

# UTJECAJ KARAKTERISTIKA OSOBNOSTI ZAPOSLENIKA NA RADNO PONAŠANJE

---

Vujina, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2020

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:250140>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-28**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**UTJECAJ KARAKTERISTIKA OSOBNOSTI**  
**ZAPOSLENIKA NA RADNO PONAŠANJE**

**Mentor:**  
**izv.prof.dr.sc.Ivana Bulog**

**Student :**  
**Ivana Vujina**

**Split, rujan, 2020.**

## SADRŽAJ:

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.UVOD.....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1.Predmet istraživanja .....   | 1         |
| 1.2. Problem istraživanja .....  | 3         |
| 1.3. Ciljevi istraživanja .....  | 4         |
| 1.4. Metode istraživanja.....  | 4         |
| 1.5. Istraživačke hipoteze.....  | 5         |
| 1.6. Doprinos istraživanja .....   | 7         |
| 1.7. Sadržaj rada.....   | 7         |
| <b>2. TEORIJSKE ODREDNICE OSOBINA MRAČNE TRIJADE I<br/>RADNOG PONAŠANJA.....</b>                             | <b>9</b>  |
| 2.1. Osobine ličnosti.....   | 9         |
| 2.1.1. Svjetle osobine ličnosti.....   | 10        |
| 2.1.2. Tamne osobine ličnosti.....   | 11        |
| 2.1.2.1. Makijavelizam .....   | 13        |
| 2.1.2.2. Narcizam .....  | 14        |
| 2.1.2.3. Psihopatija .....   | 15        |
| 2.2. Radno ponašanje .....   | 16        |
| 2.2.1. Produktivno radno ponašanje.....  | 18        |
| 2.2.2. Kontraproduktivno radno ponašanje .....   | 20        |
| 2.2.3. Rad u timu .....  | 22        |
| 2.3. Veza između mračne trijade ličnosti i radnog ponašanja .....  | 23        |
| <b>3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA KARAKTERISTIKA<br/>OSOBNOSTI ZAPOSLENIKA NA RADNO PONAŠANJE .....</b> | <b>26</b> |
| 3.1. Metodologija istraživanja .....   | 26        |
| 3.2. Rezultati istraživanja .....  | 26        |
| 3.3. Testiranje istraživačkih hipoteza .....   | 35        |
| <b>4. ZAKLJUČAK.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>SAŽETAK.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>SUMMARY .....</b>   | <b>45</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>  | <b>45</b> |
| <b>POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA .....</b>  | <b>53</b> |
| <b>PRILOZI- ANKETNI UPITNIK .....</b>  | <b>54</b> |

# 1.UVOD

## 1.1.PREDMET ISTRAŽIVANJA

Ličnost je pojam koji je teško precizno i jasno definirati, no prema jednoj od najčešćih definicija koju su iznijeli Larsen i Buss (2005), ona se definira kao skup organiziranih i trajnih psiholoških osobina pojedinca koje utječu na njegovu prilagodbu i interakciju s okolinom. Sve definicije ukazuju da je način na koji se pojedinac ponaša u različitim situacijama i kako reagira na promjene, najvažniji podatak za psihologiju ličnosti. Svakog pojedinca karakteriziraju svijetle i tamne osobine koje definiraju njegovo ponašanje. Svijetle osobine su one dobre osobine kojih su pojedinci svjesni i na koje su ponosni, dok su tamne osobine one koje pojedinac ne vidi i nije ih svjestan, ali su prijetnja koju vide i osjećaju drugi. U svakom su pojedincu nazočne i jedne i druge osobine, a upravo iz tih loših osobina se razvio koncept mračne trijade ličnosti koji je sve češće predmet brojnih istraživanja iz područja psihologije, ali i ekonomije.

Mračna trijada je koncept koji se sastoji od tri crte ličnosti – makijavelizma, narcizma i psihopatije. Utemeljitelji ovog koncepta, autori Paulhus i Williams (2001) naglašavaju kako je ovim crtama ličnosti zajedničko manipulativno i bezosjećajno ponašanje pojedinaca, te osjećaj istih da su unikatni, superiorni i nedodirljivi te da za njih ne vrijede pravila koja vrijede za sve ostale.

Makijavelizam se definira kao manipulativna osobina ličnosti ili kao razina do koje osoba misli da su ljudi manipulativni (Douglas, Bore i Munro, 2012). Termin *makijavelistički* dolazi od talijanskog diplomata Niccola Machiavellia koji je 1513. godine napisao klasičan traktat *Vladar* (Machiavelli, 1966/ 1513; prema Larsen i Buss, 2008). Machiavelli je tvrdio da vladar koji ima jasno postavljen cilj mora biti spreman poduzeti različite poteze i koristiti manipulativne strategije poput laganja ili laskanja kako bi došao do ostvarenja svojih ciljeva. Danas se makijavelisti opisuju kao osobe koje imaju ciničan pogled na svijet, pragmatičnu etiku, te su sklone obmanjivanju (Jones i Paulhus, 2009, prema Leary i Hoyle, 2009). Spremnost za manipuliranje i iskorištavanje drugih karakterizira pojedince koji su visoko u makijavelizmu (Spain i sur., 2014), a oni slijede tri temeljne vrijednosti: vjerovanje da je manipuliranje drugima učinkovita taktika, cinični pogled na ljudsku prirodu, te moralni pogled koji svrhovitost stavlja iznad principa (O`Boyle i sur., 2012).

Narcizam je dimenzija ličnosti koja uključuje visoku razinu umišljenosti, zaokupljenost uspjehom, stavljanje vlastitih želja i potreba iznad želja i potreba drugih, grandioznost, nedostatak empatije za osjećaje, potrebe i želje drugih (Larsen i Buss, 2008). Brojne su knjige objavljene na temu rastućeg narcizma u zapadnoj kulturi, a jedna od možda i najvažnijih u novije vrijeme, jest svakako ona autora Twenge i Campbell (2009), koja prikazuje narcisoidne pojedince kao osobe koji su svoje težnje da budu prihvaćeni od strane socijalne okoline i da stvore što ljepšu sliku o sebi, doveli do apsurdna. Sve veći naglasak u društvu se stavlja na materijalno bogatstvo, idealni fizički izgled i idolopoklonstvo.

Autori Lalumiere, Harris i Rice (2001) definiraju psihopatiju kao skup osobina ličnosti čije su glavne karakteristike impulzivnost, neodgovorno ponašanje, egocentričnost, nemogućnost ostvarivanja trajnih veza te nedostatak društvenih emocija poput ljubavi, srama ili krivnje. Psihopati se koriste strategijom varanja u interakciji s okolinom, a skloni su i iskorištavaju kooperativne sklonosti drugih ljudi (Mealey, 1995). Osobe kod kojih je ova osobina izražena su sklone agresivnom, verbalnom i fizičkom ponašanju, čak i prema osobama koje vole (Pickering i sur., 2003), iskazuju neodgovornost i interpersonalnu manipulativnost (Hare, 2003), a karakterizira ih i parazitski način života koji može uključivati kriminalne aktivnosti (O'Boyle, Forsyth, Banks i McDaniel, 2012).

Već dugi niz godina se provode istraživanja koje se bave problematikom radnog ponašanja ili radne uspješnosti. Radna uspješnost je definirana trima širim domenama, a to su uspješnost u obavljanju radnih zadataka, odgovorno organizacijsko ponašanje, te nepoželjno organizacijsko ponašanje (Rotundo i Sackett, 2002; Viswesvaran i Ones, 2000).

Brojna istraživanja pokazuju da su osobine mračne trijade povezane s radnim ponašanjem. S obzirom da je za uspjeh na radu potrebna suradnja s kolegama te stabilna i povjerljiva veza s klijentima, makijavelisti imaju lošu radnu uspješnost. Oni su skloni iskorištavanju i nepoštivanju, te ne surađuju s drugima ako u tome ne vide vlastitu korist, a ponekad njihov pesimističan pogled na svijet umanjuje motivaciju suradnika (O'Boyle i sur. 2012). Narcisoidne osobe imaju tendenciju da se loše ponašaju prema podređenima, a velika samopromocija potkopava njihovu ukupnu efikasnost. Također, skloni su preuzimati zasluge za posao koji je obavio netko drugi, a ako ostvare neuspjeh pripisuju ga drugima (Campbell, Hoffman i Marchisio, 2011). Osobe koje posjeduju osobine psihopatije ne iskazuju poštovanje prema suradnicima, ali ni prema klijentima, često ne poštuju rokove s čime mogu dovesti suradnike u nelagodne situacije. Psihopati ne osjećaju krivnju ukoliko nešto loše naprave jer

im socijalne norme nisu važne. Sve navedeno dovodi do toga da njihovi suradnici, a ni klijenti nemaju povjerenja u njih. Zaključno, u većini slučajeva, psihopatija i radna uspješnost su slabo povezane.

Predmet ovog istraživanja fokusira se na povezanost opisanih osobina mračne trijade ličnosti i radnog ponašanja zaposlenika stavljajući naglasak na timski rad i ponašanje zaposlenika prema svojim suradnicima.

## **1.2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA**

Mračna trijada ličnosti još je uvijek nedovoljno istražen pojam. Sve više raste interes za istraživanjem ovog konstrukta u mnogim područjima čovjekova rada i djelovanja. S obzirom na činjenicu da je u današnjem društvu sve veći broj pojedinaca koji su razvili osobine mračne trijade ličnosti, a one utječu ne samo na privatni život, već i na zdravlje i posao koji osoba obavlja, razumijevanje pojma mračne trijade je od iznimne važnosti.

O konceptu mračne trijade ne treba i ne smije se razmišljati uvijek u negativnom kontekstu. Potrebno je razumjeti i istraživati i „svjetliju“ stranu utjecaja ovih osobina na mnoga područja čovjekova djelovanja. Neka od novijih istraživanja ukazuju na to da osobe s izraženim osobinama mračne trijade postižu bolje rezultate na određenim kognitivnim zadacima. Tako primjerice, Konratha i sur. (2013) u svom istraživanju pokazuju kako su narcisoidne osobe bolje u tumačenju tuđih emocija, skloni su glumiti empatiju s ciljem da što više iskoriste druge u svojoj okolini i od njih izvuku što veću korist. Autori O'Boyle i sur. (2012) ističu makijaveliste kao osobe koje su uspješne i ostvaruju bogate karijere dok su osobe koje posjeduju psihopatske osobine često uspješne u poslovima koji zahtijevaju riskiranje, manjak emocija i racionalno razmišljanje.

No međutim, puno je veći broj istraživanja pokazao kako su ove osobine povezane sa negativnim aspektima ponašanja pojedinaca. Dok dobro i pozitivno radno ponašanje uključuje uspješno obavljanje radnih zadataka, timski rad, inovativnost, kolegijalnost i poštivanje nadređenih, s druge strane negativno i nepoželjno radno ponašanje uključuje neizvršavanje radnih obveza, namjerno kršenje pravila, nepoštivanje kolega i nadređenih i sl. Glavna problematika ovog istraživanja usmjerena je na pronalaženje odgovora na istraživačko pitanje

kako i na koji način negativne crte ličnosti zaposlenika, koje je jako teško istražiti i objasniti jer se smatraju društvo nepoželjnima, utječu na radno ponašanje zaposlenika u kontekstu timskog rada i suradnje sa kolegama na poslu. Fokus je na istraživanju karakteristika mračne trijade i njihov utjecaj na radno ponašanje. Istraživanjem će se nastojati dobiti slika o radnom ponašanju i vidjeti je li ono pozitivno ili negativno među članovima organizacije te kako i na koji način su osobine mračne trijade povezane sa njim.

### **1.3. CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Nakon definiranja predmeta, problema te hipoteza istraživanja, potrebno je definirati ciljeve. Dijelimo ih na znanstvene i praktične tj. teorijske i empirijske.

Teorijski cilj obuhvaća spoznaje o konceptu mračne trijade ličnosti. Definirat će se i objasniti tri crte ličnosti koje pripadaju spomenutom konceptu te njihova povezanost s radnim ponašanjem, grupnom atmosferom, vodstvom, odgovornim ponašanjem prema suradnicima te sveukupnim osobnim zadovoljstvom u organizaciji.

Praktični ciljevi obuhvaćaju prikazivanje rezultata iz anketnog upitnika o povezanosti između zaposlenika koji posjeduju karakteristike mračne trijade ličnosti te njihovog ponašanja unutar organizacije. Također, prikazat će se njihov odnos prema drugim zaposlenicima ,te sveukupno zadovoljstva na radu.

### **1.4. METODE ISTRAŽIVANJA**

Kako bi se postigli najefikasniji rezultati u istraživanjima , najbolje je primjenjivati više različitih znanstveno- tehničkih metoda. Stoga ćemo se za efikasno analiziranje predmeta, problema, ciljeva i hipoteza u istraživanju poslužiti s više različitih metoda (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić, Pološki Vokić, 2010). U teorijskom dijelu na samom početku istraživanja, koristit će se metoda deskripcije koja služi za jednostavno opisivanje činjenica i podataka , te komparativna metoda koja služi za utvrđivanje sličnosti i razlika između činjenica i predmeta. Također, kao metode istraživanja u radu koristit će se deduktivna metoda koja predstavlja oblik zaključivanja prilikom kojeg se od jednog općeg stava dolazi do pojedinačnog zaključka, te

induktivna metoda kao oblik zaključivanja u kojem se na temelju dijela informacija donose sudovi o cjelini .

