

## PREGLEDNI ZNANSTVENI RAD

# ULOGA LIČNOSTI U ORGANIZACIJSKOM PONAŠANJU<sup>1</sup>

dr. sc. Katarina Sokić<sup>2</sup>, dr. sc. Sanja Gutić Martinčić,  
Martina Bakić, struč. spec. oec.

**SAŽETAK:** Cilj ovog rada bio je ispitati ulogu osobina ličnosti u razumijevanju organizacijskog ponašanja. U prvom dijelu ovog rada opisali smo neke dominantne modele ličnosti kao što su Petofaktorski model ličnosti i HEXACO model ličnosti. U sljedećem odjeljku opisani su osnovni oblici organizacijskog ponašanja (tj. uspjeh u osnovnim radnim zadacima, odgovorno organizacijsko ponašanje i kontraproduktivno radno ponašanje). Empirijski dokazi o odnosu između normalnih i tamnih osobina ličnosti i radnog ponašanja prikazani su u središnjem dijelu ovog rada. Na temelju ovog pregleda možemo zaključiti da su osobine ličnosti važne za razumijevanje organizacijskog ponašanja i mogu se koristiti u predviđanju različitih aspekata ponašanja u radnom okruženju.

**Ključne riječi:** *ličnost, organizacijsko ponašanje, Petofaktorski model ličnosti, HEXACO model ličnosti, mračna trijada*

dr. sc. Katarina Sokić  
EFFECTUS – visoko učilište  
Trg J. F. Kennedy 2  
10 000 Zagreb  
ksokic@effectus.com.hr

dr. sc. Sanja Gutić Martinčić  
EFFECTUS – visoko učilište  
Trg J. F. Kennedy 2  
10 000 Zagreb  
sguticm@effectus.com.hr

Martina Bakić, struč. spec. oec.  
EFFECTUS – visoko učilište  
Trg J. F. Kennedy 2  
10 000 Zagreb  
martina.bakic@yahoo.com

<sup>1</sup> Napomena: Ovaj rad nastao je na temelju diplomskog rada naslova Ličnost i radno ponašanje autorice Martine Bakić koji je obranjen na EFFECTUS studiju financije i pravo – visokom učilištu pod mentorstvom autorice Katarine Sokić.

<sup>2</sup> Autor odgovoran za korespondenciju.

## 1. UVOD

U okviru organizacijske psihologije ličnost zauzima jedno od središnjih mjesta jer istraživanja pokazuju da su osobine ličnosti značajan prediktor svih oblika organizacijskog ponašanja. Osobine ličnosti osobito su važan faktor u postupcima selekcije i kod odlučivanja o promaknućima i rotaciji postojećih zaposlenika unutar organizacije. Svakom poslodavcu je važno da ima zaposlenike koji svojim profesionalnim vještinama i kompetencijama zadovoljavaju potrebe određenog radnog mjesta, međutim jednako tako je važno da su zaposlenici savjesni, odgovorni, poštenu, ugodni u komunikaciji, prilagodljivi, otvoreni za stjecanje novih znanja i vještina i sl. Ukratko, osim akademskih i stručnih kompetencija od zaposlenika se očekuju i osobne kompetencije koje su većim dijelom povezane s konstelacijom njihove ličnosti. Osim ličnosti, važni faktori utjecaja na organizacijsko ponašanje su motivacija, emocije, stavovi, vrijednosti i sl. ali ćemo se u ovom radu zbog njegova ograničenog opsega, ograničiti na utjecaj osobina ličnosti.

Cilj ovog rada je kritički preispitati značaj i ulogu ličnosti u kontekstu različitih oblika organizacijskog ponašanja zaposlenika i rukovoditelja. Osim toga cilj nam je naglasiti praktične implikacije spoznaja o povezanosti navedenih psiholoških konstrukata na unaprjeđenje postupaka odabira i selekcije zaposlenika. Implementaciju rezultata znanstvenih istraživanja u razvijanju novih pristupa i tehnika kod biranja novih kadrova i njihove prilagodbe specifičnim zahtjevima pojedinog radnog mjesta smatramo nužnim ako želimo izabrati najbolje kandidate. Sukladnost osobina pojedinca s organizacijskim zahtjevima u konačnici bi trebao pridonijeti većem zadovoljstvu zaposlenika i boljim poslovnim rezultatima.

Prije nego krenemo s analizom rezultata ispitivanja utjecaja osobina ličnosti na organizacijsko ponašanje i radnu uspješnost, prikazat ćemo dominantne modele ličnosti i suvremene konceptualizacije radnog, odnosno organizacijskog ponašanja. S obzirom na sve češće propitivanje uloge „mračnih“ crta ličnosti u organizacijskom kontekstu, u ovom radu ćemo prikazati rezultate ispitivanja utjecaja psihopatije, makijavelizma i narcizma (tj. crta ličnosti koje tvore konstrukt tkz. mračne trijade), na organizacijsko ponašanje zaposlenika i rukovoditelja.

## 2. LIČNOST

Postoje mnoge teorije koje na različite načine objašnjavaju strukturu i razvoj ličnosti, ali svi se slažu da ličnost značajno utječe na ljudsko ponašanje. Na ličnost se općenito gleda kao na trajnu konfiguraciju karakteristika i ponašanja oblikovanu različitim silama, uključujući nasljedne faktore, fizičko sazrijevanje, rani trening, identifikaciju sa značajnim pojedincima i skupinama, kulturno uvjetovane vrijednosti i uloge i kritička iskustva i odnose (VandenBos, 2015). Definicija koju su postavili Larsen i Buss (2017, str. 4.) glasi: „Ličnost je skup psiholoških osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni i koji utječu na njegovu interakciju s intrapsihičkim, fizičkim i

društvenim sredinama i prilagodbama na njih“. Pitanje koje si ovdje možemo postaviti glasi: Zbog čega je potrebno poznavati osobine ličnosti? Odgovor je da osobine ličnosti mogu koristiti u predviđanju budućeg ponašanja – na primjer, kako osoba podnosi stres, koliko je savjesna, poštena, iskrena i druželjubiva. Organizacijske psihologe i osobe zaposlene u odjelima ljudskih potencijala zanima što mogu očekivati od osobe koja se zapošljava na određeno radno mjesto i hoće li osoba uspjeti zadovoljiti zahtjeve posla. Primjerice, na radnom mjestu vatrogasca poželjno je zaposliti osobu koja je altruistična, emocionalno stabilna, savjesna i otporna na stres. Jedno od osobito važnih obilježja ličnosti je njena relativna trajnost i konzistentnost. Reći da je netko veseo i zabavan u ovom trenutku ne govori ništa o osobini pojedinca. Osoba je možda vesela sada, ali ne sutra ili može biti vesela u jednoj situaciji, ali ne i u drugoj. Ipak, reći da je netko općenito veseo i zabavan znači opisati psihološku osobinu. Netko tko je opušten i dobrog raspoloženja tu sklonost pokazuje uvijek iznova u mnogim različitim situacijama (npr. osoba je zabavna u društvu, na poslu je dobrog raspoloženja bez obzira na pritiske, a u krugu obitelji uvijek organizira zajednička druženja).

## 2.1. Eysenckov hijerarhijski model ličnosti

Od svih taksonomija ličnosti, model Hansa Eysencka ima najčvršće utemeljenje u biologiji. Eysenck je smatrao da bi bez razumijevanja bioloških osnova ličnosti, objašnjenja osobina ličnosti mogla biti cirkularna, odnosno da se osobine ličnosti rabe za objašnjavaње istog ponašanja koje je najprije služilo kao osnova za zaključivanje o postojanju samih osobina (Pervin, Cervone i John, 2008). Eysenck ličnost definira kao zbir aktualnih i potencijalnih obrazaca ponašanja organizma koji su determinirani nasljeđem i okolinom; ona nastaje i razvija se kroz funkcionalnu interakciju četiri glavna sektora u koje su organizirani svi obrasci ponašanja: kognitivni (inteligencija), konativni (karakter), afektivni (temperament) i somatski sektor (konstitucija), a iz ove definicije je vidljivo kako je baza njegove psihologije ličnosti ponašanje (Fulgosi, 1987). Prema ovom autoru postoje tri glavne osobine ličnosti: psihoticizam, ekstraverziju nasuprot introverziji i neuroticizam nasuprot emocionalnoj stabilnosti. Svaka od ovih osobina zauzima najviše mjesto u hijerarhiji a unutar svake od njih postoji veći broj osobina „nižeg reda“ (Eysenck i Eysenck, 1972). Tako se primjerice unutar hijerarhijske strukture psihoticizma nalaze agresivnost, emocionalna hladnoća, egocentizam i impulzivnost. Ove osobine nižeg reda imaju daljnju podjelu pa tako u hijerarhijskoj strukturi ispod hladnoće nalazimo antisocijalnost, a ispod egocentrizma neempatichnost (Eysenck, Eysenck i Barrett, 1985). Pojedinci s visokim rezultatom na psihoticizmu obično su osamljeni. Budući da im nedostaje empatije, mogu biti okrutni i izrazito neugodni, te vole praviti budale od drugih. Kod njih je učestala povijest okrutnosti prema životinjama. Od njih se može očekivati da se primjerice nasmiju kad na psa naleti automobil ili kad se netko slučajno ozlijedi. Pokazuju neosjetljivost na bol i patnje drugih, uključujući i vlastitu rodbinu. Često su agresivni verbalno i fizički, čak i prema voljenim osobama. Imaju naklonost prema čudnom i neobičnom i mogu zanemariti opasnost u potrazi za novitetima. Okolina ih nerijetko doživljava kao antisocijalne.

Unutar hijerarhijske strukture Ekstraverzije – Intraverzije nalaze se kao osobine nižeg reda društvenost, živahnost, aktivnost, asertivnost, traženje uzbuđenja, ispod kojih su bezbrižnost, dominantnost, smionost. Neuroticizam kao osobina višeg reda uključuje anksioznost, depresivnost, osjećaj krivnje, nisko samopoštovanje, napetost. (Eysenck i Eysenck, 1975).

## 2.2. Model „Velikih pet“ (eng. *Big Five*)

Model „Velikih pet“ trenutno predstavlja dominantan model ličnosti nastao na temelju leksičkog pristupa u psihologiji ličnosti (Goldberg, 1990; Goldberg, 1993).

Prema ovom modelu, kako i sam naziv sugerira, postoji pet faktora ličnosti, a to su: Ekstraverzija, Ugodnost, Savjesnost, Emocionalna stabilnost (nasuprot neuroticizmu), Intelkt/Mašta. Ove leksičke dimenzije ličnosti uključene su u upitnik ličnosti (Costa i McCrae, 1985). Istraživanje ovih autora potvrdilo je sličnu, iako ne sasvim identičnu strukturu poznatu kao Petofaktorski model ličnosti koji uključuje sljedeće dimenzije: neuroticizam, ekstraverziju, otvorenost, ugodnost i savjesnost.

