenciju ka manje varijabilnim stanjima ličnosti. Dakle, kako bi se osigurala veća stabilnost radnih performansi, treba uzeti u obzir još neke individualne razlike među pojedincima, izuzev one koje su poznate kao uobičajeni prediktori uspešnosti. Dobar primer za to je *Otvorenost ka iskustvu*. Ona se u studijama kriterijumske validnosti osobina ličnosti pokazuje kao skoro potpuno beznačajna u predviđanju uspeha na poslu, a kroz ovaku perspektivu može dobiti na značaju. Naime, istraživanja su pokazala (Minbashian et al., 2013) da kod većine zaposlenih performanse rastu neposredno nakon zaposlenja i onda dostižu plato, koji prosečno traje oko tri godine, nakon čega počinju da opadaju. Otvorenost se nije pokazala kao značajan prediktor inicijalnih performansi, ali se pokazala kao značajan faktor usporavanja opadanja uspeha na poslu nakon perioda od tri godine.

Sve ovo deluje dosta kompleksno, u smislu da nije moguće generisati nekoliko opštih i konkretnih smernica na koje crte i kada se

može postaviti ulog kako bi se dostigle željene radne performanse. Cilj ukazivanja na intraindividualnu varijabilnost u ponašanju i stanjima ličnosti pojedinaca jeste da se postave realistična očekivanja u vezi sa tim koliko je trijada (*situacija, ličnost i ponašanje*) kompleksna. Dakle, ni situacija, ni ličnost, ni ponašanje nisu potpuno stabilne i nepromenljive kategorije koje možemo izmeriti i proceniti samo jednom, te shvatiti u kakvom su odnosu. Ipak, istraživanja, modeli i teorije, koje se bave stanjima ličnosti (e.g. Dalal et al., 2015; Fleeson & Jayawickreme, 2015; Jayawickreme et al., 2018; Tett & Burnett, 2003; Tett & Burnett, 2003), naglašavaju nam tri veoma bitne stvari, kada je oblast I/O psihologije u pitanju.

Prvo, ne znamo sve o osobini ličnosti kada je jednom izmerimo putem upitnika samoprocene. Visina skora nam ne govori koliko će se često ta osobina aktivirati i koliko će njeno ispoljavanje biti dosledno na radnom mestu. Drugo, ni radne performanse nisu nešto stabilno što možemo procenjivati dvaput ili jednom godišnje i zaključivati o tome kakvog radnika imamo. Radnik generalno može biti uspešan i isto tako ocenjen, na osnovu celokupnog utiska procenjivača, zasnovanog na celogodišnjoj saradnji, a da pritom ima mnogo oscilacija. Procenom učinka jednim merenjem za period od šest meseci ili godinu dana gubi se mnogo važnih podataka i informacija o tome kakve su performanse radnika i kako ih najbolje optimizovati (Gabriel et al., 2017). U skladu sa tim, a kao treće, treba uvoditi sredinske intervencije sa svešću o tome kako će aktivirati relevantna stanja ličnosti. Takođe, treba voditi računa da se ove intervencije u vidu postavljanja ciljeva i zadataka, definisanja motivacionih karakteristika

posla, uvođenja stimulacija i nagrada, primene i u pravom trenutku u odnosu na performanse zaposlenih. Nekada, na primer, snažniji efekat ima sitna intervencija koja ima za cilj prevazilaženje uočenog umora i iscrpljenosti kod zaposlenog u trenutku kada se to ispoljava u njegovim radnim performansama, nego kada mu se u nespecifičnom trenutku obezbedi obuka na tu temu (Alaybek & Dalal, 2021). Praćenjem ciklusa performansi radnika može se isto tako uočiti pravi trenutak, tj. kada je najkorisnije postaviti izazovan cilj, a kada je zaposlenom potreban odmor i kada postavljanje ciljeva može biti kontraproduktivno. Drugim rečima, premda može da iziskuje više redovnog posla za procenjivače, redovni monitoring performansi i redovna razmatranja rezultata istih mogu obezbediti pravovremene povratne informacije i intervencije, te omogućiti da se mnogo bolje razume varijabilnost radnog ponašanja pojedinca.

5.1.3 Osobine ličnosti određuju i način na koji se opaža radno okruženje

Ranije je ukazano na složenost odnosa između osobina ličnosti i situacionih, sredinskih karakteristika. Prvo, kroz shvatanje o PE fitu (Kristof, 1996) skrenuta je pažnja na važnost usklađenosti ličnosti i stabilnijih odlika sredine. Dalje, kroz okvire PERM modela (Rauthmann, 2021) i TAT teorije (Tett et al., 2013) podsetili smo se da i trenutne situacione karakteristike isto tako značajno oblikuju način na koji će ličnost ostvariti svoj uticaj na ponašanje. Na sve to, opet na osnovu premlisa PERM modela (Rauthmann, 2021), ali i Modela celovite crte (Fleeson & Jayawickreme 2015), skrenuta nam je pažnja i

da na ličnost ne treba gledati samo kao na skor na skali izmeren jednom, već treba uzeti u obzir i distribuciju njenih stanja u svakodnevnim radnim okolnostima. Da stvar bude još kompleksnija, ne smemo zaboraviti da se vratimo i na to da ličnost jednim delom određuje opažanje sredinskih faktora i da je neophodno da razlikujemo objektivnu situaciju od subjektivne (Funder, 2016; Rauthmann, 2015; Rauthmann et al., 2014). Objektivna situacija je ono što se stvarno desilo i što je stvarna odlika karakteristika radnog okruženja, dok je subjektivna ono psihološko značenje koje joj daju zaposleni, između ostalog, i na osnovu svojih crta ličnosti.

Shodno tome, ne smemo zaboraviti konstrukt opažene uklopljenosti pojedinca u radno okruženje (Billsberry et al., 2006; Cable & DeRue, 2002) koji se pokazuje kao najviše povezan sa željenim radnim ishodima (Kristof-Brown & Billsberry, 2013; Leung & Chaturvedi, 2011). Dakle, pored mera „objektivnog fita“, gde se zaključuje o usklađenosti pojedinca sa sredinom na osnovu nezavisnih procena karakteristika jednog i drugog, značajan efekat na radne ishode postiže i kada zaposlenog pitamo koliko on smatra da je uklopljen u neki element svog radnog okruženja. Istraživanja pokazuju da osobine ličnosti delimično određuju tendenciju ka proceni te uklopljenosti (Dostanić & Suvajdžić, 2017). Kao značajne u predviđanju procene različitih aspekata opaženog PE fita, pokazale su se *Ekstraverzija*, *Prijatnost* i *Savesnost*. To znači da osobine ličnosti mogu posredno doprinositi radnom ponašanju i performansama, određujući sklonost pojedinca da smatra da je više ili manje uklopljen u svoje okruženje.

Dalje, sve one relevantne odlike situacije kako sadržinske, tako i funkcionalne, o kojima je bilo reči u prethodnim tačkama, pojedinac mora da opazi. On opaža i one karakteristike sredine koje direktno određuju ponašanje, kao i one koje aktiviraju/blokiraju ispoljavanje konkretnе crte. Prosto rečeno, skoro svaku draž, koju pojedinac opazi, on, na neki način, „provuče“ i kroz svoju čitavu ličnost. Međutim, iako je decenijama bila napadana ličnost, interesantno je da se nije mnogo uradilo na taksonomizaciji sredinskih faktora kako bi sistematičnije mogao da se ispituje njihov uticaj na ponašanje.

Jednu od konceptualizacija radne sredine dali su Tet i saradnici (Tett et al., 2020), ukazujući na važnost procene kako mikro, tako mezo i makro nivoa organizacionog okruženja, te za svaki predložili i neke od modela ili okvira koji mogu biti polazište za studije. Ipak, mnogo manje pažnje je posvećeno taksonomizaciji značenja koje pojedinci daju tim opaženim karakteristikama radne sredine. Npr. menadžment može da smatra da postavlja izazovne zadatke i da su očekivanja od uloge zaposlenima jasna, ali je pitanje da li i koliko to zaposleni na taj način vide, te kakvo značenje to za njih ima. Svakako da isti zadatak neće biti podjednako zahtevan ambicioznoj i neambicioznoj osobi. Isto tako, na odgovornost, koja ide uz određeni zadatak, neće isto reagovati osoba koja ima visok skor na *Savesnosti* i osoba koja ima visok skor na *Neuroticizmu*. Jedan od primera može biti i raznolikost veština koja se traži za određeno radno mesto ili zadatak, a to neće isto percipirati osoba koja ima visoku *Otvorenost ka iskustvu* i ona koja ima nisku. Kada govorimo o karakteristikama radne sredine na mezo i makro nivou, svakako bi *Prijatnost* bila značajna

determinanta opažanja međuljudskih odnosa ili organizacione klime. Istraživanje Dostanićke (2017) je, na primer, pokazalo da pojedinci sa visokom *Prijatnošću* u većoj meri procenjuju da dobijaju podršku organizacije, a oni sa visokim skorovima na *Ekstraverziji* i *Otvorenosti ka iskustvu* da imaju više autonomije u doноšenju odluka. I onda, da se vratimo na PE fit, sva ta značenja, koja se daju situaciji u odnosu na to kakav je pojedinac, mogu biti stimulativna za ispoljavanje poželjnog ili nepoželjnog radnog ponašanja, ali i destimulišuća.

U skladu sa tim, značenjima koja pojedinci daju situaciji trebalo bi dati mnogo važniji status, kao centralnim varijablama u studijama, jer je njihov uticaj nesumnjivo velik na radne performanse i radno ponašanje generalno. Dakle, trebalo bi da se upravo ove promenljive u većoj meri postave kao kriterijumi, tj. „zavisne varijable“ u studijama, te da se ispituju njihovi antecedenti. Naravno, mi ne možemo znati na osnovu koeficijenata korelacija da li, u slučaju studije Dostanić (2017), prijatni pojedinci u većoj meri percipiraju podršku organizacije ili su spram svoje crte i birali takvo radno okruženje za sebe. Isto tako možda ekstravertni i otvoreni pojedinci češće rade na poslovima koji podrazumevaju veću autonomiju ili su se zbog svojih crta za nju izborili, a možda su prosto skloniji da vide veću slobodu u svom okruženju. Upravo je iz tog razloga veoma važno da se studije usmere na ispitivanje relacija između osobina ličnosti i opaženih karakteristika radnog okruženja i značenja koja im zaposleni daju, kako bismo razumeli njihove složene odnose. Ali, kako god bilo, ne treba da zaboravimo da postoji zajednička varijansa među njima koja još uvek čeka da bude temeljno ispitana i objasnjena.

5.1.4 Ličnost pronalazi svoj put do radnog ponašanja i kroz procese samoregulacije

Psihički život, najprostije rečeno, čine psihičke osobine i psihički procesi. U skladu sa tim, moglo bi se pretpostaviti da se psiholozi bave odnosima osobina i procesa. Međutim, i u teoriji i praksi osobine su se najčešće razmatrale van konteksta psihičkih procesa i akcenat se stavljao na strukturu ličnosti, a u raznim procesnim modelima individualne razlike su najčešće bile „zaboravljanje“ (Hoyle, 2006).

Kao što je već rečeno, procesni modeli su veoma značajni, kada je u pitanju oblast I/O psihologije, jer se pomoću njih mogu objasniti motivacija za rad, stres na radu, ali neretko i radne performanse. Skoro svaki takav model u osnovi podrazumeva proces samoregulacije (e.g. Frese & Zapf, 1994; Johnson & Hezlett, 2008; Locke & Latham, 1990; Ryan & Deci, 2000). Dakle, pojedinci biraju ciljeve, postavljaju ih na određeni način, definišu standarde, aktiviraju delovanje, nadgledaju i evaluiraju napredak, opažaju povratne informacije i koriguju ponašanje i performanse. Na primer nemačka *Aktivaciona teorija* (Frese & Zapf, 1994), koja predstavlja generičku teoriju učinka, podrazumeva da je u osnovi radnih performansi proces samoregulacije. Za njih, samoregulacija predstavlja smanjenje diskrepance između željenog stanja, standarda i aktuelnog ponašanja na osnovu nekoliko akcionih procesa i akcione hijerarhije. Akcioni procesi su:

- 1) *Postavljanje ciljeva* – unutrašnja reprezentacija željenog stanja,
- 2) *Orijentacija* – razvoj adekvatne reprezentacije problema,

- 3) *Razvoj plana* – šta sve treba preduzeti, trenuto ili dugoročno, strategija,
- 4) *Nadgledanje izvršenja* – podrazumeva kogniciju i akciju, oslanja se na radnu memoriju,
- 5) *Povratna informacija* – ljudi moraju da znaju kakav im je progres u odnosu na cilj.

Akciona hijerarhija podrazumeva nivo na kom se vrši regulacija. Oni na višem nivou su generalni i svesni, te određuju one na nižem nivou koji su specifični i automatski. Na sve te procese delimično utiču i osobine ličnosti, što predviđa, na primer, i *Petofaktorska teorija ličnosti* Koste i Mekrea (McCrae & Costa, 2008).