U empirijskom dijelu rada koristit će se metoda anketiranja kojom će se preko anketnog upitnika prikupiti podaci i stavovi o predmetu istraživanja. Anketni upitnik popunjavaju zaposlenici više različitih hotela na području grada Splita i šire okolice, a isti sadrži pitanja o: osobnim podacima te osobinama ispitanika (spol, godina rođenja, stupanj obrazovanja, trajanje staža u organizaciji te pojedine osobine pojedinca), grupnoj atmosferi (mišljenje ispitanika o ponašanju kolega i atmosferi na radu) te o odgovornom ponašanju prema suradnicima (da li se i u kojoj mjeri ispitanik odgovorno ponašao prema suradnicima). Svi prikupljeni podaci će se obraditi koristeći Microsoft Excel- i SPSS te će se adekvatno prikazati i analizirati.

## 1.5. ISTRAŽIVAČKE HIPOTEZE

Na temelju prethodno definiranog predmeta i problema istraživanja postavljaju se sljedeće hipoteze :

***H1: Osobe koje imaju izraženije osobine mračne trijade neće biti sklone timskom radu.***

Katzenbach & Smith (1993) definiraju tim kao malu skupinu ljudi s različitim vještinama, znanjima i spoznajama koji zajedno djeluju kako bi ostvarili zajedničke ciljeve za koje se smatraju uzajamno odgovornima. U timovima uglavnom postoji međusobna ovisnost i obostrana odgovornost (Hjertø, 2013), a obično su organizirani hijerarhijski, moraju se integrirati, sintetizirati i dijeliti informacije, a potrebno ih je koordinirati te članovi moraju surađivati kako bi ispunili svoju misiju (Salas i sur., 2008).

O'Neill i Allen (2014) proveli su istraživanje o tome kako se mračne osobine ličnosti odnose na timsko rješavanje sukoba, timsku inovativnost i rad tima općenito. Njihovi rezultati pokazuju da članovi tima narcisoidne osobe vide kao dominirajuće i domišljate, ali s nedostatkom međuljudske inteligencije (Rauthmann, 2012), pa tim takvih pojedinaca vjerojatno ne bi bio učinkovit. Također, timovi s visokim udjelom članova koji imaju osobine



psihopatije vjerojatno bi mogli ugroziti napredak tima zbog impulzivnosti, agresivnosti i emocionalne nestabilnosti članova (McHoskey i sur., 1998; Paulhus i Williams, 2002).

Sukladno navedenom, u ovom će se radu provesti istraživanje i pokušati ispitati jesu li i u kojoj mjeri osobe sa izraženijim osobinama mračne trijade ličnosti u više različitih hotela unutar grada Splita i šire okolice sklone timskom radu. Navedeno će se ispitati u okviru prve istraživačke hipoteze.

Nadalje, postavlja se i druga istraživačka hipoteza, koja glasi:

***H2: Osobe koje imaju izraženije osobine mračne trijade se neodgovornije ponašaju prema suradnicima.***

Gruys i Sackett (2003) definiraju nepoželjno organizacijsko ponašanje (NOP) kao namjerno i smišljeno ponašanje zaposlenika kojim štete interesima organizacije i njezinim članovima te krše organizacijske norme. Nepoželjno organizacijsko ponašanje podrazumijeva tjelesno i verbalno agresivno ponašanje, namjernu sabotažu i krađu, namjerno kašnjenje i nepoštivanje normi unutar organizacije te brojne namjerno napravljene pogreške u obavljanju poslova (Baboselac-Marić, Zadro-Omčen, 2018.). Makijavelisti su skloni promjeni ponašanja i vlastitih uvjerenja te se često priklone onome u čemu oni vide vlastitu korist (O' Boyle i sur., 2012), a time ujedno zadobivaju povjerenje suradnika i uspostavljaju snažnu socijalnu mrežu u organizaciji. No, njihov utjecaj slabi ukoliko se prepozna manipulacija. Osobe sklone narcizmu se u društvu percipiraju kao osobe koje nisu sklone suradnji i timskom radu i koje su agresivne, dok oni sami sebe smatraju vrlo pozitivnima (Judge, LePine, Rich, 2006). Psihopati su osobe koji se ne trude uspostaviti odnose sa suradnicima, ne poštuju njihova prava kao ni prava onih kojima bi trebali služiti (klijenti), u radnom odnosu su nemarni, ne poštuju rokove te se izuzimaju iz većine odgovornosti. O' Boyle i sur.,(2012) zaključuju da psihopatija, u odnosu na ostale komponente mračne trijade, ostvaruje najveću povezanost s nasiljem i agresivnim ponašanjem na radnom mjestu.

Slijedom navedenog, u ovome radu će se pokušati ispitati jesu li osobe koje imaju izraženije osobine mračne trijade u više različitih hotela na području grada Splita i šire okolice, neodgovornije prema svojim radnim kolegama. Navedeno će se ispitati u okviru druge istraživačke hipoteze.

## **1.6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA**

Doprinos ovog istraživanja očituje se u teorijskom definiranju koncepta mračne trijade ličnosti, uz izučavanje već postojeće literature iz područja psihologije i ekonomije. Također, provedenim empirijskim istraživanjem, definirat će se utjecaj mračne trijade ličnosti na ponašanje zaposlenika hotela . Usporedit će se koja crta ličnosti iz spomenutog koncepta najviše utječe na vezu između zaposlenika, na ponašanje zaposlenika unutar organizacije i na njihov odnos prema drugim kolegama. Utvrdit će se da li i koje osobine ličnosti mračne trijade imaju negativan, a koje pozitivan utjecaj na rad u organizaciji

Ovo istraživanje može poslužiti poslodavcima da uvide koliko zaposlenika posjeduje osobine mračne trijade i koliko te karakteristike utječu na inovativnost, kolegijalnost, odanost te općenito zadovoljstvo svakog pojedinca unutar organizacije. Također, provedeno empirijsko istraživanje će poslužiti poslodavcima da pobliže upoznaju osobine zaposlenika te utvrde da li su osobe sa izraženim osobinama mračne trijade od koristi za organizaciju.

## **1.7. SADRŽAJ RADA**

Ključni dijelovi diplomskog rada će biti: uvodni dio, teorijski dio, empirijski dio te zaključak.

U uvodu će biti predstavljena pomno odabrana tema rada, definirani predmet i problem istraživačkog rada, točno određene i objašnjene statističke hipoteze, definiran temeljni cilj, odabrane metode te objašnjen doprinos istraživačkog rada.

U teorijskom dijelu će pobliže biti objašnjena terminologija mračne trijade ličnosti te tri crte ličnosti koje pripadaju spomenutom konceptu i njihova povezanost s brojim ishodima na radnom mjestu.

U empirijskom dijelu će biti prikazani statistički podatci rezultata istraživanja o povezanosti između zaposlenika koji posjeduju karakteristike mračne trijade te njihovog ponašanja na radu i njihovog odnosa prema drugim zaposlenicima hotela. Također će biti iskazan osvrt na svaki pojedini dobiveni rezultat prilikom testiranja hipoteza i provođenja ankete.

U zaključnom dijelu će biti iskazani ključni elementi povezanosti između teorijskog i empirijskog dijela te spoznaje stečene prilikom istraživanja. Također će biti prikazan popis literature, tablica i slika.

## **2. TEORIJSKE ODREDNICE OSOBINA MRAČNE TRIJADE I RADNOG PONAŠANJA**

### **2.1. OSOBINE LIČNOSTI**

Larsen i Buss (2005) su dali definiciju ličnosti, prema kojoj je ona skup organiziranih te razmjerno trajnih psiholoških osobina i mehanizama unutar pojedinca koje utječu na njegove interakcije s okolinom i prilagodbu na okolinu. Dakle, ličnost je ono što doista jesmo, što nas trajno određuje te čini jedinstvenima i različitima od drugih.

Psihologija ličnosti, koja prema mišljenju mnogih psihologa predstavlja središnje mjesto u suvremenoj psihologiji, se već duži niz godina bavi proučavanjem znanstvenih postavki o ljudskim individualnim razlikama kako bi se bolje razumjeli ljudi i način na koji se oni ponašaju. Svatko ima određenu vrstu osobnosti, a ona je individualna i drugačija kod svakog pojedinca.

Važna obilježja ličnosti su njena relativna trajnost i konzistentnost jer ako je osoba vesela u ovom trenutku to ne znači da je uvijek vesela i to ne govori puno o osobini te osobe. A primjerice, ako je osoba vesela uvijek, u različitim situacijama i pod različitim pritiscima te se sa osmijehom nosi sa stresom to se može opisati kao osobina ličnosti.

Osobine ličnosti je potrebno poznavati i kontinuirano istraživati kako bi se moglo predvidjeti buduće ponašanje pojedinca, npr. kako i na koji način se pojedinac nosi sa stresom, kako reagira u stresnim situacijama, u kojoj mjeri je druželjubiv, iskren, savjestan itd. Cilj svake organizacije je zaposliti osobu koja će zadovoljiti zahtjeve posla i koja će znati ispravno reagirati u određenoj situaciji.

Svakog pojedinca karakteriziraju svijetle i tamne osobine koje definiraju njegovo ponašanje, pa tako u jednom trenutku osoba može biti brižna, nježna, topla, blaga, ljubazna i iskrena; a u drugom sebična, manipulativna, hladna i nepoštena. Dakle, u svakom pojedincu se podjednako kriju i svijetle osobine-one dobre osobine kojih je pojedinac svjestan i na koje je ponosan, ali isto tako i one tamne- koje pojedinac ne vidi ali ih njegova okolina osjeća.

### 2.1.1. SVIJETLE OSOBINE LIČNOSTI

Goldberg (1999) je zaslužan za konceptualizaciju i za popularizaciju „Big Five“ modela koji opisuje ličnost kao hijerarhijski organiziranu. On je kroz pet faktora objedinio cijeli niz karakteristike koje su vezane uz čovjekovu osobnost i koje najbolje objašnjavaju pojam ličnosti te razlike u ponašanju. Dimenzije ličnosti ovog modela su : (I) Ekstraverzija ili Surgencija; (II) Ugodnost ; (III) Savjesnost ili Pouzdanost; (IV) Emocionalna stabilnost (V) Kultura ili Intelekt. Facete predstavljaju skupinu karakteristika koje služe kako bi se opisala čovjekova osobnost , a model "velikih pet" služi za opće razumijevanje osobina ličnosti , a ne za istraživanje individualnih razlika. Dalje će se u radu detaljnije opisati dimenzije ličnosti spomenutog „Big Five“ modela.

- **EKSTRAVERZIJA ILI SURGENCIJA** naglasak stavlja na kvantitetu, a zadovoljstvo pojedinca se povećava kako se povećava njegova interakcija s okolinom. Ekstravertne osobe su optimistične, društvene, zabavne i komunikativne, vole nova iskustva i teže novim poznanstvima. Suprotno ekstraverziji je introvertnost. Introvertne osobe vole samoću i rutinu, uvijek su dobro organizirani te više vole imati manji broj bliskih prijatelja. S obzirom na spol, žene postižu više rezultate na ovoj dimenziji (Kardum i Smojver, 1993).
- **UGODNOST** stavlja naglasak na kvalitetu interakcija s okolinom. Ova dimenzija je karakteristična za ljude u čijem je društvu uvijek ugodno, koji su ljubazni te nesebično pomažu drugima. Karakterizira ih iskrenost, skromnost, velikodušnost i pristojnost. Osobe sa visokom razinom ugodnosti znaju kontrolirati bijes i negativne emocije. S druge strane, osobe sa niskom razinom ugodnosti posjeduju karakteristike antagonizma. Prema Costa i sur. (1989.), pojedinci koji imaju izražen antagonizam obično su neprijateljski raspoloženi, nepovjerljivi, nemaju poštovanja te su skloni omalovažavanju drugih. „Oni su hladni, prezrivi, bešćutni i bezosjećajni.“ (str. 45).
- **SAVJESNOST ILI POUZDANOST** se odnosi na stupanj uvažavanja mišljenja i ideja drugih ljudi prilikom donošenja odluka. Osobe koje imaju karakteristike ove dimenzije su odgovorne, marljive i pouzdane, usmjerene su prema cilju te se pridržavaju pravila i normi. Savjesnost je glavni pokazatelj privatnog i poslovnog uspjeha. Prema istraživanju Kardum i Smojver (1993) žene postižu više rezultate na skali savjesnosti nego muškarci.

- **EMOCIONALNA STABILNOST** je prema autorima Kardum i Smojver (1993) dimenzija ličnosti koja opisuje način na koji pojedinci reagiraju na različite podražaje iz okoline. Visoki rezultat na ovoj dimenziji imaju osobe koje su opušteno i smirene te se dobro prilagođavaju stresnim situacijama. Nizak rezultat emocionalne stabilnosti koji se još naziva i neuroticizam imaju osobe koje su nesigurne, potišteno i uvijek zabrinute, a karakteriziraju ih i neugodne emocije poput depresije i tjeskobe. Visoki neuroticizam ukazuje na razdražljivost, veliku osjetljivost na stres, slabu samokontrolu te emocionalnu nestabilnost (Pease i Lewis, 2015). Neurotični pojedinci su često nezadovoljni vlastitim životom.
- **KULTURA, INTELEKT ILI OTVORENOST ISKUSTVU** je dimenzija ličnosti koja je izražena kod osoba koje teže stjecati nova iskustva te su otvoreni i spremni prihvatiti sve promjene. Osobe koje posjeduju karakteristike ove dimenzije su kreativne, maštovite, originalne i znatiželjne te su uvijek spremni preispitati vlastite stavove i sagledati mišljenja drugih ljudi.