Neuroticizam karakteriziraju neugodne emocije poput ljutnje, tjeskobe i depresije. Ljudi s visokom razinom neuroticizma skloniji su poremećajima raspoloženja, usamljenosti i hipohondriji. Visoki neuroticizam ukazuje na emocionalnu nestabilnost, neprilagodljivost, visoku osjetljivost na stres i slabu kontrolu impulsa tako da su ove osobe sklone bijesnim reakcijama na provokaciju (Pease i Lewis, 2015), iracionalnim mislima u stresnim situacijama, razdražljivosti i snažnim emocionalnim doživljajima (Bettencourt, Benjamin i Valentine, 2006). Nasuprot tome, pojedinci koji su niski na neuroticizmu su emocionalno stabilniji i mirniji i dobro se prilagođavaju stresnim situacijama. Neuroticizam je povezan s anksioznošću, depresivnošću i hostilnošću. Ove osobe obično su labilne (tj. podložne često promjenjivim emocijama), napete i povučene. Neuroticizam je povezan s nevoljama i nezadovoljstvom, a neurotični pojedinci (to jest oni koji su visoko na dimenziji neurotizma) često osjećaju nezadovoljstvo sobom i svojim životom. Veća je vjerojatnost da će ove osobe osjetiti opću nelagodu u raznim životnim situacijama.

Ekstraverzija uključuje druželjubivost, energičnost, pričljivost, traženje novih iskustava i društvenih veza koje omogućuju interakciju s drugim ljudima koliko god je to moguće. Za ljude s visokom razinom ekstraverzije se kaže da se „pune“ ili crpe energiju, iz druženja s drugim ljudima. Ekstraverzija odražava količinu i intenzitet socijalnih odnosa pojedinca, interakcije s drugim ljudima, potrebe za stimulacijom i kapacitet doživljavanja zadovoljstva, ali ne određuje kvalitetu odnosa s bliskim osobama. Osobe na suprotnom kraju ove dimenzije su rezerviranije, mirnije, zatvorenije, nezavisnije i umjerenije u ponašanju.

Otvorenost je osobina ličnosti koja označava prijemчивost za nove ideje i nova iskustva, intelektualnu radoznalost, preferenciju različitosti, potrebu za promjenom i nezavisnost mišljenja. Osobe koje su otvorene prema iskustvu su maštovite, otvorene prema unutarnjim doživljajima, sklone eksperimentiranju i nekonvencionalne. S druge strane,

osobe koje imaju slabije izraženu otvorenost su konvencionalnije, sklonije preferiranju poznatog u odnosu na novo, manje su radoznale i umjerene u emocionalnim odgovorima. Ljudi s visokom razinom otvorenosti vjerojatnije će tražiti različita iskustva, prihvaćati novo i nepoznato i obraćati pažnju na svoja unutarnja stanja. Ove osobe su znatiželjne i često uživaju u iznenađenjima. Otvorenost je pozitivno povezana s kreativnošću – pokazalo se da oni koji su posebno otvoreni iskustvu imaju aktivniju maštu i više cijene estetiku i ljepotu – blagostanje i sreću.

Ugodnost karakteriziraju kooperativnost, pristojnost, ljubaznost i prijateljstvo. Pored toga, ljudi koji su izrazito ugodni više su povjerljivi, privrženi i altruistični. Osobe koji su visoko na ovoj prosocijalnoj osobini osobito su suosjećajni, pokazuju veliku zabrinutost za dobrobit drugih i prvi su koji pomažu onima kojima je to potrebno. Ugodan pojedinac orijentiran je na ljude i obično uživa dobre socijalne vještine. Ove osobe dobro kontroliraju svoj bijes i negativne emocije i skloni su izbjegavanju. Na suprotnom kraju ugodnosti nalazi se antagonizam. Prema Costa i sur. (1989.), pojedinci koji imaju izražen antagonizam obično su neprijateljski raspoloženi i razdražljivi – „oni imaju potrebu za suprotstavljanjem, napadanjem ili kažnjavanjem drugih.“ (str. 45). Osobe s visokim antagonizmom su nepovjerljive i imaju malo poštovanja za druge te postupaju na način da isključuju ili omalovažavaju one pojedince koji im se ne sviđaju ili ih percipiraju kao inferiorne. „Oni su hladni, prezrivi, bešćutni i bezosjećajni.“ (str. 45). Niska ugodnost povezana je s cinizmom, nepovjerenjem prema namjerama drugih i agresivnom kompetitivnošću. Osobe s niskim rezultatima na ugodnosti često proturječe drugima, te su napadački i osvetnički raspoložene. Za razliku od neurotičnih pojedinaca sklonih ispadima bijesa, ove osobe češće upotrebljavaju cinizam, bezobzirnost i nedostatak suradnje (Bettencourt, Benjamin i Valentine, 2006).

Savjesnost odražava tendenciju da se bude odgovoran, organiziran, marljiv, usmjeren prema cilju uz pridržavanje normi i pravila. Kao i druge osnovne osobine ličnosti, i savjesnost ima višestruke aspekte; uključuje samokontrolu, marljivost, odgovornost i pouzdanost. Savjesnost je povezana s dobrom samoregulacijom i nadzorom nad kontrolom impulsa što pozitivno utječe na postavljanje i pridržavanje dugoročnih ciljeva. Savjesnost je prediktor uspjeha kako privatnog tako i poslovnog te glavni prediktor zdravlja, blagostanja i dugovječnosti.

Na tragu ovih modela ličnosti razvijeni su upitnici ličnosti poput Goldbergovog IPIP100 kros-kulturalnog upitnika (Goldberg, 1997), NEO Petofaktorskog inventara (eng. *NEO Five-Factor Inventory*; NEO-FFI) i Revidiranog NEO inventara ličnosti (eng. *NEO Personality Inventory – Revised*; NEO-PI-R) koji su naišli na široku primjenu i uvelike su unaprijedili naše spoznaje u području psihologiji ličnosti. Prema Revidiranom NEO inventaru ličnosti svaka od dimenzija ličnosti sadrži šest faceta. Neuroticizam uključuje facete anksioznosti, ljutite hostilnosti, depresivnosti, sputanosti, impulzivnosti i vulnerabilnosti (ranjivosti). Ekstraverzija uključuje facete topline, druželjubivosti, asertivnosti, aktivnosti, traženja uzbuđenja i pozitivnih emocija. Otvorenost uključuje facete maštanja,

estetičnosti, osjećaja, postupaka, ideja i vrijednosti. Ugodnost uključuje facete povjerenja, iskrenosti, altruizma, pomirljivosti, skromnosti i blagosti. Savjesnost uključuje facete kompetentnosti, organiziranosti, odgovornosti, težnje za postignućem, samodiscipline i promišljenosti.

### 2.3. HEXACO model ličnosti

U posljednjem desetljeću intenzivno se provjerava novi leksički model ličnosti kojeg su razvili Ashton i Lee (2001) proširivši Petofaktorski model uvođenjem šestog faktora nazvanog poštenje – poniznost (eng. *Honesty-Humility*). Ovaj šesti faktor uključuje facete odanosti, pravednosti, izbjegavanja pohlepe i skromnosti. Autori modela jasno definiraju značenje sadržaja ovih faceta (Ashton, Lee i de Vries, 2014; Lee i Ashton, 2004). Po njima, skala iskrenosti procjenjuje tendenciju pojedinca za iskrenošću u međuljudskim odnosima. Niski rezultati upućuju da je osoba sklona laskati drugima kako bi stekla njihovu naklanost, dok visoki rezultati upućuju da osoba nije sklona manipulirati drugima. Skala pravednosti procjenjuje tendenciju izbjegavanja prijevara i korupcije. Niski rezultati upućuju da je osoba spremna steći određene prednosti ili koristi varanjem ili krađom, dok su osobe s visokim rezultatima nesklone koristiti druge pojedince ili društvo u cjelini radi radi vlastitog probitka.

Skala izbjegavanja pohlepe procjenjuje stupanj nezainteresiranosti za posjedovanjem raskošnog bogatstva, luksuzne robe i simbola visokog društvenog statusa. Niski rezultati upućuju da je riječ o pojedincu koji želi uživati i pokazivati svoje bogatstvo i privilegije, dok osobe s visokim rezultatima nisu osobito motivirane novčanim ili društveno-statusnim postignućima. Skala skromnosti procjenjuje tendenciju osobe za skromnošću i nezahtevnošću. Osobe s niskim rezultatima sebe smatraju sebe smatraju da su superiorni i da maju pravo na privilegije koje drugi nemaju, dok oni s visokim rezultatima sebe doživljavaju običnim ljudima bez prava na poseban tretman.

Dodavanje dimenzije poštenja – poniznosti jedna je od najvažnijih karakteristika HEXACO modela i predstavlja njegov glavni odmak od modela Velikih pet ili Petofaktorskog modela.

Pored ovog faktora, HEXACO model sadrži još pet dimenzija: emocionalnost, ekstraverzija, ugodnost, savjesnost i otvorenost prema koje zajedno s šestim faktorom upućuju na akronim HEXACO. Dimenzije ekstraverzije, savjesnosti i otvorenosti za iskustvo vrlo su slične istim dimenzijama iz Velikih pet, dok je sličnost dimenzija emocionalnosti i ugodnosti s Velikih pet nešto manja. Tako HEXACO dimenzija emocionalnosti uključuje facete bojažljivosti, anksioznosti, ovisnosti i sentimentalnosti. Kao što vidimo ova dimenzija u HEXACO modelu ne uključuje facete ljutite hostilnosti i impulzivnosti koje predstavljaju važan element tradicionalnog faktora emocionalne stabilnosti u modelu Velikih pet (vidjeti Costa i McCrae, 1992; Saucier i Goldberg, 1996). HEXACO dimenzija ugodnosti sadrži facete praštanja, blagosti, fleksibilnosti i strpljenja iz čega poizlazi da djelomice uključuje elemente niske Emocionalne stabilnosti iz modela Velikih pet. Temeljem

HEXACO modela razvijen je instrument njegove empirijske provjere nazvan HEXACO Inventar ličnosti (eng. *HEXACO Personality Inventory; HEXACO PI*) (Lee i Ashton, 2004) koji je ispitan i na hrvatskoj populaciji te je pokazao dobre psihometrijske karakteristike (Babarović i Šverko, 2013).

### 3. ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE

Organizacijsko ponašanje predstavlja složeni konstrukt unutar kojeg se izučava ponašanje pojedinaca u organizacijskom kontekstu. Razvoj spoznaja o organizacijskom ponašanju pomaže nam da predvidimo i razumijemo ponašanja koja se događaju u i među organizacijama. Može se raditi o vidljivim oblicima ponašanju (npr. izlaganje izvještaja, rad na stroju, razgovor s poslovnim partnerom) ili o unutarnjim stanjima poput odlučivanja, razmatranja, planiranja koja prate vidljive radnje. Osim toga, organizacijsko ponašanje predstavlja i analizu ponašanja ljudi kao individua i kao članova grupa, timova i organizacija te analizu 'ponašanja' samih organizacija (Wagner, J.A.; Hollenbeck, J. R., 2010). Razlikujemo tri aspekta organizacijskog ponašanja:

- mikro organizacijsko ponašanje koje se fokusira na pojedinca u organizaciji,
- mezo (grč. *mesos* = srednji) organizacijsko ponašanje koje je usredotočeno na karakteristike skupina i ponašanje ljudi u timovima,
- makro organizacijsko ponašanje koje se odnosi na „ponašanje“ organizacije kao entiteta (Cummings, 1978).