Iz ovoga proizilazi da će osobe sa visokim neuroticizmom postavljati manje izazovne ciljeve, potcenjivati progres i istovremeno imati nisku kontrolu i inhibiciju u ponašanju. Sa druge strane, ekstraverti će imati sklonosti da postavljaju izazovnije ciljeve, da precenjuju svoj progres i u većoj meri će tražiti povratne informacije od drugih. Takođe, izrazito savesne osobe će postavljati visoke ciljeve, temeljno planirati, biti istrajnije i efikasnije u korišćenju vremena, dok će one koje to nisu biti sklonije odlaganju i neadekvatnoj proceni napretka (Hoyle & Gallagher, 2015). Dakle, osobine ličnosti daju svoj doprinos i određuju tendencije u skoro svakom elementu samoregulatornog procesa, koji vodi ponašanje i performanse zaposlenih.

U skladu sa tim, poslodavci mogu imati koristi od procene ličnosti zaposlenih i kada je reč o postavljanju ciljeva, omogućavanju

autonomije, davanju povratnih informacija, uvođenju nagrada i kazni, kako bi mogli da modeluju performanse na željeni način. Dakle, esktravertan i introvertan pojedinac neće prihvati isti cilj na identičan način niti će ista povratna informacija dovesti do istog ishoda. Osoba sa visokim neuroticizmom će po svaku cenu gledati da izbegne neuspeh, dok će ona ekstravertnija biti sklona da preduzme neku aktivnost koja podrazumeva veći rizik (McCrae & Löckenhoff, 2010). Savesna i manje savesna osoba se neće podjednako držati postavljenog cilja niti će na isti način trošiti resurse. Isto tako, savesna osoba će se primarno držati toga da zadatak treba da se izvrši po svaku cenu, dok će osoba sa visokom prijatnošću biti sklona da žrtvuje rezultat zarad očuvanja dobrih međuljudskih odnosa. Kada se sve sumira, na osnovu strukture ličnosti zaposlenog, poslodavci mogu bolje i više da iskoriste potencijale mehanizama i metoda upravljanja ljudskim resursima kako bi obezbedili bolje performanse i uspeh čitave organizacije.

5.1.5 Pojedinci nemaju samo jednu crtu i na ponašanje utiče čitava struktura ličnosti

Dosad smo, između ostalog, utvrdili da je *Savesnost* pozitivan prediktor uspeha na skoro svakom poslu, dok je *Neuroticizam* najčešće negativan. Takođe, videli smo da je kod savesnih osoba manja varijabilnost u ispoljavanju stanja ličnosti, da one postavljaju izazovnije ciljeve, da bolje procenjuju progres i da su istrajnije. Kod emocionalno nestabilnih osoba možemo očekivati veće oscilacije u ponašanju, da će izbegavati bilo kakav rizik i potencijalni neuspeh, da

će negativnije procenjivati napredak i da će reagovati negativnim afektom, ako povratna informacija nije zadovoljavajuća. Međutim, šta će biti kada zaposleni ima visok skor i na jednoj i na drugoj crti?!

Nemaju ljudi, dakle, samo jednu crtu i ne ide čovek samo sa jednom svojom osobinom, već svako ima svoju neku specifičnu strukturu ili profil ličnosti. Naravno, ako krenemo od *Teorije aktivacije crte* (Tett et al., 2013) i uopšte od shvatanja da se ličnost aktivira i ispoljava samo u relevantnim situacijama, ne mora da znači da će se u nekoj konkretnoj okolini aktivirati baš sve osobine. Ipak, jasno je da mnoge situacije provociraju više osobina. Primera radi, u istraživanju Vuda i saradnika (Wood et al., 2019), iste karakteristike zadatka (težina i vremenski pritisak) bile su prepoznate kao one koje bi trebalo da aktiviraju stanja ličnosti koja padaju pod prostore i *Savesnosti* i *Neuroticizma*. Dakle, neće se dve vrlo savesne osobe ponašati isto ako jedna ima visok a druga nizak neuroticizam. Shodno tome, postavlja se pitanje: iz koje će osobine pojedinac pre odreagovati kada ima visoke ili podjednako niske skorove na dvema crtama? Ili, koja će osobina „preovladati“ kada se, recimo, zaposleni, koji ima visoke skorove i na *Savesnosti* i na *Prijatnosti*, nađe u situaciji, u kojoj ga blizak kolega moli da „pokrije“ njegove greške ili uradi njegov posao?

Možda je odgovor u tome da će preovladati ona crta koja je snažnija i kod koje postoji manja varijabilnost u ispoljavanju stanja ličnosti i ponašanja. Moguće je da u tome ulogu igra i inteligencija, te pojedinac procenjuje koje reakcije i ponašanja će dati najbolji rezultat i obezbediti adaptivnu prednost u datom trenutku, a možda je za to odgovorna i neka metakomponenta ličnosti koja još uvek nije

dovoljno prepoznata ili utemeljena i koja „odlučuje“ koji će se repertoar ponašanja u konkretnoj situaciji iskoristiti. Vrlo je moguće da je u tome značajan faktor identitet ili self-koncept gde u zavisnosti od toga kako sebe vidimo i kako želimo da nas drugi vide ispoljavamo više prijatno, socijalno ili odgovorno ponašanje usmereno isključivo na zadatak. To je u skladu sa shvatanjem o PE fitu i nekim idejama PERM modela (Rauthmann, 2021), gde se naglašava kako zbog težnje da se adaptira, pojedinac kalibrira i koriguje svoje reakcije i ponašanje, jer uklopljenost značajno određuje njegov identitet i doživljaj sebe. Međutim, prihvatanje takve neke ideje nikako ne negira postojanje crta. Dakle, na osnovu relativno stabilnih individualnih razlika pojedinci poseduju ili ne poseduju određene pakete reakcija i ponašanja, tj. razlikuju se prema tome na kojim nivoima duži crta i sa kakvim kontinuitetom i doslednošću mogu da se kreću. Drugim rečima, bez obzira na inteligenciju, self-koncept ili neku drugu potencijalnu metakomponentu, ako neko, na primer, nema izraženu osobinu savesnosti, on neće moći dugo i dosledno da koristi njen domen delovanja.

Jedan od odgovara na činjenicu da pojedinci ne deluju samo iz jedne crte, već da je njihova kombinacija zapravo ono što određuje ponašanje jeste *pristup orijentisan na pojedinca* (eng. *person-centered approach*). Ovaj pristup podrazumeva da populacija nije homogena, nego da postoji više latentnih i kvalitativno drugačijih grupa unutar nje (Yin et al., 2021). Dakle, kroz ovaj pristup se traga za identifikacijom grupa ljudi koji se značajno razlikuju na osnovu kombinacija osobina i naglasak se stavlja na to šta pravi kvantitativnu

i kvalitativnu razliku među njima (Specht et al., 2014). Cilj jeste da se identifikuju tipovi ličnosti koji imaju slične profile a istovremeno potencijalno dosta različite u odnosu na one koji pripadaju drugom tipu. Na taj način je moguće identifikovati grupe pojedinaca koje imaju određene kombinacije osobina ličnosti.

Robins i saradnici (Robbins et al., 1996) su prvi identifikovali tri profila ličnosti, koji su kasnije potvrđeni i na studijama na *Velikih pet* crta (Asendorpf et al., 2001), nazvavši ih *rezilijentni*, *hiperkontrolisani* i *hipokontrolisani*, u skladu sa teorijom ego rezilijentnosti i ego kontrole (Block & Block, 1980). Rezilijentnima je neuroticizam ispod proseka, a savesnost iznad, dok su im prijatnost i ekstraverzija umereni. Hiperkontrolisani imaju neuroticizam iznad proseka, a ekstraverziju ispod proseka, dok hipokontrolisani imaju nizak neuroticizam i nisku savesnost, a visoku ekstraverziju. Naravno, u nekim kasnijim studijama je dobijeno manje (e.g. Semeijn et al., 2020) i više profila (Conte et al., 2017), a Merz i Roš (Merz & Roesch, 2011) su, takođe, dobili tri grupe: *adaptirani*, *rezervisani* i *pobudljivi profil ličnosti*.

Ispitivanje profila ličnosti je rađeno i na HEXACO dimenzijama ličnosti, a Ešton i Li (Ashton & Lee, 2009) su analizirali nekoliko rešenja od tri do sedam grupa. Isler i saradnici (Isler et al., 2017) su odabrali rešenje sa četiri grupe, Konte i saradnici (Conte et al., 2017) su identifikovali pet profila, a u domaćim studijama su se tri profila pokazala kao najbolje rešenje (Gojković et al., 2021; Sadiković et al., 2016). Gojković i saradnici (Gojković et al., 2021) su dobili tri profila koji su u skladu sa onima dobijenim na *Velikih pet* osobina (Asendorpf et al., 2001; Robbins et al., 1996).

Međutim, Hofmans i saradnici (Hofmans et al., 2020), analizirajući vodeće časopise, zaključuju da je primena *pristupa orijentisanog na pojedinca* u I/O psihologiji i karijeri uopšte veoma mala. Osnovni razlog za to je što su studije profila najčešće eksplorativne, u smislu da u retkim situacijama postoji teorijski okvir iz kog se mogu pretpostaviti broj i struktura grupa/tipova (Morin et al., 2018). Takođe, rešenja variraju od studije do studije i mogu dosta zavisiti od specifičnosti uzorka. I, naravno, ostaje otvoreno pitanje dileme *kategorijalno – dimenzionalno* (De Boeck et al., 2005). Ako su očekivane i dobijene razlike među profilima samo kvantitativne, onda *pristup orijentisan na pojedinca* i nije mnogo informativan. Međutim, kada su razlike među grupama kvalitativne, onda nam analiziranje postojanja latentnih grupa može dati u većoj meri značajne nove informacije.

Zaista, vrlo je malo studija u kojima se dovodila u vezu ličnost analizirana kroz profile sa važnim ishodima u oblasti rada. Jedan od prvih primera takve studije jeste o odnosu profila ličnosti lidera i njihovog uspeha u okviru centara za procenu (Parr et al., 2016). Autori su, koristeći Hoganov HPI inventar (Hogan & Hogan, 1995), koji su sveli na *Velikih pet* crta, dobili šest profila lidera koji su se pokazali na različite načine povezani sa tri kriterijuma performansi.

Min i Su (Min & Su, 2020) su na *Velikih pet* osobina odabrali rešenje sa četiri grupe koje su dovodili u vezu sa OCB, CWB i sagorevanjem na poslu. Radi se o ova četiri profila: *obični* (imaju prosečne skorove na svim osobinama), *rezilijentni* (imaju nizak Neuroticizam, ostale crte su im visoke), *rigidni* (imaju visok Neuroticizam i umereno visoku Savesnost, a izrazito nisku Otvorenost) i

negativno urgentni (imaju visok *Neuroticizam*, a ostale crte su umerene). Pokazalo se da postoje razlike na sva tri ishoda i da bi kompanijama bilo od koristi da prilikom selekcije uzimaju u obzir čitave profile, a ne samo skorove na pojedinačnim crtama.

Profili *Velikih pet* osobina su dovođeni u vezu i sa odnosom zadovoljstva poslom i stresa na radu na ukupno zadovoljstvo životom (Udayar et al., 2020). Autori su odabrali rešenje sa tri profila: *prosečni* (umereni skorovi na svim crtama), *rezilijentni* (nizak *Neuroticizam*, a ostale crte su umerene do visoke) i *hipersenzitivni* (visok *Neuroticizam*, a ostale crte su umerene do niske). Pokazalo se da profili značajno moderiraju te odnose. Međutim, treba naglasiti da je ova studija dobar primer, u smislu da su dobijeni profili koji se samo razlikuju prema kvantitetu, a ne i po kvalitetu. U tom smislu, upitno je da li nam definisanje profila daje dodatne informacije i korisnost u odnosu na *pristup orijentisan na varijable*.

Pronađena je i jedna studija (Nguyen et al., 2021) u kojoj je sprovedena latentna analiza profila na osobinama *Mračne trijade*, što je dovođeno u vezu sa uspehom na poslu i CWB. Autori su se odlučili za rešenje sa četiri grupe: *benevolentni* (niske sve tri crte), *visok makijaveilzam* (uz to umeren *narcizam* i niska *psihopatija*), *visoka psihopatija* (uz to druge dve crte niske) i *malovolentni* (visoke sve tri crte). Benevolentni imaju nizak CWB i umeren uspeh na poslu, za razliku od malevolentnih koji imaju najviši i uspeh na poslu i CWB. Oni koji pripadaju grupi *visoka psihopatija* imaju najlošije performanse i visok CWB, dok oni iz grupe *visok makijavelizam* imaju umerene i performanse i CWB. Ova studija je veoma interesantna, jer kada je u

pitanju uspeh na poslu, osobine *Mračne trijade* se gotovo nisu ni pokazale kao značajne u studijama sa *orientacijom na varijable*. Naravno, rezultati ove studije ne znače da *Mračna trijada* objašnjava veliki procenat varijanse uspeha na poslu, ali ovakav pristup proceni ličnosti može da nam skrene pažnju na neke manje upadljive efekte koji nam mogu definisati fine razlike među budućim kandidatima i zaposlenima.