### 2.1.2. TAMNE OSOBINE LIČNOSTI

Autori Zeigler-Hill i Marcus (2016) definiraju mračnu ličnost kao "socijalno averzivnu i povezanu s raznim interpersonalnim poteškoćama te potencijalno destruktivnim ponašanjima (kao što su agresija, manipulacija, eksploatacija)" (str. 3). Mračna trijada se odnosi na tri glavne negativne osobine ličnosti koje su iako različite, u velikoj mjeri međusobno povezane. Riječ je o psihopatiji, narcizmu i makijavelizmu. Naziv *mračna trijada* (engl. *Dark Triade*) koji opisuje ličnost koja nije „socijalno poželjna“ ,potječe od autora Paulhus i Williams (2002) koji smatraju da se prilikom istraživanja treba osvrnuti na sve tri navedene osobine kako bi se otkrio primarni faktor određenog ishoda. Nakon predstavljanja, konstrukt mračne trijade je izazvao veliki interes iz razloga što se može primijeniti kao strategija za odabir partnera u romantičnim vezama, primjenjiv je u području socijalnih odnosa te je koristan za objašnjavanje ponašanja tijekom obrazovanja i u radnom okruženju (Furnham, Richards i Paulhus, 2013) i do danas je predmetom velikog broja istraživanja. Mračna trijada nam pomaže razumjeti odbojnu i lošu stranu ljudske ličnosti koja se odnosi na socijalnu strategiju iskorištavanja drugih (Baboselac-Marić, 2015).

Iako se osobine mračne trijade međusobno preklapaju, ipak valja naglasiti da je riječ o različitim konstruktima (Paulhus i Williams, 2002; Rauthman, 2011) kojima je zajedničko

obilježje socijalno zlonamjeren karakter te brojna nepoželjna ponašanja poput agresivnosti, manipulacije i emocionalne hladnoće. Prema nekim autorima psihopatija i makijavelizam su prozvani „zlim duetom“ ( Rauthmann i Kolar, 2012) , a smatraju se "mračnijima" i "otrovnijima" od narcizma, te su više povezani s ishodima poput nedostatka moralne brige (Arvan, 2011; Arvan, 2013; Glenn i sur., 2009), emocionalne manipulacije, lošijih interpersonalnih sposobnosti te niže razine savjesnosti (Austin i sur., 2007). Također, neke karakteristike narcisoidnih osoba poput traženja pažnje i želje da im se drugi dive su poželjnije u socijalnim odnosima od npr. okrutnosti koja je karakteristika makijavelizma i psihopatije.

Dok osobe koje imaju karakteristike makijavelizma nastoje djelovati oprezno i promišljeno (Zeigler – Hill i Marcus, 2016), osobe sa obilježjima narcizma (Jones i Paulhus, 2010; Vazire i Funder, 2006) i psihopatije su često impulzivne (Jones i Paulhus, 2010; Morgan, Gray i Snowden, 2011; Ray i sur., 2009). Međutim, jedna osoba ne može istovremeno djelovati promišljeno i impulzivno (Jones i Figueredo, 2013) pa ideja da se osobine mračne trijade sastave u jedan kompozit, za što su se zalagali neki autori (Jonason, Li, Webster i Schmitt, 2009; Jonason, Webster, Schmitt, Li i Crysel, 2012) nije logična.

Iako su osobine mračne trijade društveno nepoželjne te često povezane s negativnim životnim ishodima ipak mogu biti i od koristi u nekim područjima života. Tako se makijavelizam i narcizam mogu opisati više kao odbojne i antipatične osobine nego kao prijatna, a pozitivna slika o sebi koju imaju osobe sa karakteristikama psihopatije može biti korisna za psihološko blagostanje, a može poslužiti i kao strategija pri suočavanju sa stresom (Taylor i Armor, 1996).

Narcizam, psihopatija i makijavelizam imaju genetsku komponentu (Petrides i sur., 2011), tj. mogu se opisati kao urođene osobine ličnosti ,ali makijavelizam se ističe jer je rezultat životnog iskustva i odgoja (Vernon i sur., 2008).

Osobine mračne trijade postoje kod oba spola, ali prema istraživanjima, češće su među muškarcima. Muškarci češće posjeduju osobine i narcizma i makijavelizma i psihopatije, s time da su razlike na narcizmu i makijavelizmu manje nego na psihopatiji (Jonason i sur., 2009; Chabrol, Bouvet i Goutaudier, 2017; Smoker i March, 2017). Autori LeBreton, Shiverdecker i Grimaldi (2018) navode da u ukupnoj populaciji prevladava 15 % pojedinaca koji imaju izražene osobine mračne trijade.

### 2.1.2.1. MAKIJAVELIZAM

Makijavelizam je sinonim za manipulativnu strategiju socijalne interakcije, a definira se i kao manipulativna ličnost ili kao razina do koje osoba misli da su ljudi manipulativni (Douglas, Bore i Munro, 2012). Riječ *makijavelizam* se originalno veže za književna djela Niccolò Machiavelli-ja (1513/1981; prema Wilson, Near i Miller, 1996), diplomata koji je živio u 16. st. u Italiji. Wilson i sur. (1996) makijavelizam definiraju kao "strategiju socijalnog ponašanja koja uključuje manipulaciju drugima kako bi se ostvarila osobna korist, a koja često nije u interesu druge osobe" (str. 285). Makijavelizam obuhvaća niz hladnih i manipulativnih ponašanja koja proizlaze iz nedostatka konvencionalne moralnosti (Dussault, Hojjat i Boone, 2013), a glavne karakteristike spomenute osobine ličnosti su promišljenost, planiranje te povrh svega manipulacija (Williams i Paulhus, 2002).

Prema Christie i Geis (1970; prema Jones i Paulhus, 2009) osobe sa izraženim osobinama makijavelizma su hladne, cinične, pragmatične, imaju manjak empatije, motivi su im isključivo novac i moć, dvolični su, manipulativni i antisocijalni, a teže cilju koji je koristan samo njima. Makijavelisti svoje ponašanje prilagođavaju situaciji, detaljno analiziraju prednosti i nedostatke, te koriste agresiju, varanje ili kontrolu samo u situacijama kada im je konačni ishod primamljiv, a rizik mali (Jones i Paulhus, 2011). Makijavelisti nisu skloni direktnoj agresiji (Jones i Paulhus, 2009), već češće koriste indirektnu agresiju koja uključuje šarmiranje, dodvoravanje, obmane i manipuliranje, izazivanje krivnje kod drugih ili pokazivanje prijateljstva (Jones i Paulhus, 2009), jer time ne privlače pažnju, a istovremeno ostvaruju zacrtane ciljeve (Spierings, 2014). Neki pojedinci su toliko uvjerljivi u laganju i obmanjivanju drugih, što im omogućuje da djeluju iskreno (Brewer i Abel, 2015). Nakon manipuliranja (Jonason, Slomski i Partyka, 2012) ili laganja drugoj osobi (Lee i Ashton, 2005), oni ne osjećaju sram, kajanje ili krivnju, a s obzirom da ih karakterizira nedostatak empatije makijavelisti nisu opterećeni "moralnim emocijama" (Wastell i Booth, 2003).

Kada je riječ o odnosima s partnerima i dugotrajnim vezama koje zahtijevaju emocije, a za iste makijavelisti nisu sposobni, oni ostvaruju bliskost sa partnerima samo kako bi ih iskorištavali dok ne ispune svoje ciljeve (Ináncsi, Láng, Bereczkei, 2015), a pritom ih tretiraju kao objekte (Wastell i Booth, 2003).



Kad je riječ o funkcioniranju na radnom mjestu i u radnom okruženju, makijaveliste nazivamo „socijalnim kameleonima“ jer su skloni preuzimati stavove i mišljenja ljudi oko sebe, dok istovremeno manipuliraju situacijom u svoju korist. Na taj način zadobivaju povjerenje kolega (O'Boyle, Forsyth, Banks i Story, 2013) i izgrađuju pozitivnu reputaciju, no problem nastaje ako se njihova „igra“ prepozna i tada njihov utjecaj slabi. Na motivaciju makijavelista utječe njihova sebičnost, želja za moći i novcem te natjecanje s drugima (Jones i Paulhus, 2009), a zadovoljni su poslom samo ako isti nosi visoku odgovornost (Jonason, Wee i Li, 2015). Laganje, varanje i krađa se ističu kao nepoželjna organizacijska ponašanja u kojima makijavelisti sudjeluju (Forsyth, Banks i McDaniel, 2012), a također karakterizira ih i smanjena odanost organizaciji, nadređenom i radnom timu (Zettler, Friedrich i Hilbig, 2011).

Istraživanja pokazuju da muškarci češće posjeduju osobine makijavelizma u odnosu na žene. (Ali i Chamorro – Premuzic, 2010). Između muškaraca i žena su vidljive razlike u stilovima manipulacije; za muškarce je veća šansa da će koristiti fizičko nasilje, dok će žene vjerojatnije koristiti suptilniji način poput obmane i sl.

#### **2.1.2.2. NARCIZAM**

Narcizam je dimenzija ličnosti koja dolazi od riječi *Narcissus* koja predstavlja lik mladića iz grčke mitologije koji se utopio nakon što se zaljubio u vlastiti odraz u vodi (Morf i Rhodewalt, 2001). Osobe koje posjeduju karakteristike narcizma imaju grandiozan pojam o sebi, smatraju da su superiorni te da imaju pravo izrabljivati druge, smatraju se privilegiranim, nemaju interese ni empatije za druge ljude (Campbell, 1999). Također, narcizam se može definirati kao neuravnotežen ili poremećen oblik previsokog samopoštovanja, a često je povezan i sa brojnim međuljudskim problemima (Morf i Rhodewalt, 2001). Narcistične osobe vole sliku o sebi koju su sami stvorili te stalno traže da im se drugi dive i potvrde stvorenu sliku. Upravo zbog toga su drugima antipatični i dosadni. Za osobe sa karakteristikama narcizma drugi ljudi su samo način na koji oni povećavaju svoj ego. Ne znaju uzvratiti usluge drugima, skloni su izrabljivanju drugih te im vrlo često nedostaje empatije (Morf i Rhodewalt, 2001). Rijetko uspiju dobiti pozitivnu povratnu informaciju koju cijelo vrijeme traže od drugih jer ih vide kao inferiornije, neosjetljivi su na tuđe brige i socijalna ograničenja (Morf i Rhodewalt, 2001). Osobe visoko na narcizmu su na prvi pogled karizmatične i šarmantne osobe

(Morf i Rhodewalt, 2001), ali prema Back i sur. (2010) upravo spomenuta težnja za divljenjem dugoročno izaziva gađenje kod drugih te ih tjera od njih.

Kada je riječ o odnosima s partnerima narcisoidne osobe su nezainteresirane za intimnost, znaju biti agresivni, iskorištavaju partnere te su sklone nevjeri u vezi (Foster i Campbell, 2005), ranjive su te im je jako teško identificirati osjećaje (Korunić, 2018). Kod odabira partnera važan im je status i da partner bude „savršen“, iako ga i tada smatraju inferiornijim od sebe (Campbell, Foster i Finkel, 2002). Obično se ne uspijevaju dugo zadržati u ljubavnoj vezi jer kada uoče partnerove mane brzo se razočaraju i nemaju tendenciju više ulagati ni vrijeme ni trud u vezu s partnerom (Keller i sur., 2014).

U radnom okruženju su osobe sa izraženim karakteristikama narcizma agresivne, nisu timski igrači te nisu skloni suradnji. Isto tako, često precjenjuju sebe i svoje sposobnosti, a podcjenjuju radnu učinkovitost drugih (Judge, LePine i Rich, 2006). Karakteristika narcisa je snažna želja za statusom, moći i poštivanjem od strane drugih te visoko samopoštovanje (Rosenthal i Pittinsky, 2006) pa se nerijetko pojavljuju u ulozi rukovoditelja (Penney i Spector, 2002).

Brojna istraživanja su pokazala da muškarci češće posjeduju osobine narcizma za razliku od žena (Paulhus i Williams, 2002; Gabriel, Critelli i Ee, 1994), ali postoje i razlike u načinima na koji se narcizam manifestira pa tako muškarci mogu izražavati narcizam kroz nedostatak empatije prema drugima, a žene kroz pretjeranu brigu za fizički izgled (Morf i Rhodewalt, 2001).