Mikro organizacijsko ponašanje ima izvorište u eksperimentalnoj, kliničkoj i organizacijskoj psihologiji. U okviru eksperimentalne psihologije razvijene su teorije učenja, motivacije, percepcije i stresa. Klinička psihologija ponudila je modele ličnosti i ljudskog razvoja, a industrijska psihologija razvila je modele odabira zaposlenika, procjene radnog učinka i stavova prema radu. Zbog svojih izvora mikroorganizacijsko ponašanje je prvenstveno psihološki orijentirano (Wagner i Hollenbeck, 2010, str. 5).

Mezo organizacijsko ponašanje fokusirano je na grupe, a izvori su mu socijalna psihologija i interakcionizam. Usmjereno je na razumijevanje ponašanja ljudi koji rade zajedno u timovima i grupama. U okviru ovog oblika ponašanja razmatraju se pitanja poput socijalizacije, vođenja i grupne dinamike (Mathieu i Taylor, 2007).

Makro organizacijsko ponašanje usredotočeno je na razumijevanje "ponašanja" čitavih organizacija. Izvore makro organizacijskog ponašanja nalazimo u sociologiji, politologiji, antropologiji i ekonomiji (Miles, 1980). Istraživanja makro organizacijskog ponašanja nastoje odgovoriti na pitanja poput: Kako se moć stječe i zadržava? Kako se mogu riješiti sukobi? Koji se mehanizmi mogu koristiti za koordinaciju radnih aktivnosti? Kako organizacija treba biti strukturirana da se najbolje može nositi sa svojim okruženjem?

Radno ili organizacijsko ponašanje uključuje uspješnost u obavljanju posla, kreativnost, prokrastinaciju, kontraproduktivno radno ponašanje i napuštanje posla.

Organizacijsko ponašanje je područje istraživanja koje proučava učinak što ga pojedinci, grupe i strukture imaju na ponašanje unutar organizacija u svrhu primjenjivanja toga znanja za poboljšanje učinkovitosti organizacije. Ono se bavi proučavanjem onoga što ljudi u organizacijama rade i kako njihova ponašanja utječu na performance organizacije, a poseban naglasak stavlja na situacije kao što su primjerice rad, apsentizam, fluktuacija i proizvodnost (Robbins i Judge, 2009, str. 9). U drugoj polovici prošlog stoljeća, psiholozi su smatrali da situacijski faktori, odnosno karakteristike neke radne situacije značajnije utječu na radno ponašanje nego što utječe ličnost zaposlenika. Razvojem novih teorija i mjera ličnosti te višegodišnjim i sveobuhvatnim ispitivanjima, pokazalo se da osobine ličnosti imaju veliku i značajnu ulogu u predviđanju i objašnjavanju organizacijskog ponašanja. Dimenzije ličnosti iz Petofaktorskog modela, omogućile su sustavniji pristup ispitivanju odnosa crta ličnosti s različitim kriterijima. U brojnim istraživanjima koja su se bavila odnosom crta ličnosti i radnog ponašanja, pokazalo se da je na temelju crta ličnosti moguće predvidjeti različite aspekte radnog ponašanja. Izbor posla i organizacije, individualna radna uspješnost, kontraproduktivna organizacijska ponašanja i timski rad samo su neki od konstrukata koji su povezani s navedenih pet faktora (Krapić, 2005).

Radno ponašanje ne može se predvidjeti samo na osnovi ličnosti pojedinca, već je tu uključeno mnogo faktora kao primjerice znanje, kognitivne sposobnosti i situacijski faktori. Na primjer, kognitivne sposobnosti će omogućiti zaposleniku da uspješno odradi određeni zadatak, no koliko će kvalitetno surađivati s kolegama te koliko će biti motiviran za rad, ovisi o njegovom tipu ličnosti. S druge strane, ovisi i o situacijskim faktorima, odnosno o radnom okruženju i zahtjevima posla; ukoliko neki posao ne uključuje visoku razinu socijalnih interakcija s drugima, tada će se kognitivne sposobnosti pokazati važnijim faktorom od npr. ekstravertirane ličnosti. Prema tome, u svrhu razumijevanja i predviđanja određenog oblika organizacijskog ponašanja potrebno je imati valjane informacije i o ličnosti pojedinca, kao i o okruženju u kojem taj pojedinac radi. Na kraju svega, važno je da ličnost pojedinca odgovara specifičnim zahtjevima posla, ne samo iz razloga što će time poslodavac zadovoljiti svoje potrebe za odgovarajućim radnikom koji će u konačnici doprinosti poslovnom uspjehu organizacije, već će se time i sam pojedinac osjećati ugodnije i kompetentnije, što bi trebalo rezultirati većom produktivnošću, a samim time zadovoljnijim i motiviranijim radnikom.

### 3.1. Oblici organizacijskog ponašanja

U nastavku ćemo prikazati neke od temeljnih oblika organizacijskog ponašanja poput uspjeha u osnovnim radnim zadacima, odgovornog organizacijskog ponašanja, nepoželjnog (kontraproduktivnog) organizacijskog ponašanja i delikventnog radnog ponašanja s obzirom da su ovi oblici radnog ponašanja i njihove inačice česti predmet mjerenja u studijama koje ispituju utjecaj ličnosti na radno ponašanje.



### 3.1.1. Uspjeh u osnovnim radnim zadacima

Uspjeh u osnovnim radnim zadacima (eng. *in-role behavior*, IRB) (dalje u tekstu: UORZ) predstavlja ponašanja koja su prepoznata u formalnim sistemima nagrađivanja i dio su zahtjeva navedenih u opisu posla (Williams i Anderson, 1991). Uspješni zaposlenici u ovom smislu su oni koji efikasno obavljaju svoje radne zadatke, ispunjavaju radne obveze, posjeduju dostatno znanje vezano uz svoj djelokug rada i koji općenito, svojim radom, izravno pridonose uspješnosti organizacije u kojoj su zaposleni. Ovako definirana radna uspješnost je od samih početaka smatrana najvažnijom i jedinom relevantnom karakteristikom zaposlenika, ali su naknadno prepoznati i drugi oblici uspješnog organizacijskog ponašanja.

### 3.1.2. Odgovorno organizacijsko ponašanje

Odgovorno organizacijsko ponašanje (eng. *organizational citizenship behavior*, OCB) (u daljnjem tekstu: OOP) je „diskrecijsko individualno ponašanje koje nije direktno ili eksplicitno priznato od formalnoga sustava nagrađivanja, a koje u najužem smislu potpomažu učinkovito funkcioniranje organizacije“ (Organ, 1988, str. 4). Radi se o prosocijalnim ponašanjima koja nisu formalno prepoznata ni nagrađena od strane organizacije ali koja skupno unaprijeđuju efektivno funkcioniranje organizacije (Brief i Motowidlo, 1986). Naime, zaposlenik ne mora nužno biti izvanredno uspješan na svom radnom mjestu da bi bio vrijedan za organizaciju. Osoba koja druge zaposlenike potiče da rade uspješnije i efikasnije, koja je vješta u interpersonalnim odnosima i održava ugodnu radnu atmosferu, može biti jednako vrijedna, ili čak i vrednija organizaciji nego osoba koja je uspješna samo u svojim radnim zadacima.

Odgovorna organizacijska našanja su primjerice, dobrovoljno pomaganje kolegama u rješavanju nekog radnog zadatka, dobrovoljno javljanje za dodatne dužnosti, pravodobno obavještanje kolega i nadređenog o vlastitu izostanku s posla, žrtvovanje vlastitog interesa radi dobrobiti organizacije, pozitivno predstavljanje organizacije u javnosti. Prema Organu (1988) konstrukt OOP-a sadrži pet dimenzija: altruizam, uljudnost, savjesnost, građanske vrline i fer ponašanje. Dimenzija altruizma definirana je kao ponašanje usmjereno prema pomoći specifičnom kolegi u obavljanju radnoga zadatka ili rješavanju problema vezanog uz radnu organizaciju. Dimenzija uljudnosti (eng. *courtesy*) sadrži geste i ponašanja koja su usmjerena na sprječavanje nastanka problema s kolegama. Uključuje, primjerice, dogovor s kolegama prije poduzimanja postupaka koji bi mogli djelovati na njih. Savjesnost (eng. *conscientiousness*) jest dimenzija OOP-a koja podrazumijeva prihvaćanje i pridržavanje pravila, propisa i procedura radne organizacije, i to daleko iznad minimalnih zahtjeva radne organizacije. Dimenzija građanske vrline (eng. *civic virtue*) podrazumijeva odgovorno sudjelovanje u upravljanju organizacijom, a uključuje sudjelovanje u aktivnostima koje su zaposleniku dostupne, kao što su odlasci na sastanke, glasanje i sl. Posljednja dimenzija fer ponašanje (eng. *sportsmanship*) odnosi se na toleriranje neizbježnih nezgoda i neugodnosti na poslu bez prevelikoga žaljenja.

OOP je od iznimnog značaja za radnu organizaciju, jer rezultira pozitivnim ishodima i na individualnoj i na organizacijskoj razini te pridonosi organizacijskoj učinkovitosti (Blakely i Andrews i Moorman, 2005).

Konstrukt OOP provjeren je na hrvatskom uzorku ispitanika (Penezić, Rak i Slišković, 2013). Rezultati su potvrdili postojanje pet dimenzija konstrukta: altruizam, savjesnost, građanske vrline, uljudnost i fer ponašanje. Pokazalo se da ispitanici izvode više odgovornoga organizacijskog ponašanja ako smatraju da je takvo ponašanje propisano ugovorom i da će za to biti nagrađeni. Nadalje, ovo istraživanje pokazuje da postoji značajna povezanost između gotovo svih dimenzija OOP i percepcije proceduralne i interakcijske pravednosti. Rezultati su osim toga pokazali da žene izvode više ponašanja na dimenzijama altruizam i savjesnost u odnosu na muške kolege što se može objasniti činjenicom da je za žensku spolnu ulogu karakterističnije pomagačko ponašanje i briga o interpersonalnim odnosima (Kidder, 2002).

Model OOP koji su postavili Coleman i Borman (2000) obuhvaća tri dimenzije: interpersonalnu, organizacijsku i usmjerenu na posao/zadatak. Navedene dimenzije se razlikuju prema tome tko ostvaruje korist od takva ponašanja – pojedinac, organizacija ili posao/zadatak. Dimenzija odgovorne interpersonalne izvedbe obuhvaća pomaganje i kooperaciju, socijalnu participaciju i interpersonalnu facilitaciju. Dimenzija odgovorne izvedbe usmjerena je organizaciji, a obuhvaća lojalnost organizaciji, generaliziranu suradnju, sportska ponašanja, građansku predanost i poslušnost. Dimenzija odgovorne izvedbe usmjerena zadatku/poslu obuhvaća ustrajnost na zadatku, savjesnost prema zadatku/poslu i funkcionalnu participaciju.