Sve u svemu, *pristup orijentisan na pojedince* tek čeka svoju potvrdu i upotrebu u oblasti I/O psihologije. Zasad je objavljeno zaista malo studija da bi se moglo govoriti o stabilnim profilima ličnosti populacije zaposlenih, pogotovo subpopulacija i da bi se mogli definisati neki opšti zaključci. Budući da je već sasvim jasno da različiti ljudi biraju različite profesije (Ackerman & Heggestad, 1997; Dennisen et al., 2014), realistično je očekivati da će se dobijati i različiti profili u zavisnosti od delatnosti i profesionalnih interesovanja. Svakako da posebnu pažnju treba obratiti i na profile koji se kvalitativno razlikuju i koji podrazumevaju različite kombinacije crta, jer nam oni mogu dati veću dodatnu informaciju u odnosu na klasično kvantitativno merenje pojedinačnih crta.

Naravno da nam, kada testiramo i dobijemo razlike među grupama na željenim ishodima, to ne govori koliko koji tip profila objašnjava varijanse uspeha na poslu ili radnog ponašanja generalno, odnosno na kategorijalnim podacima je smanjen prostor za statističku analizu. Međutim, Asendorf (Asendorpf, 2006) predlaže način da se obezbede kontinualni podaci za svakog pojedinca i u okviru *pristupa orijentisanog na pojedinka* tako što će se odrediti prototipovi profila sa

kojima će se porediti ispitanici. U tom smislu, problematika bi bila odrediti prototipove profila, naročito na populaciji zaposlenih, gde se još uvek čeka ozbiljnija empirijska provera ovakovog pristupa u proceni ličnosti.

5.1.6 Osobine ličnosti ne predviđaju samo radne performanse

Radne performanse su, ako ne jedino važno, onda barem ono što je najvažnije za organizaciju. Ulaganje u ljudske resurse, gledanje na zaposlene kao na potencijale i talente, briga o radnicima i očuvanje njihovog mentalnog zdravlja, pored možda ponekih altruističkih motiva, ima za cilj da obezbedi bolje radne performanse i, samim tim, veću produktivnost organizacije. Na sreću, zadovoljniji, motivisaniji, rezilijentniji i mentalno zdraviji zaposleni, bez narušenog balansa između poslovnog i privatnog života, uglavnom će biti uspešniji i „bolji“ radnici. Dakle, pojedinci koji imaju pozitivnije stavove prema poslu će imati i bolje radne performanse (Brummel & Bowling, 2013; Riketta, 2008), a u prvom poglavlju knjige je navedeno dosta studija koje idu u prilog tome da su osobine ličnosti značajni prediktori zadovoljstva poslom i predanosti (e.g. Erdheim et al., 2006; Judge et al., 2002).

Isto tako, razni aspekti pojedinca koji se odnose na mentalno zdravlje, na primer stres na radu i sagorevanje na poslu, značajno se odražavaju na radne performanse (Gilboa et al., 2008), a osobine ličnosti su značajni prediktori i toga šta pojedinci percipiraju kao stresore u radnoj sredini (Bowling & Jex, 2013). Npr. jedna metaanalitička studija (Swider & Zimmerman, 2010) pokazuje da su

dimenzijske sagorevanja na poslu puni ili parcijalni medijatori povezanosti između *Velikih pet* osobina sa uspehom na poslu i kontraproduktivnim radnim ponašanjem. Takođe, studije pokazuju da su osobine ličnosti povezane i sa različitim izvorima motivacije za rad (Furnham et al., 2009; Kaufman et al., 2008), kao i sa zadovoljenošću bazičnih psihičkih potreba (Andreassen et al., 2010; Dostanić, 2011), što je sve opet relevantno za uspeh na poslu (Barick et al., 2002; Van den Broeck et al., 2016).

Dakle, ne treba zaboraviti ni zanemariti da će ličnost ponekad i indirektno, preko različitih emocionalno-motivacionih stanja, na neki način doći do radnih performansi i uspeha na poslu. Tako da, na osnovu osobina ličnosti, mi možemo pretpostaviti ko će biti više motivisan, tj. skloniji kom tipu i izvoru motivacije, ko ima veću tendenciju da bude zadovoljan, predan, otporniji na stresore i manje sklon sagorevanju na poslu, što su sve i te kako značajni antecedenti uspeha na poslu.

Naravno, sve prethodne tačke o načinima na koje ličnost može oblikovati ponašanje u relevantnim situacijama (kroz opažanje socijalne sredine i kroz procese samoregulacije) odnose se i na predviđanje drugih ishoda u radnom okruženju, a ne samo radnih performansi.

5.1.7 Ličnost ima dugačak i trnovit put do radnog ponašanja, a na tom putu „vreba“ puno moderatorskih, mediatorskih i konfundirajućih varijabli

Uzimajući u obzir sve prethodne tačke, koje govore o tome na koje sve načine i kroz kakve procese ličnost može ostvariti efekat na radno ponašanje, može se zaključiti da ona ima dosta trnovit i uzbudljiv put. Jednim delom ličnost ide direktno, provlači se kroz percepciju sredine, procese samoregulacije, motivaciju, stavove prema poslu, zatim „bira“ da li će se aktivirati ili ne, u zavisnosti od njene snage i od snage i relevantnosti situacije, te u odnosu na to, koliko je uklopljena u radno okruženje, bira načine kako će se izraziti u radnom ponašanju. Kada se na sve to doda i činjenica da uglavnom govorimo o bazičnim crtama ličnosti, koje su dosta opšte i širokog domena delovanja, postoji mnogo suprotstavljenih efekata njihovih elemenata (faceta ili indikatora), što može dovesti i do anuliranja koeficijenata povezanosti. Npr. ekstravertna osoba može odlično da se snađe u situaciji koja zahteva hitno i brzo reagovanje, ali istovremeno može da napravi dosta grešaka, zbog brzopletosti. Isto tako, visoko savesna osoba će temeljno planirati i biti istrajna, ali, zbog preterane orijentacije na detalje, može biti manje vremenski efikasna.

Dakle, ista crta, samo u drugačijim okolnostima i različitim delom svoje varijanse, istovremeno može ostvariti i pozitivan i negativan efekat na radno ponašanje, što će ukupnu korelaciju približiti nuli. Shodno navedenom, u mnogim studijama se pokazalo da situacione karakteristike mogu biti moderatori odnosa osobina ličnosti i radnog

ponašanja. O' Bojl i saradnici (O'Boyle et al., 2012) dobili su, na primer, rezultat da je narcizam u manjoj meri povezan sa kontraproduktivnim ponašanjem u kolektivističkim organizacionim kulturama, a Čoi i saradnici (2015) da su otvorenost i prijatnost u većoj meri povezani sa afektivnom predanošću u kolektivističkim kulturama. Takođe, veliki broj metaanalitičkih studija, na osnovu vrednosti kredibiliteta koji obuhvata 0, ukazuje na postojanje potencijalnih moderatora odnosa ličnosti i radnog ponašanja, pogotovo kada su u pitanju osobine koje podrazumevaju socijalnu interakciju.

Takođe, može da se dogodi i da osobina, kroz više različitih medijatora koji imaju efekte suprotnog smera, izgubi značajnu korelaciju sa kriterijumom. To je razlog zbog kog Hejs (Hayes, 2009; Pollack et al., 2013) smatra da čak nije neophodan uslov za testiranje medijacije, kako se to ranije prepostavljalo, metodom koraka uzročnosti (Baron & Kenny, 1986), da prediktorska i kriterijumska varijabla budu u korelaciiji nultog reda. Kao jedan od primera, koji ide u prilog ovome, može biti rezultat iz studije Dostanićke (2017), gde nije dobijena korelacija nultog reda između *Ekstraverzije* i *normativne predanosti*. Međutim, u analizi medijacije se pokazalo da *Ekstraverzija* ostvaruje pozitivan indirekstan efekat na pomenutu dimenziju predanosti preko opaženog prestiža kompanije i autonomije u donošenju odluka, zadržavajući pritom i direkstan efekat negativnog smera. Dakle, jednim svojim delom, koji je zajednički i sa konkretnim opaženim karakteristikama radnog okruženja, *Ekstraverzija* je pozitivno povezana sa *normativnom predanošću*, ali kada se taj deo

parcijalizuje dolazi do izražaja i onaj njen deo koji je negativno povezan sa istom dimenzijom predanosti.

Sve u svemu, jedna bazična crta ili osobina ima širok domen varijanse koji treba da stigne do nekog vrlo konkretnog ishoda koji je često dosta specifičan. Na tom putu ona nailazi na mnoge okolnosti, prvenstveno u radnom okruženju, a i u životu uopšte, koje je na trenutak mogu zaustaviti ili pogurati. Takođe, ona će na razne načine delovati u konkretnim situacijama, kroz opažanje radne sredine, PE fit, postavljanje ciljeva, percipiranje i reagovanje na povratnu informaciju, očekujući ili ne očekujući određene nagrade i kazne. Mnogi od tih efekata će biti suprotnog smera i osobinama ličnosti neće biti jednostavno da na kraju dođu sa velikim procentom zajedničke varijanse istog predznaka do radnog ponašanja i radnih performansi. Ne treba zaboraviti ni da pojedinac nema samo jednu osobinu, nego njegova čitava struktura ličnosti određuje to kako će se ponašati, te se ista crta neće isto ispoljiti u zavisnosti od toga u kakvoj je kombinaciji sa ostalim osobinama. Dakle, dve ili više crta mogu imati ekskluzivne ili inhibirajuće dejstvo jedna na drugu u konkretnim situacijama i okolnostima. Na primer ekstravertna i savesna osoba se neće isto ponašati u izvršenju radnog zadatka, kao ona koja, recimo, ima visoku ekstraverziju i nisku savesnost.

Iz svega ovoga sledi da onih 10–16% varijanse objašnjenja uspeha na poslu i nije tako malo, odnosno taj procenat varijanse koji dobijemo na kraju u bivarijatnom odnosu nultog reda je dosta jak, te na njega možemo da se oslonimo s velikom sigurnošću. To je naročito tako

kada se radi o predviđanju radnog ponašanja koje je dosta formalizovano i gde su očekivanja poprilično jasna u vezi sa tim šta je poželjno, šta nepoželjno, ili šta je ispravno, a šta nije.

5.2. Smernice i sugestije za istraživače i praktičare

Kroz sva poglavlja su predlagane sugestije i smernice koje mogu doprineti istraživačima u kreiranju dizajna studija, ali i praktičarima u poboljšanju prakse upravljanja ljudskim resursima kako bi se ličnost razumela i najbolje iskoristila u radnom okruženju. Ipak, ovde će, samo ukratko, biti sve sumirane, sa naznakom gde se u knjizi može više pročitati.

Za istraživače:

- Potrebno je u većoj meri sprovoditi konfirmatorne studije, gde će se pretpostavljati relevantnost neke osobine ličnosti za konkretan posao, na osnovu opisa posla. Koristiti korekcije za restrikciju opsega (više o tome - poglavље 5.1.).
- U zavisnosti od toga koji je cilj, da li generisati opšte zaključke ili detaljno razumeti relacije, krenuti od adekvatnog nivoa osobina u hijerarhiji ličnosti. Ukoliko je cilj generisati modele, adekvatnije je koristiti opštije, hijerarhijski više osobine ili faktore ličnosti. Sa druge strane, ukoliko je cilj razumeti pojedinačne i specifične odnose između ličnosti i radnog ponašanja, tj. ako je cilj razumeti uzroke, efekte i mere, onda

korišćenje specifičnijih crta ličnosti može biti korisnije. Potrebno je voditi računa o proporcionalnosti širine i kompleksnosti prediktora i kriterijuma, ali samo onda kada to ima psihološkog smisla (više o tome – poglavlje 3.2.).

- Dizajnirati nacrte u kojima će se razmatrati interakcijski i složeni odnosi između ličnosti i radnog okruženja u predviđanju radnog ponašanja. Pored orijentacije da se objasni što veći deo varijanse kriterijuma, treba se okrenuti i opisivanju mehanizama kako prediktori na njega deluju. U tom smislu, potrebno je staviti ličnost u organizacioni kontekst i ispitivati moderatorske i medijatorske efekte crta ličnosti zaposlenih i varijabli iz radnog okruženja na predviđanje željenih ishoda u oblasti I/O psihologije (više o tome – poglavlja 2.5, 4.2, 4.3. i 4.4.).
- Raditi na taksonomizaciji i operacionalizaciji karakteristika radne sredine i značenju koja im zaposleni daju. Treba istraživati na koji način osobine ličnosti oblikuju opažanje karakteristika radne sredine. Dakle, treba postaviti opažene karakteristike radnog okruženja kao kriterijume, odnosno „zavisne“ varijable u studijama. Što bolje razumemo opažanje karakteristika radne sredine, bolje ćemo objasniti radno ponašanje, budući da ga one značajno predviđaju (više o tome – poglavlja 4.2.1. i 4.2.3.).