### **2.1.2.3. PSIHOPATIJA**

Autori Lalumiere, Harris i Rice (2001) definiraju psihopatiju kao skup osobina ličnosti čije su glavne karakteristike impulzivnost, neodgovorno ponašanje, egocentričnost, nemogućnost ostvarivanja trajnih veza te nedostatak društvenih emocija poput ljubavi, srama ili krivnje. Psihopatija se smatra štetnom i opasnom za društvo (Sokić, 2017), a uz to ima i snažnu biološku osnovu, razvija se kroz djetinjstvo i odrastanje i otporna je na većinu tretmana (Sokić, 2018). Glavne karakteristike subkličke psihopatije su nedostatak empatije i aneksioznosti, visoka impulzivnost te stalno traženje uzbuđenja. Osobe sa karakteristikama psihopatije su hladne i distancirane, nemaju osjećaje kajanje, krivnje ili grižnje savjesti (Paulhus i Williams, 2002). Osobe s višim rezultatima na psihopatiji pokazuju obilježja poput

nasilja, nepredvidivosti i neodgovornosti. Skloni su obmanjivati druge, ali nisu dovoljno sposobni da iz toga izvuku dugoročno vlastitu korist. Nisu skloni dugoročnom planiranju te nikada ne uče iz pogrešaka (Jones i Paulhus, 2011). Osobe visoko na psihopatiji su arogantne, okrutne, manipulativne i emocionalno distancirane (Hare, 1980), nisu socijalizirani, čest rezultat je neuspjeh u školi i na poslu, često imaju probleme sa zakonom, a skloni su i međuljudskim konfliktima (Newman, MacCoon, Vaughn i Sadeh, 2005).

Psihopati su skloniji upuštanju u kratkoročne seksualne odnose nego ostvarivanju dugotrajnih romantičnih odnosa (Jonason, Luevano i Adams, 2010). Kada su u vezi često su nasilni i nevjerni (Ali i Chamorro-Premuzic, 2007), a skloni su i kontroliranju partnera te korištenju agresivnih strategija kako bi zadržali iste (Jones i Paulhus, 2010). Karakteristike osoba sa izraženim osobinama psihopatije su nerijetko i agresivno seksualno ponašanje (Finkelstein, 2014), te sklonost promjeni većeg broja spolnih partnera kroz život (Jonason, Li i Buss, 2009).

Psihopatija je pozitivno povezana s oblicima nepoželjnog organizacijskog ponašanja kao što su prevare i sabotaze (Spurk i sur., 2016). Osobe sa izraženom psihopatijom karakterizira sklonost nasilju i agresivnom ponašanju na radnom mjestu, impulzivno ponašanje i dosada (Baboselac – Marić, 2015), nemarni su i ne poštuju rokove (Boddy, 2010). Psihopati se ne trude uspostaviti odnose sa suradnicima niti im je važno njihovo mišljenje, skloni su varanju dok ne postignu svoje ciljeve, a pritom nemaju osjećaja za moguće žrtve.

Muškarci su skloniji posjedovati osobine psihopatije, za razliku od žena (Zagon i Jackson, 1994; Hick i sur., 2012). Muške osobe su izloženije rizičnim faktorima za razvoj psihopatije, a u slučaju da ženska osoba i pokaže osobine psihopatije, to će na nju ostaviti veće posljedice nego kod muškarca (Teplin, Abram, McClelland, Dulcan i Mericle, 2002).

## **2.2. RADNO PONAŠANJE**

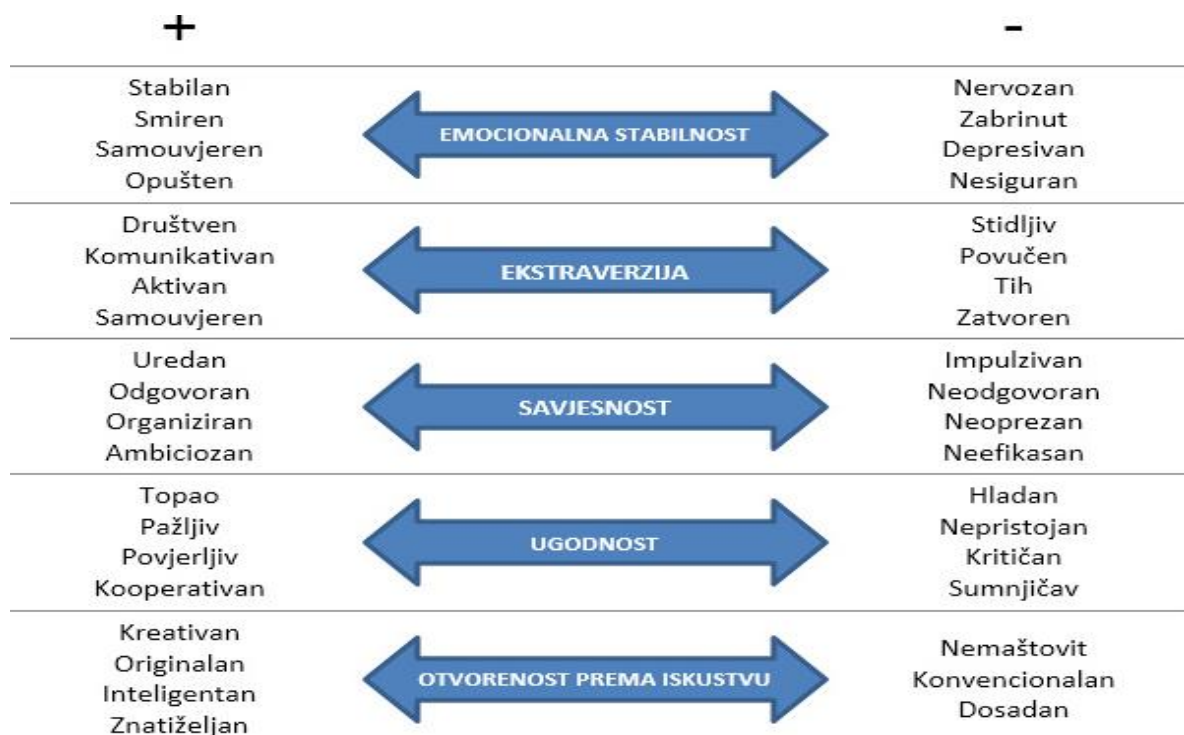
Brojna istraživanja su usmjerena na ljudsko ponašanje i na istraživanje načina na koji ljudi reagiraju u određenim situacijama. Svaki pojedinac donosi odluke za sebe na temelju svojih stavova, normi i običaja, pa sukladno tome neće svi jednako reagirati u nekoj situaciji, neće svi donijeti iste odluke niti se isto ponašati kako u privatnom tako i u poslovnom životu. U radu su opisane osobine ličnosti koje utječu na ljudsko ponašanje, ali isto tako i na radno ponašanje. Prema tome, predmet ovog istraživanja fokusira se na povezanost opisanih osobina

mračne trijade ličnosti i radnog ponašanja zaposlenika stavljajući naglasak na timski rad i ponašanje zaposlenika prema svojim suradnicima.

Već dugi niz godina se provode istraživanja koje se bave problematikom radnog ponašanja ili radne uspješnosti. Radna uspješnost je definirana trima širim domenama, a to su uspješnost u obavljanju radnih zadataka, odgovorno ili produktivno organizacijsko ponašanje, te nepoželjno ili kontraproduktivno organizacijsko ponašanje (Rotundo i Sackett, 2002; Viswesvaran i Ones, 2000).

Robbins i sur.(2010), definiraju organizacijsko ili radno ponašanje kao područje istraživanja koje proučava koliko pojedinci, grupe i strukture utječu na ponašanje unutar organizacije, s ciljem poboljšanja učinkovitosti organizacije.

Kao što se radna mjesta razlikuju po kompleksnosti, tako se i ljudi razlikuju po osobinama ličnosti. Za neke poslove i organizacije su određene osobine ličnosti poželjnije ili pak ključne kako bi se uspješno obavio posao. To dovodi do zaključka da prilikom selekcijskog postupka veliku pažnju treba posvetiti tome da se ostvari što veća podudarnost između zaposlenika i organizacije. Brojna istraživanja su pokazala da se pomoću crta ličnosti iz modela „Velikih Pet“ mogu predvidjeti različiti aspekti radnog ponašanja.



**Slika 1 Podkomponente crta ličnosti iz "Big Five" modela**

IZVOR : <http://www.istrazime.com/organizacijska-psihologija/licnost-i-radno-ponasanje/>

Emocionalno nestabilniji pojedinci su skloniji traženju jednostavnih poslova, a po pitanju vlastite karijere su jako neodlučni. Imaju slabiju motivaciju za rad te za napredovanje, a nisu skloni ni timskom radu, za razliku od emocionalno stabilnijih. S druge strane, ekstravertne osobe se brže zapošljavaju, imaju visoko samopouzdanje, ulažu u karijeru i skloni su timskom radu. Savjesne osobe su visoko motivirane, pridržavaju se uputa na radu, sklone su produktivnom radnom ponašanju i dobri su timski radnici. Crta ugodnosti predstavlja osobe koji su dobri radnici, nisu skloni nepoželjnom radnom ponašanju te su uspješni u timskom radu. Dimenzija otvorenosti prema iskustvu povezana je s uspjehom tijekom procesa osposobljavanja.

Kako bi se što bolje razumjelo radno ponašanje pojedinca unutar neke organizacije potrebno je imati valjane i potpune informacije o samoj organizaciji i okruženju u kojem pojedinac radi, ali i o crtama ličnosti tog pojedinca. Važno je da osobine pojedinca tj. crte ličnosti odgovaraju specifičnim zahtjevima posla zato što će na taj način poslodavac zadovoljiti potrebe za dobrim radnikom, a to će dovesti do poslovnog uspjeha same organizacije. Zaposlenik je sa druge strane zadovoljan i motiviran što rezultira povećanjem produktivnosti istoga.

### **2.2.1. PRODUKTIVNO RADNO PONAŠANJE**

Odgovorno organizacijsko ponašanje (eng. *organizational citizenship behavior*, OCB) 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). Mnoga istraživanja su pokazala da produktivno organizacijsko ponašanje ostavlja brojne pozitivne učinke na samu organizaciju (Borman, 2004; Organ, 1997; Podsakoff, Blume, Whiting i Podsakoff, 2009). Pojedinac ne mora nužno ostvarivati izvanredne poslovne rezultate kako bi pridonosio organizaciji, već odgovorno organizacijsko ponašanje može postići i ako pomaže suradnicima u rješavanju zadatka, motivira i potiče druge da rade efikasnije, pravovremeno obavještava suradnike i nadređene ako namjerava izostati s posla, preuzima na sebe dodatne poslove, stavlja po strani vlastiti interes u korist organizacije i sve to obavlja dobrovoljno, bez traženja naknade.

Prema autorima Blakely i Andrews i Moorman (2005) produktivno ili odgovorno organizacijsko ponašanje ima veliko značenje za samu organizaciju iz razloga što pozitivno utječe na organizacijsku učinkovitost, a ostvaruje i pozitivne ishode na individualnoj i organizacijskoj razini.

Organ (1988) ističe kako se konstrukt produktivnog radnog ponašanja sastoji od pet dimenzija, a to su: altruizam, uljudnost, savjesnost, građanske vrline i fer ponašanje. Altruizam se odnosi na ponašanje koje je usmjereno na pružanje pomoći kolegama u obavljanju radnog zadatka. Dimenzija uljudnosti odnosi se na način ponašanja kako bi se pravovremeno spriječili problemi s kolegama. Treća dimenzija, savjesnost, podrazumijeva pridržavanje i poštivanje svim pravila, normi i zakona radne organizacije, a dimenzija građanske vrline podrazumijeva sudjelovanje zaposlenika u svim aktivnostima unutar organizacije koje su mu dostupne (sastanci, glasanja i sl.). I posljednja dimenzija-fer ponašanje, odnosi se na ponašanje kojim se toleriraju neizbježne neugodnosti na radnom mjestu. Prema nekim autorima, u većini istraživanja je najčešće korištena dimenzija altruizma i generalizirana suradnja koja predstavlja ponašanje koje koristi drugim zaposlenicima kroz poboljšanje funkcioniranja organizacije (Nikolaou i Robertson, 2001).

Coleman i Borman (2000) su postavili model produktivnog radnog ponašanja koji obuhvaća tri široke dimenzije, a to su : dimenzija odgovorne interpersonalne izvedbe , dimenzija odgovorne izvedbe usmjerene organizaciji te dimenzija odgovorne izvedbe usmjerene zadatku/poslu. Dimenzija odgovorne interpersonalne izvedbe obuhvaća pomaganje i kooperaciju, socijalnu participaciju i interpersonalnu facilitaciju. Druga, dimenzija odgovorne izvedbe usmjerene organizaciji, obuhvaća vjernost i odanost organizaciji, generaliziranu suradnju, sportska ponašanja, građansku predanost i poslušnost, dok posljednja, dimenzija odgovorne izvedbe usmjerene zadatku/poslu, obuhvaća ustrajnost na zadatku, savjesnost prema zadatku/poslu i funkcionalnu participaciju

Kada je riječ o učincima mračne trijade ličnosti, tj. makijavelizma, narcizma i psihopatije, na odgovorna organizacijska ponašanja, autori Spain, Harms i LeBreton (2014) zaključuju da je makijavelizam negativno povezan s odgovornim organizacijskim ponašanjem kako prema suradnicima tako i prema samoj organizaciji. Makijavelisti se ne smatraju dijelom organizacije već zasebnom cjelinom, pa rade samo onoliko koliko je potrebno da bi zadovoljili svoje potrebe. Nisu skloni pomaganju drugima, nemaju povjerenja u suradnike te ne vjeruju da će im kolege uzvratiti pomoć ako oni njima pomognu (O'Boyle i sur., 2012). Spremni su pristati

na suradnju samo ako i kada na taj način mogu ostvariti vlastite ciljeve. Pojedinci sa karakteristikama narcisoidnosti će pristati na odgovorno organizacijsko ponašanje samo ako će zauzvrat dobiti nekakvu nagradu, a iako su jako pričljivi, na suradnju sa drugima su spremni isključivo kako bi promovirali sebe i ostvarivali svoje ciljeve (Campbell i sur., 2011). ulažu izniman trud kako bi došli na visoke pozicije te ostvarili osjećaj superiornosti i tada ne žele surađivati sa kolegama na nižim pozicijama. Ako se osobe sa psihopatskim karakteristikama nađu na visokoj poziciji unutar organizacije, također nemaju potrebu surađivati sa kolegama zbog visokog ega i manjka empatije te su često skloni prebacivati odgovornost na druge (Spain, Harms i LeBreton, 2014).