Odnos ovog konstrukta OOP s crtama ličnosti (ekstraverzijom, ugodnosti, savjesnosti, neuroticizmom i otvorenosti) ispitan je na hrvatskom uzorku (Krapić, Pletikosić i Grabar, 2011). Rezultati su pokazali da crte ličnosti značajno predviđaju odgovorno organizacijsko ponašanje; crtama ličnosti je objašnjeno 26% varijance OOP, pri čemu se otvorenost pokazala kao značajan samostalan prediktor svih dimenzija OOP, a ekstraverzija značajnim prediktorom dimenzije odgovornog ponašanja usmjerenog zadatku/poslu. Crtama ličnosti je objašnjeno 23% varijance odgovornoga interpersonalnog ponašanja, 22% odgovornoga ponašanja usmjerenoga organizaciji i isti postotak varijance odgovornoga ponašanja usmjerenog zadatku/poslu.

### 3.1.3. Nepoželjno (kontraproduktivno) organizacijsko ponašanje

Pod pojmom nepoželjno organizacijsko ponašanje (eng. *counterproductive work behavior*; CWB) (u daljenjem tekstu: NOP) podrazumijeva se nepoželjno ponašanje zaposlenika koje može dovesti u pitanje ciljeve organizacije i negativno utjecati na financijske rezultate njena poslovanja. Riječ je o intencionalnim ponašanjima zaposlenika koja su u suprotnosti s legitimnim organizacijskim interesima (Sackett i DeVore, 2001). Dakle, NOP su voljna i namjerna, ona nisu slučajna, a organizacijska ponašanja koja nenamjerno dovedu do štete ne smatraju se NOP. Radi se o ponašanjima koja štete organizaciji samoj

i/ili ljudima u organizacijama (VandenBos, 2015, str. 260., usp. Sackett i DeVore, 2002; Spector i Fox, 2005). Ova ponašanja, kao i njihova testiranje i procjena predmet su velikog broja istraživanja u industrijskoj i organizacijskoj psihologiji.

U teoriji nalazimo različite konceptualizacije NOP. Gruys (1999) smatra da se NOP mogu strukturirati kroz sljedećih jedanaest dimenzija: krađa, uništavanje imovine, zlorporaba informacija, zlorporaba vremena i resursa, ponašanja koja narušavaju sigurnost, smanjeno prisustvovanje na radu, slaba kvaliteta rada, korištenje alkohola, korištenje droga, neadekvatna verbalna i neadekvatna fizička postupanja.

Prema Robinsonu (2003) NOP predstavlja kompleksan konstrukt koji se odnosi na namjerno ugrožavanje organizacije i dobrobiti njezinih članova kršenjem organizacijskih normi poput fizičkog nasilja, zlostavljanja drugih na radnom mjestu (eng. *mobbing*), seksualnog uznemiravanja, uništavanja imovine organizacije, zlorporabe informacija, zanemarivanja sigurnosnih propisa, izbjegavanja radnih obaveza (npr. kašnjenja na posao, neopravdanih bolovanja, ranijeg napuštanja radnog mjesta i sl. (Robinson i Bennett, 1997). Za označavanje nepoželjnog organizacijskog ponašanja u literaturi se koriste različiti izrazi poput devijantnog ponašanja na radnom mjestu (Robinson i Bennett, 1997), antisocijalnog radnog ponašanja (Thau, Crossley, Bennett i Sczesny, 2007) i kontraproductivnog radnog ponašanja (Krapić, 2011).

Spector i sur. (2005) predlažu pet kategorija NOP: zlorpotreba drugih, devijantnost u poslu, sabotaze, krađe i povlačenja. Od različitih oblika povlačenja (odustajanja), najviše pažnje privlače izostanci s posla. Ranije se smatralo da je riječ o odgovoru na nezadovoljstvo poslom (Johns, 1997) dok novija istraživanja sugeriraju da izostanak može nastati iz različitih razloga poput zdravstvenog stanja, psiholoških poremećaja, stresa, društvenih normi, kulture, sukoba na relaciji zaposlenici-menadžment i individualnih razlika koje postoje među zaposlenicima.

Definicija nepoželjnog organizacijskog ponašanja u velikom dijelu se preklapa s agresijom jer se sastoji od postupaka koji drugima štete (ili su namijenjena toj svrsi) s tim što se NOP događaju u organizacijskom kontekstu. Razlika je u tome što NOP nisu ograničena na postupke usmjerene prema ljudima, već uključuje i ona koja štete organizacijama. Teorijski razvoj konstrukta NOP ima korijene u proučavanju ljudske agresije. Većina teorija nalazi poveznicu s negativnim emocijama, poput ljutnje i/ili frustracija kao odgovora na okolinske uvjete, kako u socijalnoj i psihološkoj literaturi.

Novija istraživanja NOP često se usmjeravaju na mjerenje proaktivne, reaktivne i relacijske agresije. Reaktivna agresija definira se kao agresivno ponašanje koje predstavlja reakciju na neki vanjski podražaj, događaj ili ponašanje (prijetnju, provokaciju ili sprječavanje postizanja cilja) s tim da taj podražaj može biti stvaran ili ga je osoba takvim doživjela. Suprotno tome, proaktivna agresija odnosi se na planirano ponašanje koje se javlja ili zbog anticipacije nekog poželjnog cilja (koji se može ostvariti agresivnim ponašanjem) ili zbog dominacije nad drugim osobama (npr. zlostavljanje), a za njezino javljanje nije

potrebna niti ljutnja niti provokacija (Raine i sur., 2006). Relacijska agresija je ponašanje koje nanosi štetu međuljudskim odnosima poput nasilništva, ogovaranja i ponižavanja.

Spector (1978) je proširio je pojam agresije na organizaciju, sugerirajući da se agresivna djela mogu usmjeriti prema društvenim subjektima koji nisu pojedinci. Organizacijsku agresiju definirao je kao djela (čine) koja imaju za cilj naštetiti organizacijama, a takvi se postupci mogu usmjeriti prema ljudima u organizaciji, kao i prema organizacijskom vlasništvu, proizvodnji ili dobrobiti organizacije (npr., nanošenje štete ugledu). Istraživanja su pokazala da ličnost dobro predviđa NOP. Često cilj ovih istraživanja nije toliko razumijevanje uloge individualnih razlika u radnom ponašanju, već nastojanje da se izbjegne zapošljavanje pojedinaca predisponiranih za različite oblike NOP. Ovdje svakako treba spomenuti testiranje integriteta koji označava postupke pocjene vjerojatnosti pojave kontraproductivnog radnog ponašanja od strane zaposlenika ili kandidata za zaposlenje. Otvoreni testovi integriteta su upitnici koji izravno pitaju ispitanike o njihovom pošlom ponašanju i stavovima prema neetičkom, nezakonitom i kontraproductivnom ponašanju. Testovi integriteta bazirani na ličnosti mjere one osobine ličnosti za koje se pretpostavlja da su povezane s nezakonitim, neetičkim i kontraproductivnim radnim ponašanjem. Testovi integriteta još se nazivaju i testovima poštenja (VandenBos, 2015, str. 548.).

Testovi integriteta razvijeni su s empirijskim pristupom utemeljenim na kriterijima, pri čemu su čestice i skale odabrani zbog njihove sposobnosti predviđanja NOP, a ne radi toga što odražavaju dimenzije ličnosti (Spector, 2010). Studije potvrđuju prediktivnu snagu ovih testova kada je riječ o specifičnim oblicima KRP poput izostanaka s posla, prijevara, krađa, varanja i kršenja pravila (npr. Berry, Sackett i Wiemann, 2007). Uzevši u obzir sve navedene nalaze može se zaključiti da upitnik integriteta predstavlja dobru mjeru za predviđanje NOP.

#### 4. ODNOS LIČNOSTI I ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA

U suvremenom svijetu rada sve se više stavlja naglasak na važnost osobina ličnosti za radni uspjeh zaposlenika, a samim time i za uspjeh cijele organizacije. Utjecaj osobina ličnosti na radno ponašanje dugo je bio zanemaran i osporavan, što Barrick, Mount i Judge (2001) opravdavaju sljedećim razlozima:

1. nije postojao konsenzus oko klasifikacijskog sustava pomoću kojeg bi se velik broj crta ličnosti sveo na manji broj dimenzija koje bi bile pogodne za istraživanja,
2. nije postojalo slaganje oko definicija pojedinih osobina ličnosti, odnosno koristili su se isti nazivi za različite osobine ili različiti nazivi za iste osobine,
3. istraživači tada još nisu razlučili mjerenje ličnosti na razini konstrukta i na razini određene skale,

4. pregledi empirijskih istraživanja u to su vrijeme većinom bili narativni, a ne kvantitativni te se nije moglo kontrolirati metodološke artefakte istraživanja, što je u konačnici dovelo do pristranosti u procjeni valjanosti.

Pojava Petofaktorskog modela ličnosti i razvoj metode meta-analize koja je omogućila kvantitativno objedinjavanje rezultata velikog broja empirijskih istraživanja i dobivanje točnijih procjena operativne valjanosti osobina ličnosti (Barrick i sur., 2001), uvelike su zaslužni za prepoznavanje važnosti osobina ličnosti u okviru organizacijske psihologije.

Danas dimenzije ličnosti zauzimaju važno mjesto u predviđanju organizacijskog ponašanja, odnosno u postupcima selekcije kandidata za određena radna mjesta, a Petofaktorski model ličnosti predstavlja dominantan okvir za istraživanje organizacijskog ponašanja.

## 4.1. Povezanost ličnosti i organizacijskog ponašanja

Istraživanja povezanosti dimenzija ličnosti iz modela Velikih pet, odnosno Petofaktorskog modela dosljedno pokazuju da visoka savjesnost i visoka ugodnost negativno predviđaju NOP dok je povezanost NOP s ekstraverzijom i otvorenosti prema iskustvu niska. U meta analitičkoj studiji koju su proveli Berry, Ones i Sackett (2007) testirana je valjnost dokaza o postojanju dvaju odvojenih oblika devijantnog radnog ponašanja: interpersonalne devijantnosti (ID), koja obuhvaća devijantna ponašanja usmjerena prema pojedincima (npr. nasilje, tračeve, krađe od suradnika) i organizacijske devijantnosti (OD), koji obuhvaća devijantna ponašanja usmjerena prema organizacij (npr. oštećenje vlasništva, neovlašteno dijeljenje povjerljivih podataka). Naime, empirijske studije su pokazale da ova dva oblika devijantnog organizacijskog ponašanja, iako međusobno povezana, imaju različite odnose sa zajedničkim skupom vanjskih korelata. Rezultati ove metaanalize potvrdili su visoku međusobnu povezanost između ID i OD. Unatoč ovoj povezanosti, ID i OD su imali djelomice različite odnose s ključnim dimenzijama Velikih pet što govori u prilog njihove odvojenosti. Najviše negativne povezanosti nađene su između ID i OD i ugodnosti, savjesnosti i emocionalne stabilnosti, dok je njihova povezanost s ekstraverzijom i otvorenosti prema iskustvu vrlo niska. Međutim, pokazalo se da ugodnost puno jače korelira s ID dok je savjesnost snažnije povezana s OD.