- Koristiti relevantne teorijske modele (na primer: TAT – Tett et al., 2013; Generalni procesni model – Johnson & Hezlett, 2008; PERM model – Rauthmann, 2021) ili njihove pojedinačne aspekte, kao polazišta u generisanju hipoteza (više o tome – poglavlja 4.1, 4.2, 4.3. i 4.4.).
- Raditi na razvoju operacionalizacija procesa samoregulacije, relevantnih u oblasti I/O psihologije, te ih dovoditi u vezu sa osobinama ličnosti, situacionim faktorima i radnim ponašanjem (više o tome – poglavlje 4.1.).
- Identifikovati radne zadatke i situacije relevantne za izazivanja stanja ličnosti koja odgovaraju osobinama ličnosti. Na bazi toga, pratiti distribucije situacionih kontigencija, tj. reakcija stanja ličnosti na relevantne situacije (više o tome – poglavlja 4.1.2. i 4.2.3.).
- Razvijati metode i tehnike monitoringa radnih performansi kako bi se pratile njihove oscilacije, identifikovali trendovi, te kako bi se dovele u vezu sa stanjima ličnosti i stabilnim individualnim razlikama (više o tome – poglavlje 5.1.).
- Razvijati taksonomizacije faktora radne sredine korespondentne taksonomijama karakteristika pojedinca kako bi se mogla veća pažnja posvetiti PE fitu. Analizirati odnose između mera PE fita, operacionalizovanih različitim pristupima, atomističkim, molekularnim i molarnim. PE fit analizirati u svojstvu prediktorskih, kriterijumskih, ali i

moderatorskih i mediatorskih varijabli u studijama (više o tome – poglavlja 4.2.2. i 4.2.3.).

- Ispitivati latentne profile karakteristika ličnosti, generalno na populaciji zaposlenih, ali i u okviru posebnih profesija, zanimanja i delatnosti. Dovoditi ih, nadalje, u vezu sa različitim važnim ishodima u oblasti I/O psihologije (više o tome – poglavlje 5.1).
- I, naravno, kada je postavljeni cilj da se ispita bilo kakav uticaj, kad god je moguće sprovoditi longitudinalne studije i nacrte sa ponovljenim merenjima.

Za praktičare:

- Prikupljajte podatke i povezujte varijable. Sprovodite ciljane studije. Budite svesni restrikcije opsega, kada su u pitanju i osobine ličnosti i karakteristike radnog okruženja (više o tome – poglavlje 5.1.).
- Proveravajte percepciju zaposlenih o radnom okruženju. Istražujte da li zaposleni vide okolnosti na način kako menadžment to želi (više o tome – poglavlja 4.2.1. i 4.2.3.).
- Kada su ciljevi, zadaci i instrukcije eksplisitne i visoko formalizovane, očekujte da će se individualne razlike minimizirati. Tamo gde postoji prostor, korisno je obezbediti autonomiju, jer će to dovesti do više unutrašnje motivacije i

zadovoljstva, pošto će pojedinac moći da ispolji svoju prirodu. Da biste očekivali ispoljavanje određene crte, biće joj potrebna relevantna situacija (više o tome – poglavlje 4.4.).

- Uzmite u obzir koji sve faktori situacije čine *snažnim*. Snažne situacije dovode do uniformnosti radnog ponašanja i performansi. U situacijama gde je to veoma važno, treba biti eksplicitan sa očekivanjima, procedurama i pravilima (više o tome – poglavlje 4.4.).
- Pratite svoje zaposlene i analizirajte varijabilnost njihovih stanja ličnosti i performansi. Na taj način ćete bolje znati kome i u kojoj situaciji je poželjno dati veću autonomiju a kada je neophodno biti vrlo detaljan sa očekivanjima i instrukcijama. Kontinuirano i redovno praćenje stanja ličnosti, kao reakcija na relevantne situacije, i performansi zaposlenih može značajno da pomogne da se predviđene intervencije uvedu na pravi način i u pravom trenutku (više o tome – poglavlja 4.1.2, 4.2.3. i 5.1.).
- Osobine ličnosti ne predviđaju samo radne performanse. One su značajan i važan prediktor stavova prema poslu, motivacije za rad i očuvanja mentalnog zdravlja. Opet, svi ti konstruktii su značajne determinante uspeha na poslu. Uzmite i to u obzir, prilikom selekcije kandidata (više o tome – poglavlje 5.1.).
- Pojedinac može, želi i treba da bude uklopljen u radno okruženje na različitim nivoima. To se ne odnosi samo na tehničke zahteve radnog mesta i organizacionu kulturu, već i

na radnu grupu, funkcionalne karakteristike posla i drugo. PE fit je nešto što bi trebalo sistematičnije i preciznije uzimati u obzir u procesu profesionalne selekcije. Pored toga, treba raditi na tome da se omogući što bolja kalibracija karakteristika zaposlenih i radnog okruženja tamo gde je to moguće i gde ima prostora. Treba imati u vidu i da pojedinci, spram svojih karakteristika, mogu menjati okruženje u poželjnom, ali i u nepoželjnom pravcu (više o tome – poglavlja 4.2.2. i 4.2.3.).

- Osobine ličnosti utiču na to kako pojedinci postavljaju ciljeve i kako doživljavaju one koji su im postavljeni. Dalje, osobine određuju i način kako se do cilja dolazi, kako se opaža povratna informacija i kako se na nju reaguje. Treba to imati u vidu kako bi se intervencije i mehanizmi u što većoj meri prilagodili pojedincu, što će dovesti do najboljeg rezultata. Takođe, to treba uzeti u obzir i prilikom selekcije, u smislu da se biraju pojedinci koji će se uklopiti u načine upravljanja, ciljeve, mehanizme davanja povratnih informacija i nagrađivanja (više o tome – poglavlja 4.1. i 5.1.).
- Zapravo, većina navedenih preporuka ide iz toga i vodi ka tome da je u osnovi svega neophodan dobar i detaljan opis posla. Opis posla bi trebalo u većoj meri da uzima u obzir elemente radnog okruženja na svim nivoima, kako bi se najadekvatnije definisali zahtevi prema izvršiocu. Kako bi se izvukao maksimum od poznavanja karakteristika kandidata i zaposlenih, treba uzeti u obzir sve one odlike radnog okruženja

koje su za njih relevantne. Dakle, nije dovoljno opisivati samo osnovne zadatke i standarde uspeha, te fizičke uslove rada, nego opisom posla treba da budu obuhvaćeni i elementi organizacione kulture, stil rukovođenja, načini upravljanja ciljevima, mehanizmi motivisanja, sistem komunikacije, karakteristike radne grupe ili neke druge više i niže organizacione jedinice. Takođe, kada su u pitanju same karakteristike posla, ne treba samo uzeti u obzir njihov sadržaj, već i njihov motivacioni potencijal i funkcionalne karakteristike. Drugim rečima, treba uzeti u obzir, između ostalog, i koliko su zahtevi posla eksplicitni, koliko su očekivanja konfliktna, koliki je prostor za autonomiju, kako se daje povratna informacija, da li zadaci traže različitost veština i kolika je odgovornost. Svi ovi faktori su elementi u koje zaposleni treba da se uklopi sa svojom strukturom ličnosti, komplementarno ili suplementarno, kako bi se postigli najbolji efekti na radne performanse i na uspeh čitave organizacije.

Literatura:

- Ackerman, P. L., & Heggestad, E. D. (1997). Intelligence, personality, and interests: Evidence for overlapping traits. *Psychological Bulletin*, 121(2), 219–245. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.121.2.219>
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Alaybek, B., & Dalal, R. S. (2021). Within-person variability in job performance. In J. F. Rauthmann (Ed.), *The Handbook of Personality Dynamics and Processes* (pp. 1087-1118). Academic Press.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Allen, B. P., & Potkay, C. R. (1973). Variability of self-description on a day-to-day basis: Longitudinal use of the adjective generation technique. *Journal of Personality*, 41(4), 638–652. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1973.tb00115.x>
- Allport, G. W. (1927). Concepts of trait and personality. *Psychological Bulletin*, 24(5), 284–293. <https://doi.org/10.1037/h0073629>
- Allport, G. W. (1931). What is a trait of personality? *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 25(4), 368–372. <https://doi.org/10.1037/h0075406>
- Allport, G. W. (1937). *Personality: a psychological interpretation*. Holt.
- Allport, G. W. (1955). *Becoming: basic considerations for a psychology of personality*. Yale University Press.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. Holt, Reinhart & Winston.
- Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47(1), i-171. <https://doi.org/10.1037/h0093360>
- Anastasi, A. (1937). *Differential psychology*. Macmillan.

- Andela, M., & van der Doef, M. (2019). A comprehensive assessment of the person-environment fit dimensions and their relationships with work-related outcomes. *Journal of Career Development*, 46(5), 567-582. <https://doi.org/10.1177/0894845318789512>
- Andreassen, C. S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2010). The relationship between 'workaholism', basic needs satisfaction at work and personality. *European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology*, 24(1), 3-17. <https://doi.org/10.1002/per.737>
- Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. *Groups, leadership, and men*, 177-190.
- Asendorpf, J. B. (2006). Typeness of personality profiles: A continuous person-centred approach to personality data. *European Journal of Personality*, 20(2), 83-106. <https://doi.org/10.1002/per.575>
- Asendorpf, J. B., Borkenau, P., Ostendorf, F., & Van Aken, M. A. (2001). Carving personality description at its joints: Confirmation of three replicable personality prototypes for both children and adults. *European Journal of personality*, 15(3), 169-198. <https://doi.org/10.1002/per.408>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1088868306294907>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). An investigation of personality types within the HEXACO personality framework. *Journal of Individual Differences*, 30(4), 181-187. <https://doi.org/10.1027/1614-0001.30.4.181>
- Back, M. D., Küfner, A. C. P., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F., & Denissen, J. J. A. (2013). Narcissistic admiration and rivalry: Disentangling the bright and dark sides of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(6), 1013-1037. <https://doi.org/10.1037/a0034431>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>

- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>
- Bandura A. (1977a). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Bandura, A. (1977b). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191 - 215.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Barbuto Jr, J. E., & Bugenhagen, M. J. (2006). Preliminary relation between followers' locus of control and organizational citizenship behaviors. *Psychological reports*, 98(3), 882-884.
<https://doi.org/10.2466/pr0.98.3.882-884>
- 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.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111-118.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.111>
- Barrick, M. R., Mitchell, T. R., & Steward, G. L. (2003). Situational and Motivational Influences. In M. R. Barrick, & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (pp. 60-82). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43-51.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.43>
- 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.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.83.3.377>

Beauregard, A. T. (2012). Perfectionism, self-efficacy and OCB: The moderating role of gender. *Personnel Review*, 41(5), 590-608.
<https://doi.org/10.1108/00483481211249120>

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

Beckmann, N., Birney, D. P., Minbashian, A., & Beckmann, J. F. (2021). Personality dynamics at work: The effects of form, time, and context of variability. *European Journal of Personality*, 35(4), 421-449.
<https://doi.org/10.1177/08902070211017341>

Bem, D. J., & Allen, A. (1974). On predicting some of the people some of the time: The search for cross-situational consistencies in behavior. *Psychological Review*, 81(6), 506-520. <https://doi.org/10.1037/h0037130>

Berger, J. (1989). *Projektivna psihologija-Rorschachov test ličnosti*. Beograd: Nolit.

Bergman, L. R., & Trost, K. (2006). The person-oriented versus the variable-oriented approach: Are they complementary, opposites, or exploring different worlds? *Merrill-Palmer Quarterly*, 52, 601-632.

Bergner, S., Neubauer, A. C., & Kreuzthaler, A. (2010). Broad and narrow personality traits for predicting managerial success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(2), 177-199.
<https://doi.org/10.1080/13594320902819728>

Bernreuter, R. G. (1931). *The personality inventory*. Stanford Univ. Press.

Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>

Billsberry, J., Ambrosini, V., Moss-Jones, J., & Marsh, P. (2005). Some suggestions for mapping organizational members' sense of fit. *Journal of Business and Psychology*, 19, 555-570. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4526-2>

Billsberry, J., Ambrosini, V., Moss-Jones, J., & Marsh, P. (2005). Some suggestions for mapping organizational members' sense of fit. *Journal of*

Business and Psychology, 19, 555-570. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4526-2>

Block, J. H., & Block, J. (1980). The role of ego-control and ego-resiliency in the organization of behavior. In W. A. Collins (Ed.), *Development of cognition, affect, and social relations* (Vol. 13., pp. 49–112). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: a review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17(1_suppl), S5–S18. <https://doi.org/10.1002/per.481>

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3

Bowling, N. A., & Jex, S. M. (2013). The role of personality in occupational stress: A review and future research agenda. In N.D. Christiansen, & R.P. Tett (Eds.), *Handbook of Personality at Work* (pp. 692-717). New York: Routledge.

Bray, D. W. (1964). The Management Progress Study. *American Psychologist*, 19(6), 419–420. <https://doi.org/10.1037/h0039579>

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>

Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human performance*, 22(2), 156-189. <https://doi.org/10.1080/08959280902743709>

Brummel, B. J., & Bowling, N. A. (2013). Personality and job attitudes. In N.D. Christiansen, & R.P. Tett (Eds.), *Handbook of Personality at Work* (pp. 718–743), New York: Routledge.