## **2.2.2. KONTRAPRODUKTIVNO RADNO PONAŠANJE**

Kontraproduktivno organizacijsko ponašanje (eng. counterproductive work behavior; CWB) je nepoželjno ponašanje zaposlenika koje može negativno utjecati na ciljeve organizacije, ali i na financijske rezultate iste. Dakle, riječ je o ponašanjima koja štete samoj organizaciji, ali i ljudima unutar nje (VandenBos, 2015, str. 260., usp. Sackett i DeVore, 2002; Spector i Fox, 2005). Autori Jex i Britt, (2008) opisuju nepoželjno organizacijsko ponašanje kao voljno ponašanje koje šteti ciljevima organizacije. Neka od ponašanja uključuju tjelesno i psihičko nasilje nad drugima, zlouporabu informacija, kašnjenje na posao, izbjegavanje radnih obveza, krađe te uništavanje organizacijske imovine i slično (Spector i sur., 2006).

Kako Porath, MacInnes i Folkes (2011) navode, nepoželjno ponašanje među suradnicima u radnom okruženju se ne smatra normalnom pojavom, ali u praksi je jako česta. Prema nekim istraživanjima, 33-75 % zaposlenih u SAD-u je bilo izloženo nekom od oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Definicija kontraproduktivnog radnog ponašanja u velikoj se mjeri preklapa sa definicijom agresija jer je riječ o postupcima i aktivnostima koje štete drugima. Razlika je u tome što kontraproduktivno radno ponašanje ne uključuje samo namjerne, nepoželjne aktivnosti usmjerene prema ljudima, već i one koje štete organizaciji. Spector (1978) je definirao organizacijsku agresiju kao sve aktivnosti koje imaju za cilj naštetiti organizaciji, a

usmjerene su prema ljudima u organizaciji ali i prema organizacijskom vlasništvu, proizvodnji ili dobiti organizacije (npr., nanošenje štete ugledu organizacije).

Zaključno, prema definicijama različitih autora, kontraproaktivno organizacijsko ponašanje predstavlja nepoštovanje i kršenje socijalnih te organizacijskih pravila i vrijednosti (Martinko, Gundlach, Douglas, 2002).

Prema Gruys (1999) postoji jedanaest dimenzija kontraproaktivnog radnog ponašanja, a to su : krađa, uništavanje imovine, zlouporaba informacija, zlouporaba vremena i sredstava, ponašanja koja narušavaju sigurnost, smanjeno prisustvovanje na radnom mjestu, slaba kvaliteta rada, korištenje alkohola, korištenje droga, neadekvatna verbalna i neadekvatna fizička postupanja. Spector i sur. (2005) predlažu pet kategorija kontraproaktivnog radnog ponašanja, a to su: zloupotreba drugih, devijantnost u poslu, sabotaze , krađe i povlačenja (odustajanja) . Ovih pet faktora moguće je svesti na dva - nepoželjna ponašanja usmjerena na organizaciju i nepoželjna ponašanja usmjerena na druge zaposlenike .

Kada je riječ o učincima mračne trijade ličnosti, tj. makijavelizma, narcizma i psihopatije na kontraproaktivno radno ponašanja, postoji pozitivna povezanost između makijavelizma i kontraproaktivnog organizacijskog ponašanja ( O'Boyle i sur.,2012) Makijavelisti manipuliraju drugima i iskorištavaju ih kako bi došli do svog cilja te nisu predani organizaciji. Autori Jonason, Slomski i Partyka (2012) navode kako u kontraproaktivnim ponašanjima postoje jake (agresija i direktno napadanje drugih) i slabe (verbalni napadi, manipulacija i vrijeđanje) taktike, a makijavelisti koriste jake taktike, često su zlostavljači jer žele postići poslušnost od drugih. Narcisoidnost također ostvaruje pozitivnu povezanost s kontraproaktivnim radnim ponašanjem. Narcisoidne osobe imaju visoko mišljenje o sebi, omalovažavaju, lažu druge te verbalnim uvredama umanjuju tuđi rad. Skloni su ljutnji koju onda rješavaju kontraproaktivno (Penney i Spector,2002). Arogantni su te nisu omiljeni u radnoj okolini, drugima ne opraštaju pogreške tako lako, a skloni su reagirati i nasiljem ako im se povrijedi ego (Campbell i sur., 2011). i za psihopatiju postoji pozitivna povezanost s kontraproaktivnim radnim ponašanjem. Psihopati su skloni ne poštivati rokove te često ne ispunjavaju radne zadatke i na taj način štete samoj organizaciji. Jonason, Slomski i Partyka (2012) navode kako psihopati češće koriste jake taktike, skloni su nasilju pri kontraproaktivnim ponašanjima. Osobe sa izraženim karakteristikama psihopatije su sklone kontraproaktivnom radnom ponašanju, no ako se nalaze na visokom položaju unutar



organizacije, nauče se kontrolirati. Često zavaravaju druge kako bi ostvarili svoje ciljeve, nemaju srama pa i kada naprave greške to nema velikog utjecaja na njih.

Značajan pokazatelj na temelju kojeg se može predvidjeti kontraproduktivno organizacijsko ponašanje je već spomenuti petofaktorski model. Savjesnost, kao crta ličnosti iz „Big five“ modela, ima najveću povezanost sa nepoželjnim organizacijskim ponašanjem (Bolton, Becker i Barber, 2010; Cullen i Sackett, 2003; Salgado 2002), a Cullen i Sackett (2003) naglašavaju da su ugodnost i emocionalna stabilnost (neuroticizam) također povezani sa širokom kategorijom nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Svjesnost, emocionalna stabilnost i ugodnost su jedine tri dimenzije petofaktorskog modela koje su uspjele objasniti nepoželjno organizacijsko ponašanje za razliku od mračne trijade ličnosti gdje su sve tri komponente pozitivno povezane sa kontraproduktivnim organizacijskim ponašanjem.

### **2.2.3. RAD U TIMU**

Timski rad se može opisati kao zajednički napor grupe ljudi u svrhu postizanja zajedničkih ciljeva, a ujedno je i ključ uspjeha svake organizacije. Temelji se na povezivanju različitih osobina, navika, znanja, iskustava i kultura zaposlenika, a kao takav zbližava zaposlenike i stvara pozitivnu radnu atmosferu. Članovi tima su međusobno ovisni, a među njima postoji i obostrana odgovornost (Hjertø, 2013) te svi zajedno moraju surađivati kako bi ispunili ciljeve (Salas i sur., 2008). Rad u timu te podrška od strane suradnika i nadređenih potiče i ohrabruje radnike da postižu bolje i njima do tada nedostižne rezultate. Organizacija koja potiče i ulaže u zajednički rad svojih zaposlenika će u konačnici lakše i brže postići uspjeh i ostvariti zacrtane ciljeve.

Brojna istraživanja pokazuju da osobe sa izraženim osobinama mračne trijade ne bi bile dobre u ostvarivanju suradnje za ostalim zaposlenicima organizacije kao ni u grupnim radovima. Osobine mračne trijade uključuje varanje, laganje te manipulaciju, a osobe sa tim karakteristikama smatraju da ne ostvaruju nikakvu osobnu korist ako pomažu drugim ljudima. Makijavelisti su sebični, naglašena je njihova želja za moći i novcem te su skloni natjecanju s drugima (Jones i Paulhus, 2009), a također karakterizira ih i smanjena odanost organizaciji, nadređenom i radnim kolegama (Zettler, Friedrich i Hilbig, 2011). Narcisoidne osobe su često agresivne, precjenjuju sebe i svoje sposobnosti, a sklone su podcjenjivanju radne učinkovitost drugih (Judge, LePine i Rich, 2006). Osobe sa izraženom psihopatijom su sklone nasilju i

agresivnom ponašanju na radnom mjestu (Baboselac – Marić, 2015), nemarni su i ne poštuju rokove (Boddy, 2010). Psihopati ne cijene mišljenja svojih suradnika te nemaju tendenciju uspostaviti odnose s njima, a vrlo često su skloni i varanju kako bi postigli svoje ciljeve.

U nastavku će se objasniti utjecaj crta ličnosti iz „Big Five“ modela na timski rad te suradnju sa radnim kolegama. Glavne karakteristike savjesnosti su odgovornost, marljivost i pouzdanost, usmjerenost prema cilju te pridržavanje pravila i normi, a visoko savjesne osobe su se pokazale kao vrlo učinkovite i sposobne. Što je više osoba sa visokom razinom savjesnosti u timu, to će tim odgovornije, brže i učinkovitije ispunjavati svoje obveze. Osobe koje postižu visoke rezultate na skali ekstraverzije su pune optimizma, zabavne, društvene i pričljive (Lončar, 2005). Ekstraverti su skloni pomagati suradnicima, posebno ako se nađu u izazovnim situacijama ili su suočeni sa kompliciranim zadacima (Liang, Shih i Chiang, 2015). Timovi koji u svojim redovima imaju više ekstravertnih osoba često su više i bolje nagrađivani od strane nadređenih, za razliku od timova koji ostvaruju niže rezultate na skali ekstraverzije (Krapić, 2005). Ugodnost je dimenzija karakteristična za ljude u čijem je društvu uvijek ugodno, koji su ljubazni, iskreni, skromni i velikodušni te nesebično pomažu drugima, pa je niska razina ugodnosti povezana sa smanjenim individualnim naporima i većim socijalnim zabušavanjem u grupi. Visoki neuroticizam ukazuje na razdražljivost, veliku osjetljivost na stres, slabu samokontrolu te emocionalnu nestabilnost (Pease i Lewis, 2015). Visoka neurotičnost je štetna za timski rad (Liang, Shih i Chiang, 2015) jer njihova ličnost odskače pa često nije odobravana od strane drugih suradnika. Neuroticizam predstavlja suprotnost emocionalnoj stabilnosti, a ona je pozitivno povezana s fleksibilnošću grupe, kohezijom te izvođenjem zadataka (Krapić, 2005). Osobe koje posjeduju karakteristike kulture su maštovite, znatiželjne i jako kreativne. Ova dimenzija nije direktno povezana sa timskim radom, ali osobe koje posjeduju karakteristiku otvorenosti prema iskustvo uspostavljaju bolju komunikaciju sa suradnicima te su uvijek spremni prihvatiti nove, kreativne ideje.

### **2.3. VEZA IZMEĐU MRAČNE TRIJADE LIČNOSTI I RADNOG PONAŠANJA**

Sve više istraživanja je usmjereno na proučavanje „mračnog ponašanja“ odnosno ponašanja zaposlenika koji imaju izražene karakteristike mračne trijade u organizacijskom kontekstu. Osobe s takvim karakteristikama su emocionalno neosjetljive, sklone manipuliranju

i iskorištavanju drugih, a sve u svrhu postizanja i ostvarivanja osobnih ciljeva, kako u privatnom tako i u poslovnom životu (Jones i Figueredo, 2013; Furnham, Richards i Paulhus, 2013). U većini slučajeva mračne ličnosti u organizacijskom kontekstu ne traju zauvijek, ali je ipak jako važno izabrati zaposlenike koji nemaju mračnih crta ličnosti, a posebno ako se nalaze na rukovodećim pozicijama. Bogdanović i sur. (2018) navode neka obilježja zaposlenika na visokim pozicijama koji imaju karakteristike mračne trijade, a to su sklonost manipuliranju, varanju, dodvoravanju i laganju, želja za divljenjem, sebičnost, zavist, neetično ponašanje te nedostatak empatije. Stoga, kako bi što bolje razumjeli organizacijsko ponašanja, potrebno je istražiti i poznavati utjecaj mračnih crta ličnosti.

Autori O'Boyle, Forsyth, Banks i McDaniel, (2012) u svom istraživanju zaključuju da su makijavelisti izrazito uspješni u obavljanju posla, ako isti nije visoko strukturiran. Osobe sa izraženim karakteristikama makijavelizma imaju sposobnost da budu „socijalni kameleoni“ što znači da znaju kako manipulirati drugima te se prilagođavati njihovim stavovima i ponašanjima samo dok ne ostvare vlastitu korist. O'Boyle i sur. (2012) također ističu kako makijavelisti imaju pesimističan pogled na svijet kojim smanjuju motivaciju drugih, nisu previše produktivni na radnom mjestu te nemaju povjerenja ni u suradnike ni u klijente.