Istraživanje (Ferreira i do Nascimento, 2016) povedeno na uzorku od 381 zaposlenika na različitim radnim mjestima u velikim, malim i srednjim organizacijama u privatnom i javnom sektoru, dalo je nešto drugačije rezultate. U ovom istraživanju najznačajniji prediktor svih oblika nepoželjnog radnog ponašanja (tj. organizacijskog i interpersonalnog NOP) je niska ugodnost. Ove razlike u rezultatima navode nas da razmislimo u prilog argumenta po kom su široke dimenzije ličnosti možda nedovoljne za prikaz odnosa između ličnosti i NOP i da bi u istraživanjima trebalo kombinirati uže crte ličnosti s dimenzijama višeg reda (Hastings and O'Neill, 2009). Primjerice, osim rezultata povezanosti neuroticizma i NOP-a trebalo bi ispitati kakav je odnosi između njegovih faceta anksioznosti, ljutite hostilnosti, depresivnosti, sputanosti, impulzivnosti i vulnerabilnosti i NOP-a.

Studija koju su proveli Hastings i O'Neill (2009) pokazuje da neuroticizam ne predviđa devijantno radno ponašanje dok je njegova faceta ljutite hostilnosti značajni prediktor ovog oblika radnog ponašanja.

#### **4.1.1. Neuroticizam i radno ponašanje**

Emocionalna (ne)stabilnost važan je prediktor svih oblika organizacijskog ponašanja. Emocionalno nestabilni pojedinci najčešće su neodlučni po pitanju svoje karijere i biraju manje složene poslove. Kada se zaposle, emocionalno nestabilni pojedinci pokazuju manju radnu motivaciju. Neuroticizam također negativno korelira s učenjem i s uspjehom u programima za osposobljavanje (Krapić, 2005). Neuroticizam je negativno povezan s OOP. Budući da se neurotične osobe ne uklapaju u radnu atmosferu i ne vide koristi od ostvarivanja interpersonalnih kontakata, češće se drže na distanci. Dakle, što su osobe više na ovoj dimenziji, manje napora ulažu u pomaganje kolegama te izvršavanje svojih zadataka, a na taj način mogu oštetiti organizaciju. Suprotno tome, emocionalna stabilnost se pokazala pozitivnim prediktorom odgovornog organizacijskog ponašanja (Chiaburu i sur., 2011). Neuroticizam se pokazao osobito štetnim kod grupne izvedbe. U skupinama koje postižu više rezultate na ovoj dimenziji moguće je očekivati slabije timsko izvođenje. S druge strane, emocionalna stabilnost povezana je s boljim individualnim radnim izvođenjem, manjom količinom kontraproduktivnih radnih ponašanja i boljim uspjehom na programima za osposobljavanje, a kod grupa s višim prosjekom na ovoj dimenziji vjerojatnije je bolje grupno izvođenje i veća održivost grupe (Krapić, 2005). Rezultati različitih istraživanja pokazuju da je neuroticizam općenito štetan za timski rad. Haythorn (1953) je koristeći mjeru grupnog prosjeka ustanovio da je emocionalna stabilnost pozitivno povezana s procjenama grupne produktivnosti i realizacijom radnih zadataka procijenjenom od strane promatrača. Prema Krapiću (2005), istraživanja pokazuju da je emocionalna stabilnost pozitivno povezana s fleksibilnošću grupe, kohezijom i izvođenjem, timovi s višom razinom neuroticizma imaju višu stopu apsentizma.

#### **4.1.2. Ekstraverzija i organizacijsko ponašanje**

Meta-analiza koju su proveli Barrick, Mount i Judge (2001) pokazuje da je ekstraverzija značajan prediktor radne uspješnosti, ali samo kod određenih zanimanja. Osobe koje su visoko na ovoj dimenziji vrlo su otvorene i uživaju u socijalnim odnosima, stoga ne čudi da je ekstraverzija povezana s radnom uspješnosti u zanimanjima u kojima važan dio posla čine interakcije s drugim ljudima i korištenje socijalnih vještina. Osobine poput društvenosti, asertivnosti, energičnosti i ambicioznosti definitivno doprinose uspjehu u poslovima kao što su prodaja i menadžment. Nadalje, ako važnu komponentu posla čini timski rad, za očekivati je da će oni koji imaju viši rezultat na ekstraverziji biti uspješniji, a rezultati meta-analiza (Barrick i sur., 2001) također pokazuju da su viši rezultati na ekstraverziji povezani s boljim uspjehom treninga. Jedno od objašnjenja takvog nalaza je da su visoko ekstravertirani sudionici treninga aktivniji tijekom treninga i postavljaju više

pitanja što im omogućuje da i efikasnije uče. Dakle, kod ekstraverata se može očekivati bolji rezultat na različitim edukativnim programima i programima za osposobljavanje, a ova je dimenzija prikladna i za grupno izvođenje i održivost grupe. Ipak, održivost grupe u kojoj je velika koncentracija pojedinaca visoko na ekstraverziji, a koji pokušavaju biti dominantni je upitna. Kao što je već rečeno, osobe koje su visoko na dimenziji ekstraverziranosti su vrlo otvorene i uživaju u socijalnim odnosima, a budući da često imaju širok krug prijatelja i na taj način stvaraju poznanstva, takvi su pojedinci sretni na poslu upravo zbog tih pozitivnih veza koje grade (Krapić, 2005). Nije im problem raditi s većim brojem ljudi jer cijene tuđa mišljenja i spremni su na suradnju. No, ukoliko se nalaze na radnom mjestu gdje su deprivirani od socijalnih kontakata, njihova efikasnost opada, a nedostatak socijalnih kontakata može kod njih dovesti do povećane stope apsentizma (Carpenter, Bauer i Erdogan, 2009).

Ekstraverzija također značajno predviđa i odgovorno ponašanje usmjereno prema zadacima, odnosno rješavanje obveza na vrijeme (Krapić i sur., 2011). Također, ekstraverzirane i otvorene osobe će češće tražiti načine kako nešto u organizaciji i radu promijeniti na bolje (Chiaburu, Oh, Berry, Li i Gardner, 2011). Razlog tomu jest što otvorene osobe imaju tendencije prema novim iskustvima, stoga je ovo vrlo poželjna konstelacija osobina za poslove koji zahtijevaju kreativnost.

### 4.1.3. Otvorenost i organizacijsko ponašanje

Prema nekoliko autora otvorenost je povezana s proaktivnošću pojedinaca. Kod visoko otvorenih pojedinaca prisutna je dinamičnost i sklonost ka napretku, želja za slobodnim djelovanjem, želju za moći, traženjem statusa, ali i sklonost osobnom rastu i samoaktualizaciji (Chiaburu i sur., 2011). Upravo zbog svoje radoznalosti, kreativnosti, neovisnosti i potrebe za raznolikošću, pojedinci visoko na dimenziji otvorenosti, imaju potrebu za uključivanjem u proaktivna ponašanja. Također, otvorenost omogućuju lakše ostvarivanje kontakata, kao i stvaranje novih poslovnih prilika, što se može odraziti i na povećanu radnu uspješnost (Chiaburu i sur., 2011). Visoka otvorenost povezana je s prilagodljivošću i sposobnošću suočavanja s promjenama (Chiaburu i sur., 2011). Otvorene osobe lakše se prilagođavaju novim poslovima i nepoznatim situacijama te imaju potrebu za pronalaskom alternativnih načina rješavanja problema (Carpenter i sur., 2009).

Otvoreni pojedinci skloni su stalnom učenju, dijele znanje i motivirani su za učenje. Nadalje, budući da otvorenost ima najveću povezanost (od svih osobina Petofaktorskog modela) s općim mentalnim sposobnostima, moguće je da zaposlenici visoko na otvorenosti bolje razumiju kontekst zadatka, što rezultira pozitivnim utjecajem na radno ponašanje (Chiaburu i sur., 2011). Dimenzija otvorenosti pozitivno je povezana s uspjehom tijekom procesa osposobljavanja i negativno s kontraproduktivnim radnim ponašanjima. Od pojedinaca s višim rezultatom na ovoj crti moguće je očekivati bolje rezultate tijekom osposobljavanja, obzirom da su takvi pojedinci znatiželjni, maštoviti i širokih interesa (Barrick i sur., 2001), dok će njihova ponašanja na radnom mjestu rjeđe biti u suprotnosti

s organizacijskim interesima i ciljevima (Krapić, 2005). Iako se ova dimenzija ličnosti u brojnim istraživanjima ne pojavljuje kao značajan prediktor odgovornog organizacijskog ponašanja, pokazalo se da njezin utjecaj ovisi o vrsti posla koji se obavlja, pa tako primjerice može biti vrlo prediktivna kod poslova koji zahtijevaju čestu interakciju s nadređenima, kolegama i klijentima. Moguće objašnjenje leži u tome da za uspješnu interakciju treba biti otvoren za ideje, prijedloge i osjećaje drugih ljudi (Krapić i sur., 2011).

Niska otvorenost povezuje se s konvencionalnošću, uskim razmišljanjem i nefleksibilnošću. Istraživanja su također otkrila da u kontekstu liderstva otvorenost kovarira s dinamičkim i ponašanjem vođa orijentiranih na promjene. Također, niska otvorenost povezana je s autoritarizmom i konvencionalizmom. Ova dimenzija ličnosti će igrati sve važniju ulogu u objašnjavanju ponašanja u svijetu rada koji karakterizira raznolikost i brze promjene (Chiaburu i sur., 2011). Pojedincima koji postižu visoki rezultat na dimenziji otvorenosti, rutina vrlo lako može postati dosadna te ova karakteristika, u određenim situacijama može predstavljati mogući nedostatak (Carpenter i sur., 2009).

#### 4.1.4. Ugodnost i organizacijsko ponašanje

Ugodnost je povezana s altruističnim ponašanjima i sa stvaranjem ugodne radne atmosfere. Ukoliko se na poziciji vođe nađe osoba visoko na dimenziji ugodnosti, kreirat će pravedno radno okruženje. Ugodnost je snažno povezana s interpersonalnom facilitacijom, komponentom kontekstualne izvedbe, odnosno odgovornoga organizacijskog ponašanja (Krapić i sur., 2011). Ugodnost se pokazala kao vrlo bitna crta ličnosti u situacijama gdje su potrebne zajedničke akcije i suradnja budući da ugodni pojedinci razvijaju dobro radno okruženje te veću efikasnost. Dimenzija ugodnosti ima pozitivan utjecaj na grupno izvođenje, dok je niska razina ugodnosti povezana sa smanjenim individualnim naporima i većim socijalnim besposličarenjem u grupi (Krapić, 2005). Ugodne pojedince privlače kvalitetne socijalne interakcije i dobro rade u timovima (Chiaburu i sur., 2011). Ukoliko se u njihovoj radnoj okolini često događaju konflikti i neslaganja to može utjecati na smanjenje njihove radne efikasnosti. Ugodni pojedinci nisu skloni sukobima, a izbjegavanje sukoba u određenim situacijama može značiti i izbjegavanje konstruktivnih promjena (Carpenter i sur., 2009). Pored grupnog izvođenja, ugodnost utječe i na veću održivost grupe koja je posljedica karakteristike ugodnih pojedinaca da se pored brige o sebi brinu za opće dobro te za ostale članove grupe. Neka istraživanja upućuju da ugodnost može imati i negativne efekte na grupno izvođenje. Međutim, obilježje je tih istraživanja da su u njima korišteni zadaci aditivnog tipa u kojima je ukupno izvođenje grupe produkt zbroja svakog pojedinog člana. Kod takvih zadataka nisko ugodni pojedinci su uspješniji zato jer su više usmjereni na konkretno izvođenje, dok su visoko ugodni pojedinci usmjereniji na interpersonalne odnose i stoga manje uspješni. Ovi nalazi sugeriraju da su kod aditivnih zadataka (koji nisu pravi grupni zadaci) uspješnije grupe s nižim prosjekom na dimenziji ugodnosti (Krapić, 2005).