Buss, D. M. (1991). Evolutionary personality psychology. *Annual review of psychology*, 42(1), 459-491. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.42.020191.002331>

Butcher, J. N. (2010). Personality assessment from the nineteenth to the early twenty-first century: Past achievements and contemporary challenges. *Annual Review of Clinical Psychology*, 6, 1-20. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.121208.131420>

- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105. <https://doi.org/10.1037/h0046016>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Carlson, R. (1971). Where is the person in personality research? *Psychological Bulletin*, 75(3), 203-219. <https://doi.org/10.1037/h0030469>
- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: basic traits resolved into clusters. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(4), 476-506. <https://doi.org/10.1037/h0054116>
- Cattell, R. B. (1946). *Description and measurement of personality*. World Book Company.
- Cattell, R. B. (1947). Confirmation and clarification of primary personality factors. *Psychometrika*, 12(3), 197-220. <https://doi.org/10.1007/BF02289253>
- Cattell, R. B. (1957). *Personality and motivation structure and measurement*. World Book Co.
- Cattell, R. B. (1973). *Personality and mood by questionnaire*. Jossey-Bass.
- Cattell, R. B. (1975). Third order personality structure in Q-data: Evidence from eleven experiments. *Journal of Multivariate Experimental Personality and Clinical Psychology*, 1(3), 188-149.
- Cattell, R. B. (1979). *Personality and learning theory: The structure of personality in its environment* (Vol. 1). Springer Publishing Company.
- Cattell, R. B., Stice, G. F., & Kristy, N. F. (1957). A first approximation to nature-nurture ratios for eleven primary personality factors in objective

tests. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 54(2), 143–159. <https://doi.org/10.1037/h0048561>

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980– 1008.

Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. Cambridge University Press.

Chang, C.-H. (Daisy), Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., & Tan, J. A. (2012). Core Self-Evaluations: A Review and Evaluation of the Literature. *Journal of Management*, 38(1), 81–128. <https://doi.org/10.1177/0149206311419661>

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279063>

Chen, J., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), 572-582. <https://doi.org/10.1108/01437730810906326>

Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1140– 1166. <https://doi.org/10.1037/a0024004>

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. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000014>

Christiansen, N. D., & Robie, C. (2011). Further consideration of the use of narrow trait scales. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 43(3), 183– 194. <https://doi.org/10.1037/a0023069>

Christiansen, N., & Tett, R. (2013). The Long and Winding Road: An Introduction to the Handbook of Personality in Work. In N.D. Christiansen, & R.P. Tett (Eds.), *Handbook of Personality at Work* (pp. 1-7), New York: Routledge.

- Chuang, A., Shen, C. T., & Judge, T. A. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person-Environment Fit: The Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS). *Applied psychology*, 65(1), 66-98. <https://doi.org/10.1111/apps.12036>
- Chung, Y. W. (2017). The role of person-organization fit and perceived organizational support in the relationship between workplace ostracism and behavioral outcomes. *Australian Journal of Management*, 42(2), 328-349. <https://doi.org/10.1177/0312896215611190>
- 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.
- Cloninger, S. (2009). Conceptual issues in personality theory. In P.J Corr, & G. Matthews (Eds.), *The Cambridge Handbook of Personality Psychology* (pp. 3-26), New York: Cambridge University Press.
- Cohen, A., & Abedallah, M. (2015). The mediating role of burnout on the relationship of emotional intelligence and self-efficacy with OCB and performance. *Management Research Review*, 38(1), 2-28. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2013-0238>
- 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. <https://doi.org/10.3200/JRLP.140.4.363-395>
- 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. <https://doi.org/10.3200/JRLP.140.4.363-395>
- Conte, J. M., Heffner, T. S., Roesch, S. C., & Aasen, B. (2017). A person-centric investigation of personality types, job performance, and attrition. *Personality & Individual Differences*, 104, 554-559. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.004>.
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2000). Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P.M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.) *Handbook of organizational culture and climate*, (pp. 1032-1045).

- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241- 259. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.131.2.241>
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.
- Cronbach, L. J. (1957). The two disciplines of scientific psychology. *American Psychologist*, 12(11), 671-684. <https://doi.org/10.1037/h0043943>
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281-302. <https://doi.org/10.1037/h0040957>
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4), 349-354. <https://doi.org/10.1037/h0047358>
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219-257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- Dalal, R. S., Meyer, R. D., Bradshaw, R. P., Green, J. P., Kelly, E. D., & Zhu, M. (2015). Personality strength and situational influences on behavior: A conceptual review and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 261-287. <https://doi.org/10.1177/0149206314557524>
- Dawis, R. V. (2005). The Minnesota Theory of Work Adjustment. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 3-23). John Wiley & Sons, Inc..
- De Boeck, P., Wilson, M., & Acton, G. S. (2005). A Conceptual and Psychometric Framework for Distinguishing Categories and Dimensions. *Psychological Review*, 112(1), 129-158. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.112.1.129>
- de Jong, R. D., van der Velde, M. G., & Jansen, P. W. (2001). Openness to experience and growth need strength as moderators between job characteristics and satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(4), 350-356. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00186>
- Deary, I. J. (2009). The trait approach to personality. In P.J Corr, & G, Matthews (Eds.), *The Cambridge Handbook of Personality Psychology* (pp. 89-109), New York: Cambridge University Press.

- Debusscher, J., Hofmans, J., & De Fruyt, F. (2016). Do personality states predict momentary task performance? The moderating role of personality variability. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 330-351. <https://doi.org/10.1111/joop.12126>
- Debusscher, J., Hofmans, J., & De Fruyt, F. (2016). Do personality states predict momentary task performance? The moderating role of personality variability. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 330-351. <https://doi.org/10.1111/joop.12126>
- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 205-224.
- Denissen, J. J. A., Luhmann, M., Chung, J. M., & Bleidorn, W. (2019). Transactions between life events and personality traits across the adult lifespan. *Journal of Personality and Social Psychology*, 116, 612-633. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/pssp0000196>
- Denissen, J. J. A., Ulferts, H., Lüdtke, O., Muck, P. M., & Gerstorf, D. (2014). Longitudinal transactions between personality and occupational roles: A large and heterogeneous study of job beginners, stayers, and changers. *Developmental Psychology*, 50(7), 1931-1942. <https://doi.org/10.1037/a0036994>
- DeShong, H. L., Grant, D. M., & Mullins-Sweatt, S. N. (2015). Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The Five-Factor Model and the Dark Triad. *Personality and individual differences*, 74, 55-60. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.10.001>
- DeYoung, C. G. (2006). Higher-order factors of the Big Five in a multi-informant sample. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(6), 1138-1151. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.6.1138>
- 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. <https://doi.org/10.1002/per.2006>
- Dierdorff, E. C., & Surface, E. A. (2007). Placing peer ratings in context: Systematic influences beyond ratee performance. *Personnel Psychology*, 60(1), 93-126. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00066.x>

- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417-440.
- Digman, J. M. (1997). Higher-order factors of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1246-1256.
- Dollard, J., & Miller, N. E. (1950). *Personality and psychotherapy; an analysis in terms of learning, thinking, and culture*. McGraw-Hill.
- 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. (2017). Karakteristike zaposlenih i opažene karakteristike radne sredine kao prediktori predanosti organizaciji. *Doktorska disertacija*. Beograd: Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
- Dostanić, J. S., & Gojković, V. (2019). The Dark Triad in the organizational setting: The prediction of employees' commitment. *Psihološka istraživanja*, 22(1), 47-67. <https://doi.org/10.5937/PSISTRA22-19044>
- Dostanić, J., & Suvajdžić, K. (2017). Hexaco Traits and Career Adaptability as Predictors of Perceived Person–Organization Fit. *Subconference Work and Family Relations at the Beginning of the 21st Century*, 281-299.
- Dumont, F. (2010). *A history of personality psychology: Theory, science, and research from Hellenism to the twenty-first century*. New York: Cambridge university press.
- Dunnette, M. D. (1962). Personnel management. *Annual Review of Psychology*, 13, 285-314. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.13.020162.001441>
- Edwards, A. L. (1957). *The social desirability variable in personality assessment and research*. Dryden Press.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283-357). John Wiley & Sons.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292-339. <https://doi.org/10.5465/256782>
- Edwards, J. R., & Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In

- C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209–258). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 802–827. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.802>
- Eid, M., & Diener, E. (1999). Intraindividual variability in affect: Reliability, validity, and personality correlates. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(4), 662–676.
- Endler, N. S., & Magnusson, D. (1976). Toward an interactional psychology of personality. *Psychological Bulletin*, 83(5), 956–974. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.83.5.956>
- Epstein, S. (1979). The stability of behavior: I. On predicting most of the people much of the time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(7), 1097–1126. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.7.1097>
- Epstein, S., & O'Brien, E. J. (1985). The person-situation debate in historical and current perspective. *Psychological Bulletin*, 98(3), 513–537. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.3.513>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.04.005>
- Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1270–1279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1270>
- Eysenck, H. J. (1953). *The structure of human personality*. Methuen.
- Eysenck, H. J. (1959). Das "Maudsley Personality Inventory." C. J. Hogrefe.
- Eysenck, H. J. (1997). *Dimensions of personality*. New Jersey: Transaction Publishing.
- Eysenck, H.J. (1967). *The biological basis of personality*. Thomas: Spring-field, Ill.
- Fajgelj, S. (2013). *Psihometrija: metod i teorija psihološkog merenje*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju

Fajgelj, S. (2020). *Metode istraživanja ponašanja* (sedmo dopunjeno izdanje). Beograd: Centar za primenu psihologiju.

Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and social psychology review*, 2(4), 290-309. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0204_5

Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of business ethics*, 130, 131-144. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2209-5>

Fisher, V. E., & Hanna, J. V. (1931). *The dissatisfied worker*. New York: The Macmillan Company.

Fleeson, W. (2001). Toward a structure- and process-integrated view of personality: Traits as density distributions of states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 1011-1027. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.6.1011>

Fleeson, W. (2004). Moving personality beyond the person-situation debate: The challenge and the opportunity of within-person variability. *Current Directions in Psychological Science*, 13(2), 83-87. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00280.x>

Fleeson, W., & Gallagher, P. (2009). The implications of Big Five standing for the distribution of trait manifestation in behavior: Fifteen experience-sampling studies and a meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(6), 1097-1114. <https://doi.org/10.1037/a0016786>

Fleeson, W., & Jayawickreme, E. (2015). Whole trait theory. *Journal of Research in Personality*, 56, 82-92. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.10.009>

Fleeson, W., & Jayawickreme, E. (2021). Whole Trait Theory puts dynamics at the core of structure. In J. F. Rauthmann (Ed.), *The Handbook of Personality Dynamics and Processes* (pp. 579-599). Academic Press.

Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915-931. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6%3C915::AID-JOB918%3E3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6%3C915::AID-JOB918%3E3.0.CO;2-6)

- French, J. R. P., Jr., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. London: Wiley.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H.C. Triandis, M.D. Dunnette, L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 4, pp. 271-340), Consulting Psychologists Press
- Freud, S. (1960). *The Ego and the Id*. New York: W. W. Norton & Company, Inc
- Funder, D. C. (2001). Personality. *Annual Review of Psychology*, 52, 197-221. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.08.003>
- Funder, D. C. (2016). Taking situations seriously: The situation construal model and the Riverside Situational Q-Sort. *Current Directions in Psychological Science*, 25(3), 203-208. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.08.003>
- Funder, D. C. (2019). *The personality puzzle: Eight edition*. WW Norton & Company.
- Funder, D. C., & Colvin, C. R. (1991). Explorations in behavioral consistency: Properties of persons, situations, and behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 773-794. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.5.773>
- Funder, D. C., & Ozer, D. J. (1983). Behavior as a function of the situation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 107-112. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.107>
- Funder, D. C., Furr, R. M., & Colvin, C. R. (2000). The Riverside Behavioral Q-sort: A tool for the description of social behavior. *Journal of personality*, 68(3), 451-489. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.00103>
- Furnham, A. (2003). Personality, Individual Differences and Incentive Schemes. *North American Journal of Psychology*, 5(3), 325-334.
- Furnham, A. (2008). Personality and Intelligence at Work. London: Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203938911>

- Furnham, A. (2013). The Past, Present, and Future of Research Into Personality at Work. In N.D. Christiansen, & R.P. Tett (Eds.), *Handbook of Personality at Work* (pp. 837–848), New York: Routledge.
- Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of managerial psychology*, 24(8), 765-779. <https://doi.org/10.1108/02683940910996789>
- Gabriel, A. S., Diefendorff, J. M., Bennett, A. A., & Sloan, M. D. (2017). It's about time: The promise of continuous rating assessments for the organizational sciences. *Organizational Research Methods*, 20(1), 32-60. <https://doi.org/10.1177/1094428116673721>
- Gailliot, M. T., & Baumeister, R. F. (2007). The physiology of willpower: Linking blood glucose to self-control. *Personality and Social Psychology Review*, 11(4), 303-327. <https://doi.org/10.1177/1088868307303030>
- Galton, F. (1874). *English men of science: Their nature and nurture*. New York: D. Appleton and Company.
- Ghiselli, E. E., & Barthol, R. P. (1953). The validity of personality inventories in the selection of employees. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 18-20. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0059438>
- Gibby, R. E., & Zickar, M. J. (2008). A history of the early days of personality testing in American industry: An obsession with adjustment. *History of Psychology*, 11(3), 164-184. <https://doi.org/10.1037/a0013041>
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel psychology*, 61(2), 227-271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Giumetti, G. W., Schroeder, A. N., & Switzer, F. S. III. (2015). Forced distribution rating systems: When does "rank and yank" lead to adverse impact? *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 180-193. <https://doi.org/10.1037/a0037191>
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.
- Gojković, V., & Dostanić, J. (2017). Hexaco model i mračna trijada na uzorku odraslih, zaposlenih žena i muškaraca. *Zbornik Instituta za kriminološke i sociološke istraživanja*, 36(2), 23-43. UDK: 159.923.072(497.11)

- Gojković, V., Batić-Očovaj, S., Dostanić, J., & Đurić, M. (2021). The first wave of the COVID-19 pandemic: HEXACO profiles affect coping mechanisms and adaptability of response. *psihologija*, 54(3), 285-305. <https://doi.org/10.2298/PSI200730001G>
- Gojković, V., Dostanić, J., & Đurić, V. (2022). Structure of Darkness: The Dark Triad, the „Dark“ Empathy and the „Dark“ Narcissism. *Primenjena Psihologija*, 15(2), 237-268. <http://dx.doi.org/10.19090/pp.v15i2.2380>
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American psychologist*, 48(1), 26-34.
- Goldstein, K. (1940). *Human nature in the light of psychopathology*. Cambridge, Mass1: Harvard Univer. Press.
- Gough, H. G. (1956). *California Psychological Inventory*. Consulting Psychologists Press.
- Gojković, V. (2010). *Psihologija ličnosti: Izbor teorija*. Novi Sad: Fakultet za pravne i poslovne studije.
- Gray, J. A. (1994). Framework for a taxonomy of psychiatric disorder. In H. M. Van Goozen, N. E. Van De Poll, & J. A. Sergeant (Eds.), *Emotions: Essays on emotion theory* (pp. 29–59). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Guedes, M. J. C. (2017). Mirror, mirror on the wall, am I the greatest performer of all? Narcissism and self-reported and objective performance. *Personality and Individual Differences*, 108, 182-185. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.12.030>
- Guion, R. M. & Gottier, R. F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, 18, 135-64. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.1965.tb00273.x>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hall, C. S., & Lindzey, G. (1957). *Theories of personality*. New York: Wiley.
- Handy, C. (2007). *Understanding organizations*. Penguin Uk.