Narcisoidne osobe ulažu veliki trud na radnom mjestu jer žele biti najbolji, žele se dokazati, a skloni su i samopromociji i veličanju svojih kvaliteta (Spain, Harmn i LeBreton, 2014). Jako su uporni, a ako se nađu na vodećim pozicijama sposobni su ostvariti zavidne rezultate, no kako se smanjuje broj ljudi koje moraju zadiviti njihova uspješnost opada. Na lošu radnu uspješnost može utjecati njihova arogancija, slaba suradnja i loš odnos sa suradnicima (Campbell, Hoffman, Campbell i Marchisio, 2011), nepoštivanje nadređenih i nezadovoljstvo ako smatraju da ne dobivaju dovoljno priznanja. Narcisoidne osobe vole pokazivati svoje talente, a bolje i uspješnije će izvršavati svoje zadatke ako će njihov rad biti javan i ocjenjivan od strane drugih, a ako zadatak smatraju lako rješivim, neće uložiti puno truda (Wallace i Baumeister, 2002).

Psihopatija je slabo povezana s radnom uspješnosti. Osobe s izraženim karakteristikama psihopatije nemaju poštovanja ni prema suradnicima ni prema klijentima. Ne poštuju rokove, ne osjećaju krivnju ukoliko nešto loše naprave, a s druge strane njihovi suradnici u većini slučajeva nemaju povjerenja u njih. Na radnom mjestu su psihopati su usmjereni na uspjeh čak i kada do njega dolaze na štetu drugih, skloni su prikriivanju emocije, a uspješni su u poslovima koji zahtijevaju racionalno razmišljanje (O'Boyle i sur., 2012).

Većina provedenih istraživanja donosi zaključak da su sve tri mračne osobine pozitivno povezane s kontraproduktivnim radnim ponašanjem (Dahling et al., 2009; Grijalva & Neuman, 2015; O'Boyle et al., 2012; Wu & LeBreton, 2011), no nekoliko studija autora O'Boyle i sur. (2012) ističe kako narcizam ostvaruje pozitivnu vezu sa ponašanjem zaposlenika na radu i unutar organizacije, dok povećanje razine makijavelizma i psihopatije uzrokuje smanjenje kvalitete obavljanja poslova.

LeBreton, Shiverdecker i Grimaldi (2018) uz pomoć pojmova „varalica, arogantni hvalisavac i bezobrazni hedonist" opisuju ključna obilježja mračne trijade ličnosti. Kako je gore napisano pri odabiru zaposlenika uvijek treba birati one koji nemaju karakteristike mračne trijade jer su takve osobe sklone kontraproduktivnom ponašanju u radnom okruženju. No, o konceptu mračne trijade ne treba razmišljati uvijek u negativnom kontekstu. Konratha i sur. (2013) u svom istraživanju pokazuju kako su narcisoidne osobe dobre u tumačenju tuđih emocija, a Autori O'Boyle i sur. (2012) ističu makijaveliste kao osobe koje su uspješne i ostvaruju bogate karijere dok su osobe koje posjeduju psihopatske osobine često uspješne u poslovima koji zahtijevaju riskiranje, manjak emocija i racionalno razmišljanje.

Zaposlenici se međusobno razlikuju i upravo te razlike mogu dovesti do konflikata unutar organizacije, ali isto tako i do postizanja većih uspjeha i ostvarivanja ciljeva same organizacije. Poslodavci uglavnom preferiraju timske igrače i osobe koje se mogu brzo i lako prilagoditi suradnicima i situaciji, dok će se rjeđe odlučiti za osobu koja na prvi pogled nije simpatična i sklona prilagođavanju. Bez obzira na visoko obrazovanje, sposobnosti i znanja, osoba ima manju mogućnost zaposlenja ukoliko je neljubazna i neosjetljiva na potrebe drugih, a sve to objašnjava vezu između osobina ličnosti i radnog ponašanja.

# **3.EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA KARAKTERISTIKA OSOBNOSTI ZAPOSLENIKA NA RADNO PONAŠANJE**

## **3.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje o utjecaju karakteristika osobnosti zaposlenika na radno ponašanje provedeno je među zaposlenicima više različitih hotela na području grada Splita i šire okolice. Anketni upitnik, dizajniran uz pomoć alata Google Obrasci je podijeljen i popunjen od strane zaposlenika različite životne dobi i različitih funkcija na radnom mjestu. Upitnik je ispunilo 40 zaposlenika, a u istome su davali odgovore na pitanja o osobnim podacima te osobinama ispitanika (spol, godina rođenja, stupanj obrazovanja, trajanje staža u organizaciji te pojedine osobine pojedinca), timskom radu (mišljenje ispitanika o ponašanju kolega i atmosferi na radu) te o odgovornom ponašanju prema suradnicima (da li se i u kojoj mjeri ispitanik odgovorno ponašao prema suradnicima).

U prvom dijelu empirijske obrade koriste se metode grafičkog i tabelarnog prikazivanja kojima se prezentira sociodemografska struktura ispitanika, dok se upotrebom metoda deskriptivne statistike prezentiraju aritmetička sredina, mod i medijan, te standardna devijacija, minimalna, maksimalna vrijednost i interkvartilni raspon tvrdnji kojima se kreiraju dimenzije promatranja osobina mračne trijade, sklonosti timskom radu, te odgovornog ponašanja prema suradnicima.

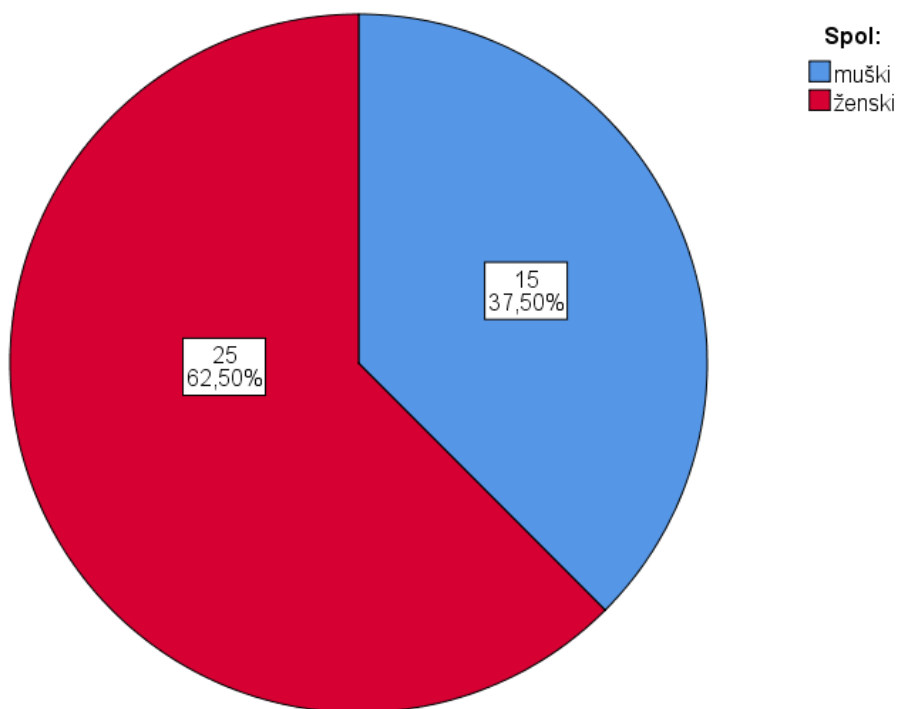
Hipoteze se testiraju upotrebom t-testa gdje se u prvom koraku ispitanici prema razini osobina mračne trijade dijele u dvije skupine, i to skupine ispitanika koji nemaju i koji imaju izražene osobine mračne trijade.

Analiza je rađena u statističkom softveru SPSS 25.

## **3.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

U nastavku rada će se prikazati sociodemografska obilježja ispitanika, tj. dob, spol, radni staž u organizaciji te stupanj obrazovanja.

**Grafikon 1: Prikaz ispitanika prema spolu**



IZVOR : Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (n=40)

Grafikon 1 prikazuje strukturu zaposlenika prema spolu te je vidljivo da su zastupljeniji ispitanici ženskog spola kojih je u uzorku 25 (62,50%), dok je 15 ispitanika (37,50%) muškog spola.

**Tablica 1: Prikaz ispitanika prema dobi**

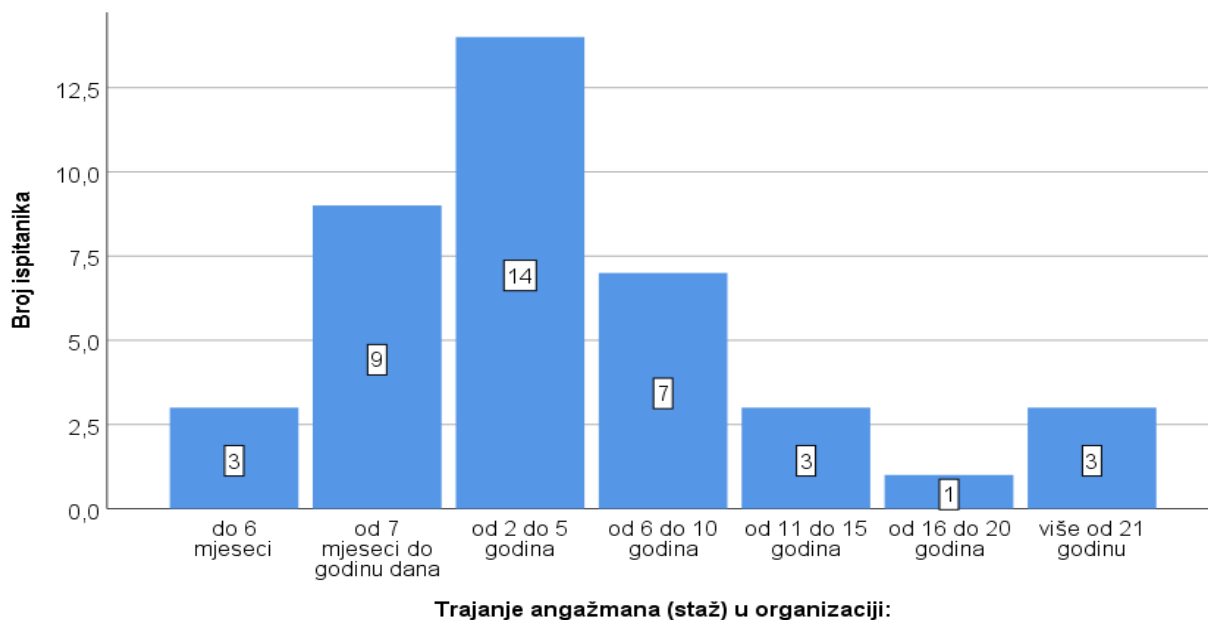
| Dob            |       |
|----------------|-------|
| N              | 38    |
| Prosjek        | 32,11 |
| Std. Deviation | 8,67  |
| Medijan        | 30,00 |
| Mode           | 26,00 |
| Minimum        | 22,00 |
| Maksimum       | 59,00 |

IZVOR : izračun autorice

Iz tablice 1 koja prikazuje strukturu ispitanika prema spolu, vidljivo je da najmlađi ispitanik ima 22 godine, a najstariji 59 godina, dok je prosječna dob ispitanika 32,11 godina sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 8,67 godina. Budući da je medijan vrijednost

30, može se zaključiti da polovica ispitanika ima 30 godina ili manje, dok polovica ima 30 godina ili više. Najčešća životna dob ispitanika je 26 godina.

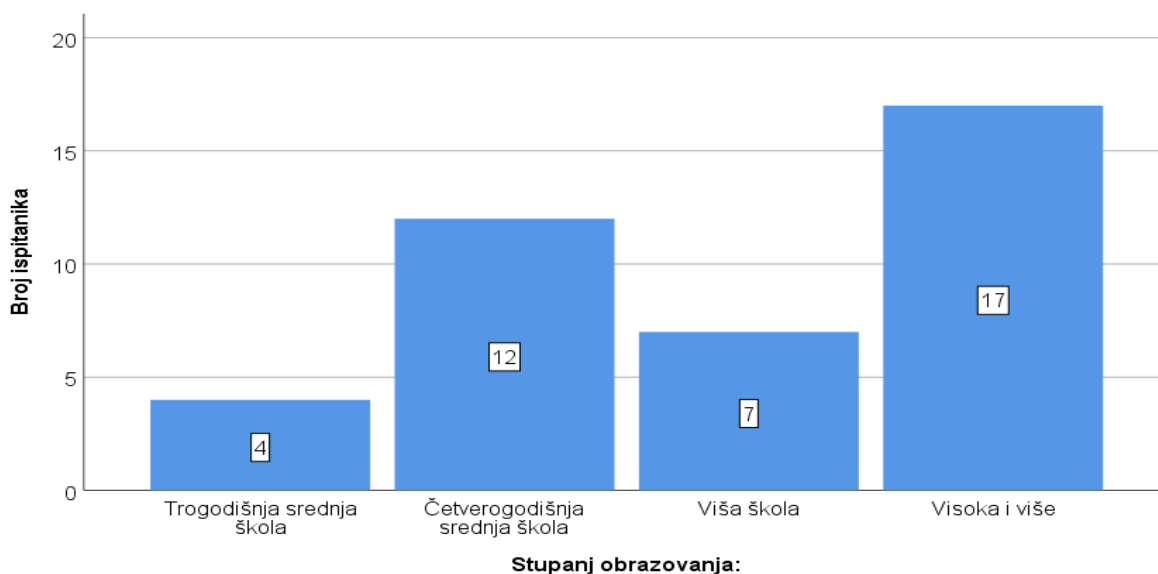
**Grafikon 2: Prikaz ispitanika prema trajanju angažmana u organizaciji**



IZVOR : Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (n=40)

Na grafikonu 2 je prikazana struktura ispitanika prema trajanju angažmana u organizaciji, te je vidljivo da najveći broj ispitanika, njih 14, ima staž u organizaciji od 2 do 5 godina, dok najmanji broj ispitanika, odnosno 1 ispitanik radi u organizaciji od 16 do 20 godina.