#### 4.1.5. Savjesnost i organizacijsko ponašanje

Od svih dimenzija Petofaktorskog modela, savjesnost ima najznačajnije implikacije na ponašanje pojedinca u radnoj okolini. Savjesnost značajno predviđa širok raspon kriterija radnog izvođenja te je jedino njena prediktivna valjanost generalizirana kroz različite poslove i uvjete, dok su druge dimenzije ličnosti korisne samo za predeviđanje specifičnih grupazanimanja, kao primjerice ekstraverzija za prodajno osoblje (Krapić, 2005). Savjesnost podrazumijeva prihvaćanje i pridržavanje pravila, propisa i procedura i to daleko iznad minimalnih zahtjeva radne organizacije (Penezić i sur., 2013). Na tržištu rada, ova dimenzija je najtraženija budući da su savjesne osobe visoko motivirane za što boljom radnom uspješnosti, vrlo su organizirane u svom radu te posao obavljaju na vrijeme. Savjesniji će pojedinci vjerojatno biti asertivniji već u traženju posla i efikasniji u građenju karijere, na radnom mjestu imat će veću motivaciju, više će se od ostalih pridržavati radnih uputa i manje je vjerojatno da će pokazivati neke oblike kontraproaktivnih radnih ponašanja. Ova je dimenzija, osim kod zadataka koji zahtijevaju kreativnost, pogodna i za grupni rad jer će grupe s većim prosjekom na ovoj dimenziji imati bolje grupno izvođenje i bolju održivost grupe (Krapić, 2005). Dimenzija savjesnosti pokazala se pouzdanim prediktorom individualnog radnog izvođenja, stoga nije neobično da su istraživači pretpostavljali kako se isto može očekivati i kod grupnog izvođenja, a nalazi različitih autora potvrdili su ta očekivanja. Rezultati Barricka i sur. (2001) pokazali su da savjesnost operacionalizirana kroz prosječan, ali i kroz najniži grupni rezultat dobro predviđa procjene timskog izvođenja od strane supervizora. Pretpostavlja se da su savjesni pojedinci produktivniji jer troše više vremena na zadatke, ustraju u svojim ciljevima, imaju više znanje te izbjegavaju kontraproaktivna ponašanja (Salgado, 2002). Neka istraživanja, ne potvrđuju vezu ove dimenzije s grupnim izvođenjem, a njihov zajednički nazivnik je taj što su u njima korišteni zadaci koji zahtijevaju kreativnost članova grupe. Navedeni nalazi sugeriraju da takav tip zadataka moderira vezu između savjesnosti i grupnog izvođenja, odnosno da će savjesni pojedinci koji preferiraju konzistentnost i sistematičnost biti manje efikasni u izvođenju zadataka koji zahtijevaju visok stupanj kreativnosti (Krapić, 2005). Savjesniji pojedinci pogodniji su i za edukaciju zbog veće motivacije za učenje, a kako pokazuju brojni nalazi, može se očekivati da će na takvim programima postizati i bolje rezultate (Krapić, 2005) jer lako prihvaćaju nove zadatke te imaju visoku razinu sigurnosti u sebe i svoje sposobnosti.

Pokazalo se da je savjesnost značajan prediktor dobre suradnje među kolegama (Krapić, i sur., 2011). Budući da su visoko savjesne osobe vrlo organizirane te obavljaju svoj posao točno i na vrijeme, svojim predanim radom i izvršavanjem obaveza uvelike pridonose organizaciji u kojoj rade. Zaposlenici koji se uključuju u ponašanja vezana uz poštivanje i promoviranje organizacijskih pravila i propisa postizu više rezultate na ovoj dimenziji ličnosti. Savjesnost se u literaturi navodi kao značajan prediktor interpersonalne facilitacije i altruizma pa je u skladu s tim očekivano povezana s odgovornim ponašanjem usmjerenim prema drugim pojedincima u organizaciji (Krapić i sur., 2011). Kako navode Carpenter i sur. (2009, str. 67) negativna strana ove crte ličnosti ponekad može biti pretjerana fokusiranost na detalje te u skladu s tim i nemogućnost viđenja šire slike. Također,

prema Rothmann i Coetzer (2003) visoka razina savjesnosti vodi k iritantnoj izbirljivosti, kompulzivnoj urednosti ili radoholičarskom ponašanju.

Visoko savjesne osobe manje su sklone kontraproaktivnim ponašanjima, budući je to u suprotnosti s njihovim radnim načelima i uvjerenjima. Sukladno ovome pokazalo se kako visoka savjesnost i/ili ugodnost može umanjiti utjecaj neuroticizma koji je povezan s upuštanjem u kontraproaktivna radna ponašanja. Osobe koje su nisko na dimenziji savjesnosti sklonije su kontraproaktivno se ponašati, što posebice uključuje krađu, disciplinarne probleme, korištenje nedozvoljenih substanci, oštećivanje prostora organizacije te kršenje pravila organizacije (Salgado, 2002).

#### 4.1.6. Poštenje – poniznost i organizacijsko ponašanje

HEXACO model ličnosti uvodi novu, šestu dimenziju, poštenje/poniznost koja obuhvaća osobine iskrenosti, poštenja, vjernosti, skromnosti i pravednosti. Opravdano je očekivati da će osobe kod kojih su ove osobine izraženije biti bolji i pošteniji zaposlenici i radni kolege od osoba koje imaju niže rezultate na ovim osobinama i da stoga dimenzija poštenje/poniznost ima važne implikacije u organizacijskoj psihologiji. Mali broj istraživanja ispitalo je odnos poštenja/poniznosti i organizacijskog ponašanja iako su neki od prvih nalaza u kojima je korišten HEXACO model ličnosti pokazali da je poštenje/poniznost značajan prediktor delikvencije na radnom mjestu (Lee, Ashton i de Vries, 2005) kao i nepoželjnih organizacijskih ponašanja (Marcus, Lee i Ashton, 2007). Osim toga HEXACO model zahvaljujući upravo ovoj dimenziji ličnosti, objašnjava veći dio varijabiliteta delikvencije na radnom mjestu nego model Velikih pet i jedinstveno negativno predviđa radnu delikvenciju na australijskom, kanadskom i nizozemskom uzorku ispitanika, dok ostale dimenzije HEXACO modela poput emocionalnosti i savjesnosti negativno predviđaju radnu delikvenciju samo na određenim uzorcima ispitanika (Lee i Ashton, 2005). Istraživanja pokazuju da osobe s niskim rezultatima na dimenziji poštenja/poniznosti imaju tendenciju iskorištavanja drugih, pa je stoga vjerojatnije da će sabotirati druge u svom radnom okruženju (Zettler i Hilbig, 2010). Nedavna studija koju su proveli Anglim, Lievens, Everton, L., Grant i Marty (2018) potvrdila je da HEXACO model dobro predviđa kako odgovorno tako i nepoželjno organizacijsko ponašanje. U ovoj studiji poštenje/poniznost, savjesnost, ekstraverzija i ugodnost pokazali su se umjerenim do snažnim prediktorima oba oblika organizacijskog ponašanja; navedene dimenzije ličnosti predviđaju nisko NOP i visoko OOP, a osobito korisnom u predviđanju NOP-a pokazala se dimenzija poštenje/poniznost. Dimenzija poštenje/poniznost pozitivno je povezana s radnim učinkom i predstavlja jedinstveni prediktor radne uspješnosti iznad ostalih dimenzija HEXACO modela (emocionalnosti, ekstraverzije, ugodnosti, savjesnosti i otvorenost prema iskustvu) (Johnson, Rowatt i Petrini, 2011). S obzirom na naprijed navedeno možemo zaključiti da u budućim ispitivanjima odnosa ličnosti i organizacijskog ponašanja prednost treba dati HEXACO modelu u odnosu na Petofaktorski model s obzirom da rezultati nedvojbeno upućuju na njegovu superiornost u predviđanjima OOP i NOP.

## 5. MRAČNA TRIJADA I ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE

Tijekom posljednjih 15 godina, sve veća pažnja usmjerava se proučavanju „mračnog ponašanja“ i „mračnih osobina“, posebice u organizacijskim kontekstima. Jedna taksonomija mračnih crta koja izaziva veliku pozornost je mračna trijada (dalje: MT). Riječ je o konceptu proizišlom iz rada Paulhusa i Williamsa (2002), a prema kojem MT čine tri međusobno povezane crte ličnosti: makijavelizam, narcizam i psihopatija. Ponašanje osoba s izraženim crtama MT socijalno je odbojno, nepoželjno i često prelazi granicu dopuštenog, no nije izvan normalnog raspona funkcioniranja. Ove osobe imaju očuvanu svijest i volju (znaju što rade i pažnja im je očuvana) pa su stoga odgovorne za svoja postupanja kako u građanskopravnom, tako i u kaznenopravnom smislu. Osobine MT dijele neke ključne karakteristike: socijalnu destruktivnost s ponašajnim tendencijama prema manipulaciji, varanju, samo-promoviranju, emocionalnoj hladnoći i agresiji. Drugim riječima, osobe s izraženim crtama MT socijalno i emocionalno su neneosjetljive i sklone interpersonalnoj manipulaciji i iskorištavanju drugih (Jones i Figueredo, 2013; Furnham, Richards i Paulhus, 2013) kako u privatnim tako i u poslovnim odnosima.

Makijavelizam uključuje snažnu tendenciju osobe prema manipulacijama, a često je praćen nedostatkom empatije, nižim razinama afekta, usredotočenošću na slijeđenje vlastitih ciljeva (često na štetu drugih) i abnormalan pogled na moral (tj. takav koji prihvaća ponašanja koja bi se u pravilu moglo opisati kao nemoralna ili neetična, kao što su laganje, manipuliranje i iskorištavanje drugih (npr. Spain, Harms i LeBreton, 2014).

Narcizam karakteriziraju grandiozni osjećaj vlastite važnosti (npr. pretjerano isticanje vlastitih postignuća i talenata, očekivanje da se bude priznat kao superioran i bez stvarnih postignuća), preokupacija fantazijama o vlastitom bezgraničnom uspjehu, moći, izvrsnosti, ljepoti ili idealnoj ljubavi, uvjerenje o vlastitoj posebnosti i jedinstvenosti, zahtjevi prema dugima za poštivanjem i obožavanjem, nerazumna očekivanja o posebnom tretmanu i automatskom ugađanju zahtjeva i očekivanja od strane drugih osoba i institucija, iskorištavanje drugih, tj. korištenje tuđih postignuća za postizanje vlastitih ciljeva, nedostatak empatije, te česta zavist i arogantno, superiorno ponašanje ili stav (Wright i sur., 2013).