- Harris, K. J., Harvey, P., & Booth, S. L. (2010). Who abuses their coworkers? An examination of personality and situational variables. *The Journal of Social Psychology*, 150(6), 608-627. <https://doi.org/10.1080/00224540903365489>
- Hartmann, H. (1950). Comments on the psychoanalytic theory of the ego. *The psychoanalytic study of the child*, 5(1), 74-96. <https://doi.org/10.1080/00797308.1950.11822886>
- Hartung, P. J., & Blustein, D. L. (2002). Reason, intuition, and social justice: Elaborating on Parsons's career decision-making model. *Journal of Counseling & Development*, 80(1), 41-47. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2002.tb00164.x>
- Hathaway, S. R., & McKinley, J. C. (1943). *The Minnesota multiphasic personality inventory* (Rev. ed., 2nd printing). University of Minnesota Press.
- Hattrup, K., O'Connell, M. S., & Labrador, J. R. (2005). Incremental validity of locus of control after controlling for cognitive ability and conscientiousness. *Journal of Business and Psychology*, 461-481. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4519-1>
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.
- Hirschi, T. (2004). Self-control and crime. In R. F. Baumeister & K. D. Vohs (Eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (pp. 537-552). New York, NY: Guilford.
- Hobz, T. (1961) *Levijatan ili materija, oblik i vlast države, crkvene i građanske. Kultura*
- Hofmans, J., Wille, B., & Schreurs, B. (2020). Person-centered methods in vocational research. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103398. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103398>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5)
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hogan, J., & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 100-112. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.100>
- Hogan, J., & Roberts, B. W. (1996). Issues and non-issues in the fidelity-bandwidth trade-off. *Journal of Organizational Behavior*, 17(6), 627-637. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199611\)17:6%3C627::AID-JOB2828%3E3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199611)17:6%3C627::AID-JOB2828%3E3.0.CO;2-F)
- Hogan, R. (1982). A socioanalytic theory of personality. *Nebraska Symposium on Motivation*, 55-89.
- Hogan, R. (2004). Personality Psychology for Organizational Researchers. In B. Schneider, & D. B. Smith (Eds.), *Personality and Organizations* (pp. 3-24). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Hogan, R. (2005). In defense of personality measurement: New wine for old whiners. *Human Performance*, 18(4), 331-341. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1804_1
- Hogan, R. (2009). Much ado about nothing: The person-situation debate. *Journal of Research in Personality*, 43(2), 249. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2009.01.022>
- Hogan, R. T., & Roberts, B. W. (2001). Introduction: Personality and industrial and organizational psychology. In B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pp. 3-16). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10434-013>
- Hogan, R., & Hogan, J. (1995). *The Hogan Personality Inventory manual* (2nd ed.). Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.

- Holland, J.L. (1966). *The psychology of vocational choice*. Waltham, MA: Blaisdell Publishing Company.
- Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunnette, M. D., Kamp, J. D., & McCloy, R. A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 581–595. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.581>
- Hoyle, R. H. (2006). Personality and self-regulation: Trait and information-processing perspectives. *Journal of personality*, 74(6), 1507-1526. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00418.x>
- Hoyle, R. H., & Gallagher, P. (2015). The interplay of personality and self-regulation. In M. Mikulincer, P. R. Shaver, M. L. Cooper, & R. J. Larsen (Eds.), *APA handbook of personality and social psychology, Vol. 4. Personality processes and individual differences* (pp. 189–207). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14343-009>
- Hull, C. L. (1943). *Principles of behavior: an introduction to behavior theory*. Appleton-Century.
- Hummer, D. G., & Hummer, K. A. (1950). Humm-Wadsworth Temperament Scale appraisals compared with criteria of job success in the Los Angeles Police Department. *The Journal of Psychology*, 30(1), 63-75. <https://doi.org/10.1080/00223980.1950.9916051>
- Hummer, D. G., & Wadsworth Jr, G. W. (1935). The humm-wadsworth temperament scale. *American Journal of Psychiatry*, 92(1), 163-200. <https://doi.org/10.1176/ajp.92.1.163>
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: the Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869-879. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.6.869>
- Iliev, R., & Judge, T. A. (2002). Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 1119-1139. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00018-3](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00018-3)
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., & Budhwar, P. (2015). Effectiveness of performance appraisal: An integrated framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 510-533. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12050>

- Isler, L., Fletcher, G. J. O., Liu, J. H., & Sibley, C. G. (2017). Validation of the four-profile configuration of personality types within the Five-Factor Model. *Personality and Individual Differences*, 106, 257–262. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.10.058>.
- Jayawickreme, E., Zachry, C. E., & Fleeson, W. (2019). Whole trait theory: An integrative approach to examining personality structure and process. *Personality and Individual Differences*, 136, 2-11. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.06.045>
- Jiang, C., Wang, D., & Zhou, F. (2009). Personality traits and job performance in local government organizations in China. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(4), 451-457. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.4.451>
- Johnson, J. W., & Hezlett, S. A. (2008). Modeling the influence of personality on individuals at work: A review and research agenda. In S. Cartwright, & C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford Handbook of Personnel Psychology* (pp. 59 – 92). New York: Oxford University Press Inc. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199234738.003.0004>
- Johnson, J. W., & Schneider, R. J. (2013). Advancing our understanding of processes in personality-performance relationships. In N.D. Christiansen, & R.P. Tett (Eds.), *Handbook of Personality at Work* (pp. 30-52), New York: Routledge.
- Johnson, M. K., Rowatt, W. C., & Petrini, 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. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.01.011>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.026>
- Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1971). *The actor and the observer:Divergent perceptions of the causes of behavior*. Morristown, NJ: General Learning Press
- Joo, B. K., Jun Yoon, H., & Jeung, C. W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational

commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564-582. <https://doi.org/10.1108/01437731211253028>

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. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.80>

Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797-807. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.797>

Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367. <https://doi.org/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., & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837>

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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>

Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303-331. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00152.x>

Judge, T. A., Heller, D., & Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test. *Applied Psychology*, 57(3), 361-372. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00318.x>

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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>

- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107–127. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.107>
- 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. <https://doi.org/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.
- Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R. L., Simon, L. S., & Crawford, E. R. (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: Integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 875-925. <https://doi.org/10.1037/a0033901>
- Judge, T. A., Simon, L. S., Hurst, C., & Kelley, K. (2014). What I experienced yesterday is who I am today: Relationship of work motivations and behaviors to within-individual variation in the five-factor model of personality. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 199–221. <https://doi.org/10.1037/a0034485>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Jung, C. G. (1907). On psychophysical relations of the associative experiment. *The Journal of Abnormal Psychology*, 1(6), 247 -255. <https://doi.org/10.1037/h0073328>
- Kacmar, K. M., Collins, B. J., Harris, K. J., & Judge, T. A. (2009). Core self-evaluations and job performance: The role of the perceived work environment. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1572-1580. <https://doi.org/10.1037/a0017498>
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial/organizational psychology. In M. D. Dunette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology: Theory in industrial and organizational*

- psychology* (Vol. 1, pp. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kaufman, J. C., Agars, M. D., & Lopez-Wagner, M. C. (2008). The role of personality and motivation in predicting early college academic success in non-traditional students at a Hispanic-serving institution. *Learning and Individual Differences*, 18, 492–496.
- Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs*. Vol. 1. *A theory of personality*. Vol. 2. *Clinical diagnosis and psychotherapy*. W. W. Norton.
- Kenrick, D. T., & Funder, D. C. (1988). Profiting from controversy: Lessons from the person-situation debate. *American Psychologist*, 43(1), 23-34. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.43.1.23>
- Kenrick, D. T., & Funder, D. C. (1991). The person-situation debate: Do personality traits really exist. *Personality: Contemporary theory and research*, 149-173.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organisation, person-group, and person-supervision fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-343. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of educational Psychology*, 102(3), 741-756.
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>
- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414-435. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0262>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

- Kristof-Brown, A. L., & Billsberry, J. (2012). Fit for the Future. In A. L. Kristof-Brown and J. Billsberry (Eds.), *Organizational Fit: Key Issues and New Directions*, (pp 1-18). John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK.
- Kristof-Brown, A. L., & Stevens, C. K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1083-1095. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1083>
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 985-993. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.985>
- Kuhl, J. (1985). Volitional mediators of cognition-behavior consistency: Self-regulatory processes and action versus state orientation. In J. Kuhl & J. Beckmän (Eds.), *Action control: From cognition to behavior*, (pp. 101-128). New York: Springer - Verlag.
- Lance, C. E., Mallard, A. G., & Michalos, A. C. (1995). Tests of the causal directions of global – Life facet satisfaction relationships. *Social Indicators Research*, 34, 69-92. <https://doi.org/10.1007/BF01078968>
- Le, H., Oh, I.-S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 113-133. <https://doi.org/10.1037/a0021016>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2008.00512.x>
- Lee, Y., Berry, C. M., & Gonzalez-Mulé, E. (2019). The importance of being humble: A meta-analysis and incremental validity analysis of the relationship between honesty-humility and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 104(12), 1535-1546. <https://doi.org/10.1037/apl0000421>
- Leung, A., & Chaturvedi, S. (2011). Linking the fits, fitting the links: Connecting different types of PO fit to attitudinal outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 391-402. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.007>

- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. McGraw-Hill.
- Lex, M., Gielnik, M. M., Spitzmuller, M., Jacob, G. H., & Frese, M. (2022). How passion in entrepreneurship develops over time: A self-regulation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(4), 985-1018. <https://doi.org/10.1177/1042258720929894>
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1967). Relationship of success and expectation to affect on goal-seeking tasks. *Journal of Personality and Social Psychology*, 7(2, Pt.1), 125-134. <https://doi.org/10.1037/h0024970>
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job-satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and preventive psychology*, 5(2), 117-124. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(96\)80005-9](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(96)80005-9)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of management review*, 29(3), 388-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670974>
- Lucas, R. E., Diener, E., Grob, A., Suh, E. M., & Shao, L. (2000). Cross-cultural evidence for the fundamental features of extraversion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 452-468. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.3.452>
- Manhajm, K. (1968). *Ideologija i utopija*. Beograd: Nolit.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*, 22, 326–347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1954.tb01136.x>
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*, 22, 326–347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1954.tb01136.x>
- 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. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- McAdams, D. P. (1997). A conceptual history of personality psychology. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 3-39). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012134645-4/50002-0>.
- McClelland, D. C. (1999). How the test lives on: Extensions of the Thematic Apperception Test approach. In L. Gieser & M. I. Stein (Eds.), *Evocative images: The Thematic Apperception Test and the art of projection* (pp. 163-175). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10334-012>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. Guilford Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives* (pp. 51-87). Guilford Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (2008). The five-factor theory of personality. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 159–181). The Guilford Press.
- McCrae, R. R., & Löckenhoff, C. E. (2010). Self-regulation and the five-factor model of personality traits. In R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of Personality and Self-Regulation*, (pp. 145-168). Wiley-Blackwell.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society* (Vol. 111). Chicago: University of Chicago press.