**Grafikon 3: Prikaz ispitanika prema stupnju obrazovanja**



IZVOR : Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (n=40)

Iz grafikona 3, koji prikazuje ispitanike prema stupnju obrazovanja, vidljivo je da najveći broj ispitanika, njih 17, ima visoku i višu stručnu spremu, dok 12 ispitanika ima završenu četverogodišnju srednju školu. Sedam ispitanika ima višu školu, a najmanji broj, 4 ispitanika, imaju završenu trogodišnju srednju školu.

U nastavku su tabelarno prikazane pojedine osobine ispitanika, te je svaki ispitanik pojedinačno, ocjenama od 1 do 5 iskazao stupanj slaganja ili neslaganja s pojedinom tvrdnjom. Ocjene su označavale sljedeće:

- 1 - u potpunosti se ne slažem
- 2 - ne slažem se
- 3 - niti se slažem niti se ne slažem
- 4 - slažem se
- 5 - u potpunosti se slažem

**Tablica 2: Deskriptivna statistika elemenata osobina mračne trijade**

| Tvrdnja  | N         | Prosjek     | Std. dev.   | Medijan     | Mod         | Min         | Max         | IQR                |
|--|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| Sklon sam manipulirati drugim ljudima kako bi dobio ono što želim. | 40        | 2,30        | 1,47        | 2,00        | 1,00        | 1,00        | 5,00        | (1,00-3,00)        |
| Varao sam i lagao da bi dobio ono što želim.                       | 40        | 1,80        | 1,40        | 1,00        | 1,00        | 1,00        | 5,00        | (1,00-2,00)        |
| Laskao sam drugima da bi dobio ono što želim.                      | 39        | 2,67        | 1,56        | 2,00        | 1,00        | 1,00        | 5,00        | (1,00-4,00)        |
| Sklon sam iskoristavati druge da bi dobio ono što želim.           | 40        | 1,98        | 1,42        | 1,00        | 1,00        | 1,00        | 5,00        | (1,00-3,00)        |
| <b>Makijavelizam</b>   | <b>40</b> | <b>2,18</b> | <b>1,34</b> | <b>1,75</b> | <b>1,00</b> | <b>1,00</b> | <b>5,00</b> | <b>(1,00-2,75)</b> |
| Sklon sam često ne osjećati kajanje.                               | 39        | 1,87        | 1,44        | 1,00        | 1,00        | 1,00        | 5,00        | (1,00-3,00)        |
| Ne razmišljam previše da li je nešto moralno ili nije.             | 39        | 1,92        | 1,44        | 1,00        | 1,00        | 1,00        | 5,00        | (1,00-3,00)        |
| Sklon sam biti neosjetljiv prema drugima.                          | 40        | 1,90        | 1,34        | 1,00        | 1,00        | 1,00        | 5,00        | (1,00-2,00)        |
| Sklon sam biti ciničan.  | 40        | 2,25        | 1,37        | 2,00        | 1,00        | 1,00        | 5,00        | (1,00-3,00)        |



|   |           |             |             |             |             |             |             |                    |
|---|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| <b>psihopatija</b>                            | <b>40</b> | <b>1,98</b> | <b>1,24</b> | <b>1,50</b> | <b>1,00</b> | <b>1,00</b> | <b>5,00</b> | <b>(1,00-2,25)</b> |
| Želim da mi se drugi dive.                    | 40        | 2,23        | 1,35        | 2,00        | 1,00        | 1,00        | 5,00        | (1,00-3,00)        |
| Želim da drugi ljudi obraćaju pažnju na mene. | 39        | 2,46        | 1,41        | 2,00        | 1,00        | 1,00        | 5,00        | (1,00-4,00)        |
| Težim visokom statusu u grupi kojoj pripadam. | 40        | 2,35        | 1,33        | 2,00        | 1,00        | 1,00        | 5,00        | (1,00-3,00)        |
| Sklon sam tražiti posebne usluge od drugih.   | 40        | 1,85        | 1,23        | 1,00        | 1,00        | 1,00        | 5,00        | (1,00-2,00)        |
| <b>narcisoidnost</b>                          | <b>40</b> | <b>2,21</b> | <b>1,21</b> | <b>2,00</b> | <b>1,00</b> | <b>1,00</b> | <b>5,00</b> | <b>(1,00-2,25)</b> |
| <b>Osobine mračne trijade</b>                 | <b>40</b> | <b>2,12</b> | <b>1,10</b> | <b>1,88</b> | <b>1,00</b> | <b>1,00</b> | <b>5,00</b> | <b>(1,25-2,5)</b>  |

IZVOR: Izračun autorice prema rezultatima istraživanja (n=40)

U tablici 2 su prikazane osobine zaposlenika koje su podijeljene u tri skupine, a to su makijavelizam, psihopatija i narcisoidnost, a one zajedno čine ukupnu dimenziju osobina mračne trijade. Iz prve skupine pitanja (1-4 pitanje) koja se odnose na makijavelizam može se zaključiti da se ispitanici najviše slažu s tvrdnjom da su laskali kako bi dobili ono što žele (prosjeak=2,67; Std. dev.=1,56), dok se najmanje slažu s tvrdnjom da su varali i lagali da bi dobili ono što žele (prosjeak=1,80; Std. dev.=1,40). Prosječna razina slaganja s tvrdnjama koje tvore dimenziju makijavelizam je 2,18 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,34, a najveći broj ispitanika je odgovorio ocjenom 1, tj. da se u potpunosti ne slažu sa tvrdnjom da posjeduju osobine makijavelizma. Polovica ispitanika je imala razvijenost osobina makijavelizma jednaku ili manju od 1,75, a polovica 1,75 ili više.

Iz druge skupine pitanja (5-8 pitanje) koja se odnose na psihopatiju može se zaključiti da se ispitanici najviše slažu sa tvrdnjom da su skloni biti cinični (prosjeak =2,25; Std.dev =1,37), dok se najmanje slažu sa tvrdnjom da su skloni često ne osjećati kajanje (prosjeak = 1,87; Std.dev= 1,44). Prosječna razina slaganja s tvrdnjama koje tvore dimenziju psihopatija je 1,98 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,24, dok je najveći broj ispitanika odgovorio ocjenom 1, tj. da se u potpunosti ne slažu da posjeduju osobine psihopatije. Polovica ispitanika je imala razvijenost osobina psihopatije jednaku ili manju od 1,50, a polovica 1,50 ili više.

Iz treće skupine pitanja (9-12 pitanje) koja se odnose na narcisoidnost, vidljivo je da se ispitanici najviše slažu sa tvrdnjom da žele da drugi ljudi obraćaju pažnju na njih ( prosjeak =2,46; Std.dev= 1,41), a najmanje se slažu sa tvrdnjom da su skloni tražiti posebne usluge od

drugih ( prosjek= 1,85; Std.dev= 1,23). Prosječna razina slaganja s tvrdnjama koje tvore dimenziju ciničnost je 2,21 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,21, a najveći broj ispitanika je odgovorio ocjenom 1, tj. da se u potpunosti ne slažu da posjeduju osobine narcisoidnosti. Polovica ispitanika je imala razvijenost osobina narcizma jednaku ili manju od 2, a polovica 2 ili više.

Iz navedenog se može zaključiti da je ukupna razina slaganja s tvrdnjama osobina mračne trijade 2,12 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,10 iz čega proizlazi zaključak da ispitanici smatraju da nemaju razvijene osobine mračne trijade. Razvijenost odgovora kategorije osobina se kretala u rasponu od 1 do 5. Najveći broj ispitanika je imao razvijenost osobina 1 dok je polovica imala jednaku 1,88 ili manje, a polovica 1,88 ili više.

U nastavku rada se prikazuje dio provedene ankete o timskom radu. Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 (ni malo - u velikoj mjeri) iskazali svoja stajališta o ponašanju radnih kolega i atmosferi na radu. Ukupnu dimenziju sklonosti timskom radu tvore četiri dimenzije , a to su: povjerenje, poštovanje, sviđanje i kohezivnost.

**Tablica 3: Deskriptivna statistika elemenata sklonosti timskom radu**

| Tvrdnja   | N         | Prosjek     | Std. dev.   | Medijan     | Mod         | Min         | Max         | IQR                |
|---|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| Koliko imate povjerenja u svoje kolege?                                 | 40        | 3,75        | 0,84        | 4,00        | 4,00        | 1,00        | 5,00        | (3,00-4,00)        |
| Koliko Vam je neugodno zatražiti od kolege da obavi posao umjesto vas?* | 40        | 3,28        | 1,24        | 3,00        | 3,00        | 1,00        | 5,00        | (3,00-4,00)        |
| Koliko su Vaše kolege iskreni i poštteni?                               | 40        | 3,35        | 0,92        | 3,00        | 3,00        | 1,00        | 5,00        | (3,00-4,00)        |
| <b>povjerenje</b>   | <b>40</b> | <b>3,28</b> | <b>0,66</b> | <b>3,33</b> | <b>3,00</b> | <b>1,00</b> | <b>4,67</b> | <b>(3,00-3,67)</b> |
| Koliko poštujete svoje kolege?  | 39        | 4,10        | 1,02        | 4,00        | 5,00        | 1,00        | 5,00        | (4,00-5,00)        |
| Koliko uvažavate ideje koje imaju vaše kolege?                          | 39        | 4,26        | 0,75        | 4,00        | 4,00        | 2,00        | 5,00        | (4,00-5,00)        |
| <b>poštovanje</b>   | <b>39</b> | <b>4,18</b> | <b>0,81</b> | <b>4,50</b> | <b>4,50</b> | <b>1,50</b> | <b>5,00</b> | <b>(4,00-5,00)</b> |

|  |           |             |             |             |             |             |             |                    |
|--|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| Koliko Vam se dopadaju kolege?   | 40        | 3,83        | 0,84        | 4,00        | 4,00        | 1,00        | 5,00        | (3,00-4,00)        |
| U kojoj mjeri najbliže kolege smatrate svojim prijateljima?              | 40        | 3,38        | 1,13        | 3,00        | Multiple    | 1,00        | 5,00        | (3,00-4,00)        |
| <b>sviđanje</b>  | <b>40</b> | <b>3,60</b> | <b>0,86</b> | <b>3,75</b> | <b>4,00</b> | <b>1,00</b> | <b>5,00</b> | <b>(3,00-4,00)</b> |
| Koliko je među Vama i kolegama prisutna otvorena rasprava na važne teme? | 40        | 3,88        | 0,97        | 4,00        | 4,00        | 1,00        | 5,00        | (3,00-5,00)        |
| Do koje mjere otvoreno komunicirate s Vašim kolegama?                    | 39        | 3,97        | 0,84        | 4,00        | 4,00        | 2,00        | 5,00        | (3,00-5,00)        |
| U kojoj mjeri se konflikt rješava otvoreno?                              | 39        | 3,69        | 0,92        | 4,00        | 4,00        | 2,00        | 5,00        | (3,00-4,00)        |
| Norma za otvorenu raspravu   | 40        | 3,85        | 0,77        | 3,73        | 3,33        | 1,67        | 5,00        | (3,33-4,58)        |
| U kojoj ste mjeri kao kolektiv povezani (kohezivni)?                     | 40        | 3,48        | 0,93        | 3,00        | 3,00        | 2,00        | 5,00        | (3,00-4,00)        |
| U kojoj mjeri Vas i Vaše kolege karakterizira "grupni duh" ?             | 40        | 3,53        | 0,93        | 3,00        | 3,00        | 2,00        | 5,00        | (3,00-4,00)        |
| <b>kohezivnost</b>   | <b>40</b> | <b>3,50</b> | <b>0,87</b> | <b>3,50</b> | <b>3,50</b> | <b>2,00</b> | <b>5,00</b> | <b>(3,00-4,00)</b> |
| <b>Sklonost timskom radu</b>   | <b>40</b> | <b>3,66</b> | <b>0,60</b> | <b>3,63</b> | <b>4</b>    | <b>1,58</b> | <b>4,75</b> | <b>(3,33-4,00)</b> |

IZVOR: Izračun autorice prema rezultatima istraživanja (n=40) \*korištena inverzna vrijednost

Pitanja od 1 do 3 u gornjoj tablici se odnose na povjerenje kao prvu dimenziju ukupne sklonosti timskom radu. Ispitanici se najviše slažu s tvrdnjom da uvažavaju ideje svojih kolega (prosjek=4,26; Std. dev.=0,75), dok se najmanje slažu s tvrdnjom da im je neugodno zatražiti od kolege da obavi posao umjesto njih (prosjek=4,26; Std. dev.=0,75). Prosječna razina slaganja s tvrdnjama koje tvore dimenziju povjerenje je 3,28 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,66, a većina ispitanika je na pitanja odgovorila ocjenom 3 što znači da se ispitanici i slažu i ne slažu sa tvrdnjom da imaju povjerenja u svoje suradnike. Polovica ispitanika je imala razvijenost povjerenja jednaku ili manju od 3,33, a polovica 3,33 ili više.