Psihopatija je konstelacija interpersonalnih, afektivnih i antisocijalnih obilježja često u kontekstu kroničnog antisocijalnog i socijalno devijantnog ponašanja (Hare, 2003). Postoji opće slaganje da je psihopatija štetna i opasna za društvo, zbog čega značajno zaokuplja pažnju istraživača iz različitih grana psihologije (Sokić, 2017). Osim toga ima snažnu biološku osnovu, razvija se kroz djetinjstvo i odrastanje i otporna je na većinu tretmana (Sokić, 2018).

Petofaktorski model ličnosti identificira primarno pozitivne karakteristike i pristup temeljen na ovom modelu predviđa, u skladu s crtama ličnosti, uspjeh u određenom organizacijskom kontekstu (Barrick i Mount, 1991). Metaanalize pokazuju kako je ličnost umjereno snažni prediktor rješavanja radnih zadataka dok motivacijski mehanizmi moderiraju između crta ličnosti i radne učinkovitosti (Barrick i Mount, 1991).

Za potpunije razumijevanje organizacijskog ponašanja potrebno je poznavati utjecaj mračnih crta ličnost. Upravo zato, posljednjih godina fokus istraživača okupira i mračna trijada ličnosti (Sokić i Lukač, 2018). Dimenzije mračne trijade pokazuju preklapanje s osobinama petofaktorskog modela, pri čemu sve tri osobine negativno koreliraju s ugodnosti (Furnham i sur., 2013). Osim toga makijavelizam i psihopatija pokazuju značajnu povezanost s niskom savjesnošću, a narcizam i psihopatija s višom ekstraverzijom i otvorenosti ka iskustvima (Furnham i sur., 2013). Iako su neki aspekti mračne trijade zahvaćeni osobinama modela Velikih pet, relativno skromne korelacije između njih sugeriraju da dimenzije mračne trijade nisu dobro zahvaćene petofaktorskim modelom i zbog toga bi trebala predviđati kontraproduktivna radna ponašanja povrh njega.

DeShong, Grant i Mullins-Sweatt (2015) bavili su se pitanjem koje će osobine ličnosti najbolje predvidjeti kontraproduktivna radna ponašanja, a dobiveni rezultati idu u prilog mračnoj trijadi jer su sve dimenzije mračne trijade ličnosti uspjele objasniti nepoželjna organizacijska ponašanja, dok je u slučaju petofaktorskog modela ličnosti to uspjelo samo dimenzijama savjesnosti, ugodnosti i emocionalne stabilnosti. Dimenzija skromnost/poštenje iz HEXACO modela izričito je u suprotnosti s prosocijalnim ponašanjem te je kao takva relevantnija za mračnu trijadu, odnosno kontraproduktivna ponašanja nego dimenzije petofaktorskog modela. O'Boyle i sur. (2012) utvrđuju kako se smanjuje kvaliteta obavljanja poslova s povećanjem razine makijavelizma i psihopatije dok su kontraproduktivna radna ponašanja pozitivno povezana sa sve tri komponente mračne trijade. Negativne crte ličnosti (uključujući i mračnu trijadu) glavni su prediktori neprijateljskih i kontraproduktivnih ponašanja u radnom okruženju, niske razine ugodnosti, savjesnosti, visoke razine neuroticizma te doživljenog stresa. Većina osobina mračne trijade uključuje laganje i manipulaciju te želju da se bude bolji od drugih. Mračna trijada pokazuje svoje djelovanje i u kontekstu rukovodećih radnih mjesta. Komponente mračne trijade povezuju se s češćim interpersonalnim konfliktima sa suradnicima i rukovoditeljima te su u negativnoj korelaciji sa zadovoljstvom s poslom (Baboselec-Marić, 2015). Prema Furnhamu (2013) menadžeri koji posjeduju osobine mračne trijade skloni su laganju, varanju i drugim devijantnim ponašanjima, ali rijetko kad u toj mjeri da ta ponašanja rezultiraju otkazom (Bogdanović, Vetráková, Filip 2018). Vođe s karakteristikama mračne trijade, zajedno sa svojim sljedbenicima dovode do destruktivne organizacijske klime, stoga je važno razumjeti i prepoznati takve pojedince u organizaciji jer su osobine mračne trijade toksične za organizacijsku kulturu te mogu dovesti čak i do propasti organizacije. U zadnje vrijeme slučajevi Enrona, Lehmana Brothers, Worldcom, Freddie Mac, Bernie Madoff i mnoštvo drugih slučajeva prijave sa više milijardi dolara privukli su pažnju javnosti i istraživača na značajke mračne trijade i negativne posljedice takvih osobina na radnom mjestu (Bogdanović i sur., 2018). Iako u većini slučajeva mračne ličnosti u organizacijskom kontekstu ne traju zauvijek, izuzetno je važno na rukovodećim pozicijama, kao i općenito na radnim mjestima, imati osobe bez mračnih crta ličnosti.

Kada organizacije na rukovodećim pozicijama imaju pojedince visoko na dimenzijama mračne trijade, iste je moguće prepoznati na temelju sljedećih ponašanja;

- skloni su iskorištavanju i varanju drugih radi vlastitog samonapredka
- da bi došli do željenih pozicija, koristili su se lažima i obmanama, kao i dodvoravanjem
- skloni su manipuliranju iz sebičnih razloga
- ne osjećaju žaljenje nakon neispravnih postupaka
- ne brinu o etičnosti njihovog ponašanja
- karakterizira ih nedostatak empatije
- skloni su zavisti i sebičnosti
- željni su divljenja
- uvijek žele biti u centru pozornosti
- podrazumijevaju da će drugi ulagati dodatne napore kako bi im pomogli, (Bogdanović i sur., 2018).

Navedene karakteristike mogu poslužiti u detekciji pojedinaca na čije postupke treba obratiti posebnu pozornost kako bi se pravovremeno poduzele potrebne preventivne radnje u sprječavanju štetnih posljedica koje nastaju njihovim djelovanjem u organizaciji.

## 6. ZAKLJUČAK

Brojna istraživanja pokazala su značaj ličnosti u predviđanju organizacijskog ponašanja. Od svih dimenzija petofaktorskog modela, savjesnost ima najznačajnije implikacije na ovaj oblik ponašanja. Osim što savjesni pojedinci imaju bolje rezultate u ostvarivanju radne uspješnosti, manje su skloni kontraproduktivnim ponašanjima. Savjesni pojedinci svojim predanim radom uvelike doprinose organizaciji u kojoj rade, a njihova odgovorna organizacijska ponašanja su najvećim dijelom usmjerena prema organizaciji. Također, ova dimenzija negativno korelira sa sastavnicama mračne trijade pa se može zaključiti kako su savjesni pojedinci poželjni u svakoj organizaciji jer uvelike mogu pridonijeti ostvarenju organizacijskih ciljeva.

Od ostalih dimenzija petofaktorskog modela, poželjnim se mogu smatrati ekstraverzija, ugodnost i otvorenost, dok je neuroticizam nepoželjan. Ekstraverzija i otvorenost su značajni prediktori radne uspješnosti u poslovima koji zahtijevaju socijalnu interakciju, proaktivnost i kreativnost. Ove dvije dimenzije pokazale su se značajnima i u procesu osposobljavanja, a od pojedinaca koji su visoko na ekstraverziji i otvorenosti mogu se očekivati i ponašanja koja su rijeđe u suprotnosti s organizacijskim ciljevima.

Ugodnost je značajan prediktor odgovornog organizacijskog ponašanja. Ugodni pojedinci nisu skloni kršenju pravila, doprinose ugodnoj radnoj atmosferi i uspješno surađuju s drugima. Kao i sve četiri prethodno navedene crte ličnosti, emocionalna stabilnost je također povezana s većom radnom uspješnosti i manjom količinom kontraproduktivnih

ponašanja. Nasuprot emocionalnoj stabilnosti, neuroticizam negativno korelira s odgovornim organizacijskim ponašanjem, a naročito je štetan u timskom radu.

Međutim, niti jedna od ovih dimenzija nema poguban utjecaj na organizaciju, što ne možemo reći za crte ličnosti koje tvore konstrukt mračne trijade (makijavelizam, narcizam i psihopatija). Sastavnice mračne trijade toksične su za organizacijsku kulturu te je važno u selekcijskom postupcima, ali i u postupcima unaprjeđivanja zaposlenika usmjeravati pozornost na ove karakteristike. Karakteristike mračne trijade pogubne su za međuljudske odnose unutar organizacija, negativno utječu na motivaciju, izvođenje radnih zadataka i na ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Stoga je bitno na vrijeme prepoznati pojedince kod kojih su ove crte ličnosti izražene i u selekcijski postupak uključiti stručnjake koji su sposobni prepoznati ih te na ispravan način provesti psihologijsko testiranje i protumačiti rezultate istog. Unatoč svim negativnim karakteristikama mračne trijade, pitanje na koje ovaj rad ne daje odgovor je jesu li psihopatske karakteristike potencijalno poželjne u kriznim situacijama. Psihopati mogu biti nemilosrdni, nemaju moralni kompas i ne suosjećaju s drugima, a upravo te osobine mogu biti od iznimne važnosti u situacijama kada je hladnokrvno prosuđivanje najpotrebnije. Smatramo da je odgovor negativan jer se ove odlike mogu nadomjestiti odvažnošću, emocionalnom stabilnošću i racionalnim rezoniranjem koje je kod psihopatije često vrlo upitno unatoč adaptivnim psihopatskim karakteristikama (npr. Međedović, Wertag i Sokić, K., 2018; Sokić i Ljubin Golub, 2019).

Svaki pojedinac posjeduje određen spoj i pozitivnih i negativnih crta ličnosti. Jedan od zadataka odjela koji se bave upravljanjem ljudskih potencijala je da utvrde poželjne i nepoželjne osobine ličnosti za određena radna mjesta te u skladu s tim zahtjevom pokušaju naći najprikladniju osobu. Premda na organizacijsko ponašanje pojedinca utječu brojni situacijski čimbenici (npr. motivacija, stavovi, vrijednosti) kao i brojni drugi faktori, važno je prepoznati prediktivnu važnost osobina ličnosti za radno ponašanje. Naročito u državi koja je još uvijek ekonomski nerazvijena i u kojoj mnoge organizacije imaju nerazvijenu strategiju upravljanja ljudskim potencijalima, a upravo ljudski potencijal se u modernim demokratskim društvima prepoznaje kao najznačajniji resurs koji organizacije imaju na raspolaganju.