- Merz, E. L., & Roesch, S. C. (2011). A latent profile analysis of the Five Factor Model of personality: Modeling trait interactions. *Personality and Individual Differences*, 51(8), 915–919. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.07.022>.
- 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. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- 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. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of management*, 36(1), 121-140. <https://doi.org/10.1177/0149206309349309>
- Meyer, R. D., Kelly, E. D., & Bowling, N. A. (2020). Situational strength theory. In J. F. Rauthmann (Ed.), *The Handbook of Personality Dynamics and Processes* (pp. 79-95). Academic Press.
- Michel, J. S., & Bowling, N. A. (2013). Does dispositional aggression feed the narcissistic response? The role of narcissism and aggression in the prediction of job attitudes and counterproductive work behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 28, 93-105. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9265-6>
- Milgram, S. (1963). Behavioral Study of obedience. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371-378. <https://doi.org/10.1037/h0040525>
- Miller, N. E., & Dollard, J. (1941). *Social learning and imitation*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Millward, L. (2004). *Understanding Occupational and Organizational Psychology*. London: SAGE Publications.
- Min, H., & Su, S. (2020). Examining relationships between personality profiles and organizational health outcomes. *Personality and Individual Differences*, 164, 110118. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110118>

- Minbashian, A., Earl, J., & Bright, J. E. (2013). Openness to experience as a predictor of job performance trajectories. *Applied Psychology*, 62(1), 1-12. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00490.x>
- Minbashian, A., Wood, R. E., & Beckmann, N. (2010). Task-contingent conscientiousness as a unit of personality at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 793-806. <https://doi.org/10.1037/a0020016>
- Mirković, B. (2016). Socio-psihološki činioci odgovornog organizacionog ponašanja. *Doktorska disertacija*. Beograd: Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
- Mirković, B., Suvajdžić, K., & Dostanić, J. (2020). Career adaptability in Serbia: Examining the CAAS model. *Psihologija*, 53(1), 21-41. <https://doi.org/10.2298/PSI190101012M>
- Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. John Wiley & Sons Inc.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80(4), 252-283. <https://doi.org/10.1037/h0035002>
- Mischel, W. (2004). Toward an integrative science of the person. *Annual Review of Psychology*, 55, 1-22. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.042902.130709>
- Mischel, W. (2009). From personality and assessment (1968) to personality science, 2009. *Journal of Research in Personality*, 43(2), 282-290. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.12.037>
- Mischel, W., & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological Review*, 102(2), 246-268.
- Moon, S. H., Scullen, S. E., & Latham, G. P. (2016). Precarious curve ahead: The effects of forced distribution rating systems on job performance. *Human Resource Management Review*, 26(2), 166-179. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.002>
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177-196. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1
- Morgan, C. D., & Murray, H. A. (1935). A method for investigating fantasies: The Thematic Apperception Test. *Archives of Neurology &*

Psychiatry, 34(2), 289-306.
<https://doi.org/10.1001/archneurpsyc.1935.02250200049005>

Morin, A. J., Bujacz, A., & Gagné, M. (2018). Person-centered methodologies in the organizational sciences: Introduction to the feature topic. *Organizational Research Methods*, 21(4), 803-813.
<https://doi.org/10.1177/1094428118773856>

Morris, M. A. (2003). A meta-analytic investigation of vocational interest-based job fit, and its relationship to job satisfaction, performance, and turnover. *Dissertation*. University of Houston, ProQuest Dissertations Publishing.

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. <https://doi.org/10.1002/per.1987>

Moss, S. A., & Ngu, S. (2006). The relationship between personality and leadership preferences. *Current Research in Social Psychology*, 11(6), 70-91.

Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1

Mount, M. K., Barrick, M. R., & Ryan, A. M. (2003). Research themes for the future. In M. R. Barrick, & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (pp. 326-344). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x>

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.

Moyle, P. (1995). The role of negative affectivity in the stress process: Tests of alternative models. *Journal of Organizational Behavior*, 16(S1), 647-668.
<https://doi.org/10.1002/job.4030160705>

Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal*

of vocational behavior, 31(3), 268-277. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90043-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90043-1)

Münsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. Houghton, Mifflin and Company.

Murphy, K. R., Deckert, P. J., & Hunter, S. T. (2013). What personality does and does not predict and why: Lesson learned and future directions. In N.D. Christiansen, & R.P. Tett (Eds.), *Handbook of Personality at Work* (pp. 633-650), New York: Routledge.

Murray, H. A. (1940). What should psychologists do about psychoanalysis? *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 35(2), 150-175. <https://doi.org/10.1037/h0060130>

Murray, H.A., & McAdams, D. P. (2007). *Explorations in personality*. Oxford Univ. Press.

Musek, J. (2007). A general factor of personality: Evidence for the Big One in the five-factor model. *Journal of Research in Personality*, 41(6), 1213-1233. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2007.02.003>

Nettle, D. (2006). The evolution of personality variation in humans and other animals. *American Psychologist*, 61(6), 622 - 631.

Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1057-1087. <https://doi.org/10.1002/job.416>

Nguyen, N., Pascart, S., & Borteyrou, X. (2021). The dark triad personality traits and work behaviors: A person-centered approach. *Personality and Individual Differences*, 170, 110432. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110432>

Nisbett, R. E. (1980). The trait construct in lay and professional psychology. In L. Festinger (Ed.), *Retrospections on social psychology* (pp. 109-130). New York: Oxford University Press.

Norman, W. T. (1963). Personality measurement, faking, and detection: An assessment method for use in personnel selection. *Journal of Applied Psychology*, 47(4), 225-241. <https://doi.org/10.1037/h0042106>

O*NET Dictionary of Occupational Titles (2023). <https://www.onetonline.org/>

- O'Neill, T. A., & Paunonen, S. V. (2013). Breadth in personality assessment: Implications for the understanding and prediction of work behavior. In N.D. Christiansen, & R.P. Tett (Eds.), *Handbook of Personality at Work* (pp. 299-332). New York: Routledge.
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- O'Brian, K. E., & Allen, T. D. (2008). The relative importance of correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior using multiple sources of data. *Human Performance*, 21, 62-88. <https://doi.org/10.1080/08959280701522189>
- O'Brien, K. E. (2004). Self-determination theory and locus of control as antecedents of voluntary workplace behaviors. *Master Thesis*. University of South Florida. <https://digitalcommons.usf.edu/etd/1182>
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1996). Bandwidth-fidelity dilemma in personality measurement for personnel selection. *Journal of Organizational Behavior*, 17(6), 609-626. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199611\)17:6%3C609::AID-JOB1828%3E3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199611)17:6%3C609::AID-JOB1828%3E3.0.CO;2-K)
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.679>
- O'Reilly III, 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. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>

- Ostroff, C. (2012). Person-environment fit in organizational settings. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, (pp. 373–408). Oxford University Press.
- Oswald, F. L., Hough, L., & Ock, J. (2013). Theoretical and empirical structures of personality. In N.D. Christiansen, & R.P. Tett (Eds.), *Handbook of Personality at Work* (pp. 11-29). New York: Routledge.
- Ozer, D. J. (1986). *Consistency in personality: A methodological framework*. West Berlin, Federal Republic of Germany: Springer-Verlag.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.03.002>
- Parr, A. D., Lanza, S. T., & Berndhal, P. (2016). Personality profiles of effective leadership performance in assessment centers. *Human performance*, 29(2), 143-157. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1157596>
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Brousson Press.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Paunonen, S. V. (1988). Trait relevance and the differential predictability of behavior. *Journal of Personality*, 56(3), 599-619. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1988.tb00904.x>
- Paunonen, S. V. (1998). Hierarchical organization of personality and prediction of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 74(2), 538 – 556. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.74.2.538>
- Paunonen, S. V., & Nicol, A. A. A. M. (2001). The personality hierarchy and the prediction of work behaviors. In B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pp. 161-191). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10434-007>
- Paunonen, S. V., Rothstein, M. G., & Jackson, D. N. (1999). Narrow reasoning about the use of broad personality measures for personnel selection. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 389 – 405.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199905\)20:3%3C389::AID-JOB917%3E3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3%3C389::AID-JOB917%3E3.0.CO;2-G)

Pelt, D. H., van der Linden, D., Dunkel, C. S., & Born, M. P. (2017). The general factor of personality and job performance: Revisiting previous meta-analyses. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(4), 333-346. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12188>

Peng, J. I. A. X. I., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y. U., Miao, D., Xiao, W. E. I., & Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Health Psychology*, 21(1), 50-59. <https://doi.org/10.1177/1359105314521478>

Pletzer, J. L., Bentvelzen, M., Oostrom, J. K., & De Vries, R. E. (2019). A meta-analysis of the relations between personality and workplace deviance: Big Five versus HEXACO. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 369-383. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.04.004>

Pletzer, J. L., Oostrom, J. K., & de Vries, R. E. (2021). HEXACO personality and organizational citizenship behavior: A domain-and facet-level meta-analysis. *Human Performance*, 34(2), 126-147. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1891072>

Pletzer, J. L., Oostrom, J. K., Bentvelzen, M., & de Vries, R. E. (2020). Comparing domain-and facet-level relations of the HEXACO personality model with workplace deviance: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 152(1), 109539. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109539>

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. <https://doi.org/10.1002/job.1794>

Pressey, S. L., & Pressey, L. W. (1919). 'Cross-out' tests with suggestions as to a group scale of the emotions; studies from the psychological laboratory of Indiana University. *Journal of Applied Psychology*, 3(2), 138-150. <https://doi.org/10.1037/h0071560>

Prewett, M. S., Tett, R. P., & Christiansen, N. D. (2013). A review and comparison of 12 personality inventories on key psychometric

characteristics. In N.D. Christiansen, & R.P. Tett (Eds.), *Handbook of Personality at Work* (pp. 191–225), New York: Routledge.

Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 315–334). Sage Publications, Inc.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>

Rauthmann, J. F. (2015). Structuring situational information: A road map of the multiple pathways to different situational taxonomies. *European Psychologist*, 20(3), 176 – 189. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000225>

Rauthmann, J. F. (2021). Capturing interactions, correlations, fits, and transactions: A person-environment relations model. In J. F. Rauthmann (Ed.), *The Handbook of Personality Dynamics and Processes* (pp. 427-522). Academic Press.

Rauthmann, J. F. (2021). Preface. In J. F. Rauthmann (Ed.), *The Handbook of Personality Dynamics and Processes* (pp. xix-xx). Academic Press.

Rauthmann, J. F., Gallardo-Pujol, D., Guillaume, E. M., Todd, E., Nave et al., (2014). The Situational Eight DIAMONDS: A taxonomy of major dimensions of situation characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(4), 677- 718.

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.

Reis, H. T. (2008). Reinvigorating the concept of situation in social psychology. *Personality and Social Psychology Review*, 12(4), 311-329. <https://doi.org/10.1177/1088868308321721>

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>

- Roberts, B. W., & Yoon, H. J. (2022). Personality psychology. *Annual Review of Psychology*, 73, 489-516. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-114927>
- Robins, R. W., John, O. P., Caspi, A., Moffitt, T. E., & Stouthamer-Loeber, M. (1996). Resilient, overcontrolled, and undercontrolled boys: Three replicable personality types. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 157-171. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.1.157>
- Rogers, C. R. (1951). Perceptual reorganization in client-centered therapy. In R. R. Blake & G. V. Ramsey (Eds.), *Perception: An approach to personality* (pp. 307-327). Ronald Press Company. <https://doi.org/10.1037/11505-011>
- Rorer, L. G., & Widiger, T. A. (1983). Personality structure and assessment. *Annual Review of Psychology*, 34(1), 431-463. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.34.020183.002243>
- Rosanoff, A. J. (1920). A Theory of Personality Based Mainly on Psychiatric Experience. *Psychological Bulletin*, 17(9), 281-299. <https://doi.org/10.1037/h0075356>
- Ross, L., & Nisbett, R. E. (2011). *The person and the situation: Perspectives of social psychology*. Pinter & Martin Publishers. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2012.00956.x>
- Rubenstein, A. L., Zhang, Y., Ma, K., Morrison, H. M., & Jorgensen, D. F. (2019). Trait expression through perceived job characteristics: A meta-analytic path model linking personality and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 141-157. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.002>
- Rushton, P., & Irwing, P. (2011). The general factor of personality: Normal and abnormal. In T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm, & A. Furnham (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of individual differences* (pp. 132-161). Wiley Blackwell.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sackett, P. R., & Laczo, R. M. (2003). Job and work analysis. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 12, pp. 21-37). John Wiley & Sons.

- Sackett, P. R., & Yang, H. (2000). Correction for range restriction: An expanded typology. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 112-118. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.112>
- Sadiković, S., Fesl, D., & Čolović, P. (2016). Personality types on new ground: latent profile analysis based on three psycholinguistic models of personality. *Primenjena psihologija*, 9(1), 41-61. <https://doi.org/10.19090/pp.2016.1.41-61>
- Salgado, J. F. (1997). The Five Factor Model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied psychology*, 82(1), 30-43. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.82.1.30>
- Salgado, J. F. (1998). Big Five personality dimensions and job performance in army and civil occupations: A European perspective. *Human performance*, 11(2-3), 271-288. <https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668034>
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 117-125. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00198>
- Salgado, J. F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 323-346. <https://doi.org/10.1348/096317903769647201>
- Salgado, J. F., Moscoso, S., & Anderson, N. (2013). Personality and counterproductive work behavior. In N.D. Christiansen, & R.P. Tett (Eds.), *Handbook of Personality at Work* (pp. 606-632), New York: Routledge.
- Saucier, G. (2008). Measures of the personality factors found recurrently in human lexicons. In G. J. Boyle, G. Matthews, & D. H. Saklofske (Eds.), *The SAGE handbook of personality theory and assessment, Vol. 2. Personality measurement and testing* (pp. 29-54). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781849200479.n2>
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 247-259. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schmader, T., & Sedikides, C. (2018). State authenticity as fit to environment: The implications of social identity for fit, authenticity, and self-segregation. *Personality and Social Psychology Review*, 22(3), 228-259. <https://doi.org/10.1177/1088868317734080>

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. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

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. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

Schmidt, F. L., Shaffer, J. A., & Oh, I. S. (2008). Increased accuracy for range restriction corrections: Implications for the role of personality and general mental ability in job and training performance. *Personnel Psychology*, 61(4), 827-868. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00132.x>

Schneider, B. (2001). Fits about fit. *Applied psychology*, 50(1), 141-152. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00051>

Schneider, B. (2007). Evolution of the study and practice of personality at work. *Human Resource Management*, 46(4), 583-610. <https://doi.org/10.1002/hrm.20183>

Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology . *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468-482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25, (pp. 1-65). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)

Semeijn, J. H., van der Heijden, B. I. J. M., & Beuckelaer, A. D. (2020). Personality traits and types in relation to career success: An empirical comparison using the big five. *Applied Psychology*, 69(2), 538-556. <https://doi.org/10.1111/apps.12174>.

Shaffer, L. F. (1936). *The psychology of adjustment*. Boston: Houghton Mifflin.

- Sherman, R. A., Nave, C. S., & Funder, D. C. (2010). Situational similarity and personality predict behavioral consistency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(2), 330–343. <https://doi.org/10.1037/a0019796>
- Shweder, R. A. (1975). How relevant is an individual difference theory of personality? 1. *Journal of Personality*, 43(3), 455-484. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1975.tb00716.x>
- Sjöberg, S., Sjöberg, A., Näswall, K., & Sverke, M. (2012). Using individual differences to predict job performance: Correcting for direct and indirect restriction of range. *Scandinavian journal of psychology*, 53(4), 368-373. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2012.00956.x>
- Sjöberg, S., Sjöberg, A., Näswall, K., & Sverke, M. (2012). Using individual differences to predict job performance: Correcting for direct and indirect restriction of range. *Scandinavian Journal of Psychology*, 53(4), 368-373.
- Skinner, B. F. (1931). The concept of the reflex in the description of behavior. *Journal of General Psychology*, 5, 427-458. <https://doi.org/10.1080/00221309.1931.9918416>
- Skinner, B.F. (1938). *The behavior of organisms: an experimental analysis*. New York: Appleton-Century.
- Smith, B. D. (1988). Personality: Multivariate Systems Theory and Research. In J. R. Nesselroade & R.B. Cattell (Eds.) *Handbook of Multivariate Experimental Psychology* (pp. 687-736). Plenum Press.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537. <https://doi.org/10.1037/h0037039>
- Sørlie, H. O., Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2022). Daily autonomy and job performance: Does person-organization fit act as a key resource?. *Journal of Vocational Behavior*, 133, 103691. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103691>
- Spearman, C. (1904). "General intelligence," objectively determined and measured. *American Journal of Psychology*, 15, 201-292. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/1412107>
- Spearman, C. (1923). The nature of "intelligence" and the principles of cognition. London: Macmillan.

- Specht, J., Luhmann, M., & Geiser, C. (2014). On the consistency of personality types across adulthood: latent profile analyses in two large-scale panel studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(3), 540 - 556. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2501903>
- Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61(4), 335-340. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1988.tb00470.x>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Stagner, R. (1937). *Psychology of personality*. McGraw-Hill.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Steel, P., & Kammeyer-Mueller, J. O. H. N. (2009). Using a meta-analytic perspective to enhance job component validation. *Personnel Psychology*, 62(3), 533-552. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01147.x>
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2004). Four lessons learned from the person-situation debate: a review and research agenda. In B. Schneider, & D. B. Smith (Eds.), *Personality and Organizations* (pp. 85-110). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stumpf, T., Hülsheger, 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. <https://doi.org/10.1080/1359432080228110>

- Suvajdžić, K. (2018). Karijerna adaptabilnost kao medijator odnosa između mračne trijade i stavova prema organizacionim promenama. *Primenjena psihologija*, 11(2), 171-187. <http://dx.doi.org/10.19090/pp.2018.2.171-187>
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational behavior*, 76(3), 487-506. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.003>
- Szabó, Z. P., Czibor, A., Restás, P., & Bereczkei, T. (2018). "The Darkest of all" The relationship between the Dark Triad traits and organizational citizenship behavior. *Personality and Individual Differences*, 134, 352-356. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.04.026>
- Terborg, J. R. (1981). Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 6(4), 569-576. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Tett, R. P., & Christiansen, N. D. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel psychology*, 60(4), 967-993. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00098.x>
- Tett, R. P., & Fisher, D. M. (2021). Personality dynamics in the workplace: An overview of emerging literatures and future research needs. In J. F. Rauthmann (Ed.), *The Handbook of Personality Dynamics and Processes* (pp. 1061-1086). Academic Press.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397-423. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2292>
- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). Development and content validation of a "hyperdimensional" taxonomy of managerial competence. *Human performance*, 13(3), 205-25. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1303_1
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel*

psychology, 44(4), 703-742. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00696.x>

Tett, R. P., Jackson, D. N., Rothstein, M., & Reddon, J. R. (1999). Meta-analysis of bidirectional relations in personality-job performance research. *Human Performance*, 12(1), 1-29. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1201_1

Tett, R. P., Ragsdale, J., Mol, S. L., & Hundley, N. (2020). Situations at Work: A Review of Situational Factors in Understanding Work Behavior. In J. F. Rauthmann, R. A. Sherman, & D. C. Funder (Eds.), *The Oxford Handbook of Psychological Situations* (pp. 466-489). Oxford University Press.

Tett, R. P., Simonet, D. V., Walser, B., & Brown, C. (2013). Trait activation theory: applications, developments, and implications for person-workplace fit. In N.D. Christiansen, & R.P. Tett (Eds.), *Handbook of Personality at Work* (pp. 71-100), New York: Routledge.

Tett, R. P., Steele, J. R., & Beauregard, R. S. (2003). Broad and narrow measures on both sides of the personality-job performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 335-356. <https://doi.org/10.1002/job.191>

Tett, R. R., Jackson, D. N., Rothstein, M., & Reddon, J. R. (1994). Meta-Analisis of Personality-Job Performance Relations: A Reply ti Ones, Mount, Barrick, and Hunter (1994). *Personnel Psychology*, 47(1), 157-172. <https://doi.org/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. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.129.6.914>

Thurstone, L. L., & Thurstone, T. G. (1930). A neurotic inventory. *The Journal of Social Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1080/00224545.1930.9714128>

U.S. Department of Labor (1939). *Dictionary of Occupational Titles*. Washington, DC: Government Printing Office .

Udayar, S., Urbanaviciute, I., Massoudi, K., & Rossier, J. (2020). The role of personality profiles in the longitudinal relationship between work-related well-being and life satisfaction among working adults in

Switzerland. *European Journal of Personality*, 34(1), 77-92.
<https://doi.org/10.1002/per.2225>

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
<https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

Van der Linden, D., te Nijenhuis, J., & Bakker, A. B. (2010). The general factor of personality: A meta-analysis of Big Five intercorrelations and a criterion-related validity study. *Journal of Research in Personality*, 44(3), 315-327. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.03.003>

Van Vianen, A. E. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>

Viteles, M. S. (1926). Psychology in industry. *Psychological Bulletin*, 23(11), 631-680. <https://doi.org/10.1037/h0070328>

Vize, C. E., Collison, K. L., Miller, J. D., & Lynam, D. R. (2018). Examining the effects of controlling for shared variance among the dark triad using meta-analytic structural equation modelling. *European Journal of Personality*, 32(1), 46-61. <https://doi.org/10.1002/per.2137>

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Wagerman, S. A., & Funder, D. C. (2009). Personality psychology of situations. In P. J. Corr & G. Matthews (Eds.), *The Cambridge handbook of personality psychology* (pp. 27-42). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511596544.005>

Wang, M. O., Zhan, Y., McCune, E., & Truxillo, D. (2011). Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: testing the mediating roles of perceived P-E fit variables. *Personnel psychology*, 64(1), 163-189. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01205.x>

Wanous JP (1980) *The Entry of Newcomers into Organizations* (Michigan State Univ. Dept. of Psychology, East Lansing, MI).

Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.96.3.465>

- Watson, D., & Clark, L. A. (1992). On traits and temperament: General and specific factors of emotional experience and their relation to the five-factor model. *Journal of Personality*, 60(2), 441-476. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00980.x>
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Measurement and mismeasurement of mood: Recurrent and emergent issues. *Journal of Personality Assessment*, 68(2), 267-296. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6802_4
- Watson, J. B. (1925). *Behaviorism*. New York: Norton.
- Webster, B. D., & Smith, M. B. (2019). The dark triad and organizational citizenship behaviors: The moderating role of high involvement management climate. *Journal of Business and Psychology*, 34, 621-635. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9562-9>
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>
- Wildman, J. L., Thayer, A. L., Rosen, M. A., Salas, E., Mathieu, J. E., & Rayne, S. R. (2012). Task types and team-level attributes: Synthesis of team classification literature. *Human Resource Development Review*, 11(1), 97-129. <https://doi.org/10.1177/1534484311417561>
- Wille, B., & De Fruyt, F. (2014). Vocations as a source of identity: Reciprocal relations between Big Five personality traits and RIASEC characteristics over 15 years. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 262 – 281.
- Woo, S. E., Jebb, A., Tay, L., & Parrigon, S. (2018). Putting the “person” in the center: Review and synthesis of person-centered approaches and methods in organizational science. *Organizational Research Methods*, 21(4), 814-845. <https://doi.org/10.1177/1094428117752467>
- Wood, R. E., Beckmann, N., Birney, D. P., Beckmann, J. F., Minbashian, A., & Chau, R. (2019). Situation contingent units of personality at work. *Personality and Individual Differences*, 136, 113-121. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.01.026>
- Wood, R. E., Beckmann, N., Ren, S., & Guan, B. (2022). Situation contingent negative emotions and performance: The moderating role of trait neuroticism. *Personality and Individual Differences*, 197, 111788. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111788>
- Woodworth, R. S. (1919). Examination of emotional fitness for warfare. *Psychological Bulletin*, 16(2), 59-60.

- Woodworth, R. S. (1958). *Dynamics of behavior*. Holt.
- Wu, C. H. (2016). Personality change via work: A job demand-control model of Big-five personality changes. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 157-166. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.12.001>
- Yin, K., Lee, P., Sheldon, O. J., Li, C., & Zhao, J. (2021). Personality profiles based on the FFM: A systematic review with a person-centered approach. *Personality and Individual Differences*, 180, 110996. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110996>
- Young Seong, J., & Kristof-Brown, A. L. (2012). Testing multidimensional models of person-group fit. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 536-556. <https://doi.org/10.1108/02683941211252419>
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness studies*, 9(4), 521-537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>
- Zener, K. (1945). A note concerning editorial reorientation. *Journal of Personality*, 14(1), 1-2.
- Zettler, I., & Solga, M. (2013). Not enough of a 'dark' trait? Linking Machiavellianism to job performance. *European Journal of Personality*, 27(6), 545-554. <https://doi.org/10.1002/per.1912>
- Zettler, I., Friedrich, N., & Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16(1), 20-35. <https://doi.org/10.1108/13620431111107793>
- Zickar, M. J., & Kostek, J. A. (2013). History of personality testing within organizations. In N.D. Christiansen, & R.P. Tett (Eds.), *Handbook of Personality at Work* (pp. 211-228), New York: Routledge.
- Zillig, L. M. P., Hemenover, S. H., & Dienstbier, R. A. (2002). What Do We Assess when We Assess a Big 5 Trait? A Content Analysis of the Affective, Behavioral, and Cognitive Processes Represented in Big 5 Personality Inventories. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 847-858. <https://doi.org/10.1177/0146167202289013>
- Zimbardo, P. G., Haney, C., Banks, W. C., and JatIe, D. (1973) The mind is a formidable jailer : A Pirandellian prison. The New York Times Magazine, April 8, Section 6, 38-60.

Zuckerman, M., Koestner, R., DeBoy, T., Garcia, K. T., Maresca, B. C., & Sartoris, J. M. (1988). To predict some of the people some of the time: A reexamination of the moderator variable approach in personality theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1006-1019.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.54.6.1006>

СИР - Каталогизација у публикацији
Библиотеке Матице српске, Нови Сад

331.105-057.16:159.923

ДОСТАНИЋ, Јелена, 1986-

Psihologija ličnosti u oblasti rada – da li su nam očekivanja realistična?
[Elektronski izvor] / Jelena S. Dostanić. - Novi Sad : Fakultet za pravne i poslovne studije "Dr Lazar Vrkatić", 2023. - 288 str. : tabele

Sistemski zahtevi: Nisu navedeni. - Način pristupa (URL):
<http://www.flv.edu.rs/izdavastvo>. - Opis zasnovan na stanju na dan:
7.03.2023. - Nasl. sa naslovnog ekrana. - Bibliografija.

ISBN 978-86-7910-167-9

a) Запослени - Психологија личности

COBISS.SR-ID 110095881