## 7. LITERATURA

1. Anglim, J., Lievens, F., Everton, L., Grant, S. L. i Marty, A. (2018). HEXACO Personality Predicts Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior in Low-Stakes and Job Applicant Contexts. *Journal of Research in Personality*, Vol. 77, str. 11–20.
2. Ashton, M. C. i Lee, K. (2001). A theoretical basis for the major dimensions of personality. *European Journal of Personality*, Vol. 15 No. 5, str. 327–353.
3. Ashton, M. C., Lee, K. i de Vries, R. E. (2014). The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality Factors A Review of Research and Theory. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 18, str. 139–152.
4. Babarović, T. i Šverko, I. (2013). The HEXACO Personality Domains in the Croatian Sample. *Društvena istraživanja*, Vol. 22 No. 3, str. 397–411.
5. Baboselac – Marić, M. Zaposlenici “otrovnih” karakteristika i njihov utjecaj na organizaciju. *Policija i sigurnost*, Vol. 24, No. 3, str. 261–279.
6. Barrick, M. R., Mount, M. K. i Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What do We Know and Where Do We Go Next? *Personality and Performance*, Vol. 9 No. 1–2, str. 9–30.
7. Berry, C. M., Ones, D. S. i Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 2, str. 410–424.
8. Berry, C. M., Sackett, P. R. i Wiemann, S. (2007). A review of recent developments in integrity test research. *Personnel Psychology*, Vol. 60, str. 271–301.
9. Bettencourt, B. A., Talley, A., Benjamin, A. J. i Valentine, J. (2006). Personality and aggressive behavior under provoking and neutral conditions: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, Vol. 132 No. 5, str. 751–777.
10. Blakely, G. L., Andrews, M. C. i Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20 No. 2, str. 259–273.
11. Bogdanović, M., Vetráková, M. i Filip, S. (2018), Dark triad characteristics between economics & business students in Croatia & Slovakia: what can be expected from the future employees? *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Entrepreneurship and Sustainability Center, Vol. 5 No. 4, str. 967–991.
12. Brief, A. P. i Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, Vol. 11, str. 710–725.
13. Carpenter, M. A., Bauer, T. i Erdogan, B. (2009). *Principles of management*. Washington: Flat World Knowledge.

14. Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N., i Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 No. 6, str. 1140–1166.
15. Coleman, V. I. i Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, Vol. 10, str. 25–44.
16. Costa, P. T., Jr. i McCrae, R. R. (1992). *NEO Personality Inventory–Revised (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Psychological Assessment Resources: Odessa, FL.
17. Costa, P. T., Jr. i McCrae, R. R. (1985). *The NEO personality inventory manual*. Psychological Assessment Resources: Odessa, FL.
18. Costa, P. T., McCrae, R. R. i Dembroski, T. M. (1989). Agreeableness versus antagonism: Explication of a potential risk factor for CHD. U A. W. Siegman i T. M. Dembroski (Eds.), *In search of coronary prone behavior* (str. 41–63). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
19. Cummings, L. L. (1978). Toward Organizational Behavior. *The Academy of Management Review*, Vol. 3 No. 1, str. 90–98.
20. DeShong, H. L., Grant, D. M. i Mullins-Sweatt, S. N. (2015). Comparing models of counterproductive workplace behaviors: The Five-Factor Model and the Dark Triad, *Personality and individual differences*, Vol. 74, str. 55–60.
21. Eysenck, S. B., Eysenck, H. J. i Barrett, P. (1985). A revised version of the Psychoticism scale. *Personality and Individual Differences*, Vol. 6, str. 21–29.
22. Eysenck, H. J. i Eysenck, S. B. (1975). *Eysenck personality questionnaire manual*. San Diego: Educational and Industrial Testing Service.
23. Eysenck, H. J. i Eysenck, S. B. (1972). *Manual of the Eysenck Personality*. San Diego: Educational and Industrial Testing Service.
24. Ferreira, M. F. i do Nascimento, E. (2016). *Relationship between Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors*. Psico-USF, Vol. 21 No. 3, str. 677–685.
25. Fulgosi, A. (1987). *Psihologija ličnosti, teorije i istraživanja*. Zagreb: Školska knjiga.
26. Furnham, A., Richards, S. R. i Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 7 No. 3, str. 199–216.
27. Larsen, R. J. i Buss, D. M. (2017). *Personality Psychology*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
28. Goldberg, L. (1997). International Personality Item Pool (pristup 20. veljače 2020), [dostupno na [www.ipip.ori.org](http://www.ipip.ori.org)].
29. Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, Vol. 48, str. 26–34.



30. Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, str. 1216–1229.
31. Gruys, M. L. (1999). *The dimensionality of deviant employee performance in the workplace*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Minneapolis, MN.
32. Hare, R. D. (2003). *The Hare Psychopathy Checklist-Revised* (2nd ed.). Toronto, Ontario, Canada: Multi-Health Systems.
33. Hastings, S. E. i O’Neill, T. A. (2009). Predicting workplace deviance using broad versus narrow personality variables. *Personality and Individual Differences*, Vol. 47, str. 289–293.
34. Johns, G. (1997). Contemporary research on absence from work: Correlates, causes and consequences. U C. L. Cooper i I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 1997* (str. 115–173). Chichester, UK: John Wiley.
35. Johnson, M. K., Rowatt, W. C. i Petrini, L. (2011). A new trait on the market: Honesty–humility as a unique predictor of job performance ratings. *Personality and Individual Differences*, Vol. 50 No. 6, str. 857–862
36. Jones, D. N. i Figueredo, A. J. (2013). The core of darkness: Uncovering the heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality*, Vol. 27 No. 6, str. 521–531.
37. Kidder, D. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, Vol. 28 No. 5, str. 629–648.
38. Krapić, N. (2005). Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje. *Psiholojske teme*, Vol. 14 No. 1., str. 39–56.
39. Krapić, N., Pletikosić, S. i Grabar, N. (2011). Odnos crta ličnosti i stavova prema radu i organizaciji s odgovornim organizacijskim ponašanjem. *Psiholojske teme*, Vol. 20 No. 2, str. 319–336.
40. Lee, K. i Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 39, str. 329–358.
41. Lee, K., Ashton, M. C. i de Vries, R. E. (2005). Predicting workplace delinquency and integrity with the HEXACO and five-factor models of personality structure. *Human performance*, Vol. 18 No. 2, str. 179–197.
42. Marcus, B., Lee, K. i Ashton, M. C. (2007). Personality dimensions explaining relationships between integrity tests and counterproductive behavior: Big Five, or one in addition? *Personnel Psychology*, Vol. 60 No. 1, str. 1–34.
43. Mathieu, J. E. i Taylor, S. R. (2007). A Framework for Testing Meso-Mediational Relationships in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28 No. 2, str. 141–172.

44. Mededović, J., Wertag, A. i Sokić, K. (2018). Can Psychopathic Traits be Adaptive? Sex Differences in Relations between Psychopathy and Emotional Distress. *Psihologijske teme*, Vol. 27 No. 3, str. 481–497.
45. Miles, R. (1980). *Macro Organizational Behavior*. Santa Monica, CA: Goodyear.
46. O'Boyle Jr, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C. i McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97 No. 3, str. 557–579.
47. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
48. Paulhus, D. L. i Williams, K. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, Vol. 36, str. 556–568.
49. Pease, C. R. i Lewis, G. J. (2015). Personality links to anger: Evidence for trait interaction and differentiation across expression style. *Personality and Individual Differences*, Vol. 74, str. 159–164.
50. Penezić, Z., Rak, I. i Slišković, A. (2013). Odgovorno organizacijsko ponašanje: provjera konstrukta na hrvatskom uzorku. *Društvena istraživanja*, Vol. 22 No. 1, str. 121–141.
51. Pervin, L., A., Cervone, D. i John, O. P. (2008.). *Psihologija ličnosti: teorije i istraživanja*. Zagreb: Školska knjiga.
52. Raine, A., Dodge, K., Loeber, R., Gatzke-Kopp, L., Lynam, D., Reynolds, C. ... Liu, J. (2006). The reactive–proactive aggression questionnaire: Differential correlates of reactive and proactive aggression in adolescent boys. *Aggressive Behavior*, Vol. 32 No. 2, str.159–171.
53. Robinson S. P. i Judge T. A. (2010). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
54. Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organisational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
55. Robinson, S. i Bennett, R. (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 6, No. 3–27.
56. Rothmann, S. i Coetzer, E. (2003), The Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Industrial Psychology* Vol. 29 No. 1, str. 68–74.
57. Sackett, P.R. i DeVore, C.J. (2001). Counterproductive behaviors at work. U: N. Anderson, D. Ones, H.Sinangil i C. Viswesvaran (Ur.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 1, str. 145–164). London: Sage.
58. Sackett, P. R. i DeVore, C. J. (2002). *Counterproductive behaviors at work*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
59. Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 10 No. 1-2, str. 117–125.

60. Sokić, K. (2017). *Provjera trijarhijskoga modela psihopatije*. Doktorski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
61. Sokić, K. (2018). Biološki i psihosocijalni rizični čimbenici razvoja psihopatije. *Kriminologija & socijalna integracija*, Vol. 26 No.1, str. 100–118.
62. Sokić, K. i Ljubin Golub, T. (2019). Exploring the role of boldness in The Triarchic Psychopathy Model Psihološka istraživanja, 22 (1), 135–152. doi:10.5937/PSIS-TRA22-18884
63. Sokić, K. i Lukač, M. (2018). Uspješna psihopatija: stvarnost ili mit. *FIP - Financije i pravo*, Vol. 6 No. 1, str. 7–28.
64. Saucier, G. i Goldberg, L. R. (1996). Evidence for the Big Five in analyses of familiar English personality adjectives. *European Journal of Personality*, Vol. 10, st. 61–77.
65. Spain, S. M., Harms, P. i LeBreton, J. M. (2013). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 No. S1, str. S41–S60.
66. Spector, P. E. (2010). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, Vol. 21 No. 4, str. 342–352.
67. Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, Vol. 31, str. 815–829.
68. Spector, P. E. i Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In P. E. Spector i S. Fox (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (str. 151–174). Washington, DC, US: American Psychological Association
69. Thau, S., Crossley, C., Bennett, R. J. i Sczesny, S. (2007). The relationship between trust, attachment, and antisocial work behaviors. *Human Relations*, Vol. 60 No. 8, str. 1155–1179.
70. VandenBos, G. R. (2015). *APA dictionary of psychology*. Washington: DC : American Psychological Association.
71. Wagner, J. A.; Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior*. New York, NY 10016: Routledge Taylor & Francis.
72. Williams, L. J., i Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, Vol. 17 No. 3, str. 601–617.
73. Wright A. G. C., Pincus A. L., Thomas K. M., Hopwood C. J., Markon K. E. i Krueger R. F. (2013). Conceptions of narcissism and the DSM-5 pathological personality traits. *Assessment*, Vol. 20, str. 339–352.
74. Zettler, I. i Hilbig, B. E. (2010). Honesty-humility and a person-situation interaction at work. *European Journal of Personality*, Vol. 24, str. 569–582.

## THE ROLE OF PERSONALITY TRAITS IN UNDERSTAND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

**Abstract:** The aim of this paper was to examine the role of personality traits in understand organizational behavior. In the first part of this paper, we described some dominant models of personality such as the Five-factor personality model and HEXACO model of personality. In the next section, the basic forms of the organizational behavior (i.e. in-role behavior, organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior) are described. Empirical evidence concerning the relationship between normal and dark personality traits and work behavior, are presented in the central part of this paper. On the basis of this review, it could be concluded that personality traits are important for understanding organizational behavior and could be used in the prediction of different aspects of behavior in the work environment.

**Key words:** *personality, organizational behavior, Five-Factor Model of personality, HEXACO model, Dark Triad*