Slijedeća grupa pitanja se odnosi na poštovanje suradnika, a ispitanici se najviše slažu sa tvrdnjom da uvažavaju ideje svojih kolega (prosjek = 4,26; Std.dev= 0,75), dok je na pitanje o poštivanju kolega najviše ispitanika odgovorilo ocjenom 5- u velikoj mjeri se slažem. Prosječna razina slaganja s tvrdnjama koje tvore dimenziju poštovanje je 4,18 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,81., a većina ispitanika je odgovorila ocjenom 4,50 što znači da se uvelike slažu sa tvrdnjom da poštuju svoje radne kolege.

Iz treća grupe pitanja koja se odnosi na dimenziju sviđanje vidljivo je da su ispitanici na pitanje sa najvećim prosjekom (3,83) o tome koliko im se dopadaju radne kolege, najviše odgovarali ocjenom 4 . Prosječna razina slaganja s tvrdnjama koje tvore dimenziju sviđanje je 3,60 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,86, a većina ispitanika je odgovorila ocjenom 4 što znači da se uvelike slažu sa tvrdnjom da im se sviđaju osobe s kojima rade. Polovica ispitanika je imala razvijenost sviđanja jednaku ili manju od 3,75, a polovica 3,75 ili više.

Zadnja dimenzija je kohezivnost, a ispitanici se najviše slažu s tvrdnjom da otvoreno komuniciraju sa svojim radnim kolegama (prosjek= 3,97; Std.dev.= 0,84), najviše ispitanika je odgovorilo ocjenom 4, dok se ispitanici najmanje slažu s tvrdnjom da su povezani kao kolektiv unutar organizacije (prosjek=3,48; Std.dev.=0,93), najviše ispitanika je odgovorilo ocjenom 3. Prosječna razina slaganja s tvrdnjama koje tvore dimenziju kohezivnost je 3,50 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,87, a većina ispitanika je na pitanja odgovorila ocjenom 3,50 što znači da se ispitanici i slažu i ne slažu sa dimenzijom kohezivnosti

Zaključno, ukupna razina slaganja s tvrdnjama sklonosti timskog rada je 3,66 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,60 iz čega se može zaključiti kako ispitanici smatraju da su skloni radu u timu. Od svih gore navedenih dimenzija, ispitanici se najviše slažu da iskazuju poštovanje prema svojim suradnicima (prosjek =4,18), a najmanje da imaju povjerenja u suradnike (prosjek = 3,28).

Sljedeća tablica prikazuje dio provedene ankete o odgovornom ponašanju prema suradnicima. Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 (nikada – vrlo često) dali odgovore na pitanja jesu li se i u kojoj mjeri odgovorno ponašali prema suradnicima unutra organizacije.

**Tablica 4: Deskriptivna statistika elemenata odgovornog ponašanja prema suradnicima**

| Tvrđnja  | N         | Prosjek     | Std. dev.   | Medijan     | Mode        | Min         | Max         | IQR                |
|--|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| Pomagali drugim kolegama koji su bili odsutni s posla.   | 40        | 4,45        | 0,68        | 5,00        | 5,00        | 2,00        | 5,00        | (4,00-5,00)        |
| Dobrovoljno uložili svoje vrijeme kako bi pomogli kolegama riješiti poslovne probleme.         | 40        | 4,38        | 0,63        | 4,00        | 4,00        | 3,00        | 5,00        | (4,00-5,00)        |
| Mijenjali svoj radni raspored kako bi ga prilagodili slobodnim danima kolega.                  | 40        | 4,30        | 0,88        | 5,00        | 5,00        | 2,00        | 5,00        | (4,00-5,00)        |
| Potrudili se da se nove kolege osjećaju dobrodošlima.  | 40        | 4,55        | 0,64        | 5,00        | 5,00        | 3,00        | 5,00        | (4,00-5,00)        |
| Ljubazno i iskreno se brinuli za kolege, čak i u najtežim poslovnim ili privatnim situacijama. | 40        | 4,43        | 0,68        | 5,00        | 5,00        | 3,00        | ,00         | (4,00-5,00)        |
| Rado pomogli kolegama kod njihovih poslovnih ili privatnih problema?                           | 40        | 4,33        | 0,66        | 4,00        | 4,00        | 3,00        | 5,00        | (4,00-5,00)        |
| Pomagali kolegama u obavljanju njihovih dužnosti.  | 40        | 4,25        | 0,81        | 4,00        | 5,00        | 2,00        | 5,00        | (4,00-5,00)        |
| Dijelili svoja sredstva rada sa kolegama da bi im pomogli u radu.                              | 40        | 4,28        | 0,72        | 4,00        | Multiple    | 3,00        | 5,00        | (4,00-5,00)        |
| <b>Odgovorno ponašanje prema suradnicima</b>   | <b>40</b> | <b>4,37</b> | <b>0,58</b> | <b>4,38</b> | <b>5,00</b> | <b>2,88</b> | <b>5,00</b> | <b>(3,88-5,00)</b> |

Izvor: izračun autorice prema rezultatima istraživanja (N=40)

Tablica 4 prikazuje ukupnu dimenziju odgovornog ponašanja prema suradnicima koju tvori 8 tvrdnji. Ispitanici se najviše slažu s tvrdnjom da su se potrudili da se nove kolege osjećaju dobrodošlima (prosjek=4,55; Std. dev.=0,64), razvijenost odgovora se kretala u rasponu od ponekad do vrlo često (ocjene od 3 do 5), a većina ispitanika je odgovorila da se vrlo često trude kako bi se njihove nove kolege osjećale dobrodošlo u organizaciji. S druge strane, ispitanici se najmanje slažu s tvrdnjom da su pomagali kolegama u obavljanju njihove dužnosti (prosjek=4,25; Std. dev.=0,81), razvijenost odgovora se kretala u rasponu od rijetko do vrlo

često (ocjene od 2 do 5 ), a većina ispitanika je odgovorila da vrlo često pomažu kolegama u obavljaju njihove dužnosti.

Zaključno, ukupna razina slaganja s tvrdnjama odgovornog ponašanja prema suradnicima je 4,37 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,58 iz čega se može zaključiti kako ispitanici smatraju da se često odgovorno ponašaju prema suradnicima. Razvijenost odgovora kategorije odgovornog radnog ponašanja kretala se u rasponu od rijetko do vrlo često (ocjene od 2 do 5), a najveći broj ispitanika je odgovorio sa ocjenom 5, tj. da se vrlo često odgovorno ponašaju prema suradnicima.

### 3.3. TESTIRANJE ISTRAŽIVAČKIH HIPOTEZA

U slijedećem dijelu rada će biti provedeno testiranje postavljenih istraživačkih hipoteza. Za prvu hipotezu je bilo potrebno istražiti jesu li i u kojoj mjeri osobe sa izraženim karakteristikama mračne trijade, sklone timskom radu.

***H1: Osobe koje imaju izraženije osobine mračne trijade neće biti sklone timskom radu.***

Slijedeća tablica prikazuje podjelu ispitanika prema obilježju razine mračne trijade u dvije skupine, i to skupinu ispitanika koji nemaju razvijene osobine mračne trijade, te skupinu ispitanika sa prisutnom razvijenosti mračne trijade.

**Tablica 5: Deskriptivna statistika sklonosti timskom radu (N=40)**

| Group Statistics      |                                      |    |      |                |                 |
|-----------------------|--------------------------------------|----|------|----------------|-----------------|
|                       | Osobine mračne trijade               | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Sklonost timskom radu | Nisu prisutne osobine mračne trijade | 33 | 3,61 | ,62            | ,11             |
|                       | Prisutne osobine mračne trijade      | 7  | 3,88 | ,47            | ,18             |

Izvor: izračun autorice

Iz ukupne razine slaganja s tvrdnjama osobine mračne trijade koja je iznosila 2,12 (tablica 2) koristeći T -test ,utvrdili smo prisutnost osobina mračne trijade kod ispitanika koji imaju razinu mračne trijade veću od 3, dok ispitanici koji imaju razinu mračne trijade do 3 nemaju osobine mračne trijade. Iz tablice 5 je vidljivo da su osobine mračne trijade prisutne kod 7 ispitanika, dok kod 33 ispitanika nisu prisutne osobine mračne trijade. Iz navedenoga proizlazi da veću sklonost timskom radu imaju osobe sa izraženim karakteristikama mračne trijade ( prosjek = 3,88) ,nego osobe kod kojih nisu prisutne osobine mračne trijade ( prosjek= 3,61).

Zaključno prosječna razina sklonosti timskom radu kod ispitanika koji imaju prisutne osobine mračne trijade za 0,27 bodova veća u odnosu na razinu sklonosti timskom radu koja je utvrđena kod ispitanika kod kojih nisu prisutne osobine mračne trijade.

U nastavku će se T- testom ispitati razlika u sklonosti timskom radu s obzirom na prisutnost osobina mračne trijade.

**Tablica 6: Levene's i T test**

| Independent Samples Test |                         |   |          |                              |    |                 |                 |
|--------------------------|-------------------------|---|----------|------------------------------|----|-----------------|-----------------|
|                          |                         | Levene's Test for Equality of Variances |          | t-test for Equality of Means |    |                 |                 |
|                          |                         | Fe                                      | Sig.(pe) | t                            | df | Sig. (1-tailed) | Mean Difference |
| Sklonost timskom radu    | Equal variances assumed | ,375                                    | ,544     | 1,080                        | 38 | ,144            | -,27            |

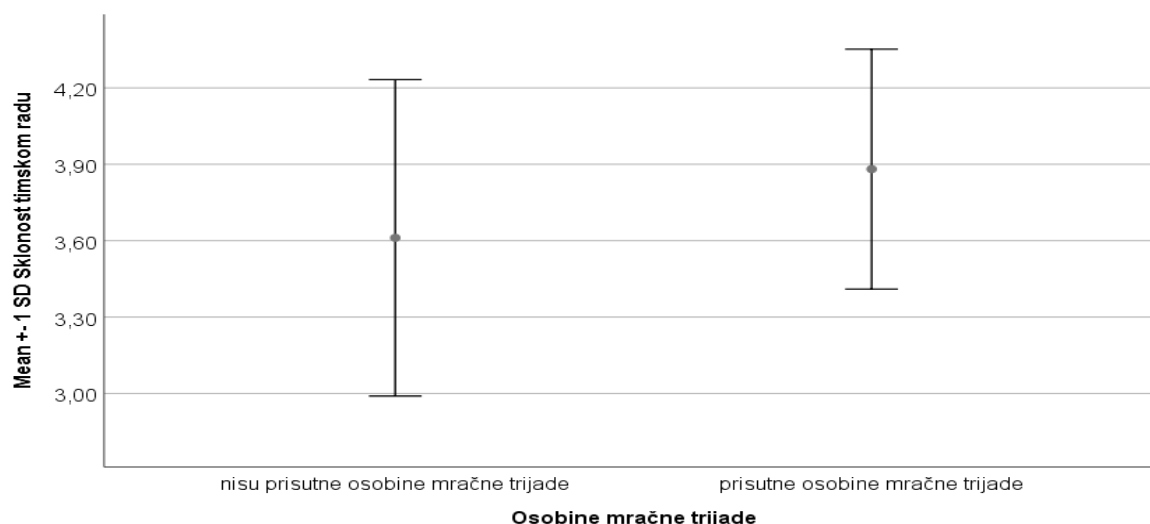
Izvor: izračun autorice

Uvjet za provođenje T testa je jednakost varijance među promatranim skupinama. Jednakost varijance se ispituje pomoću Levene's testa. Levene's testom je jednakost varijance među promatranim skupinama (sklonosti timskom radu s obzirom na prisutnost osobina mračne trijade) utvrđena (Fe=0,375; pe=0,544), što znači da je opravdano uporabiti T test.

T testom je utvrđena empirijska t vrijednost 1,08 (tablica 6) pa sukladno tome nije utvrđeno postojanje razlike u sklonosti timskom radu između zaposlenika sa prisutnim i bez prisutnih

osobina mračne trijade, a taj zaključak je donesen na temelju empirijske razine signifikantnosti od 0,144 (>5 %).

**Grafikon 4: Sklonost timskom radu s obzirom na prisutnost osobina mračne trijade**



IZVOR : Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (n=40)

Iz grafikona 4 je vidljivo da je utvrđena veća razina sklonosti timskom radu kod ispitanika kod kojih su prisutne osobine mračne trijade (srednja vrijednost =3,88) u odnosu na razinu sklonosti timskom radu kod ispitanika kod kojih nisu prisutne osobine mračne trijade(srednja vrijednost = 3,61).

U nastavku rada će se korelacijom ispitati postojanje povezanosti između elemenata osobina mračne trijade i elemenata sklonosti timskom radu.

**Tablica 7: Povezanost između elemenata osobina mračne trijade i elemenata sklonosti timskom radu**

| Correlations |                     |               |             |               |
|--------------|---------------------|---------------|-------------|---------------|
|              |                     | makijavelizam | psihopatija | narcisoidnost |
| povjerenje   | Pearson Correlation | -0.162        | -0.111      | -0.104        |
|              | Sig. (1-tailed)     | 0.159         | 0.247       | 0.262         |
|              | N                   | 40            | 40          | 40            |



|  |                     |        |        |        |
|--|---------------------|--------|--------|--------|
| <b>poštovanje</b>  | Pearson Correlation | -0.163 | -0.157 | -0.258 |
|  | Sig. (1-tailed)     | 0.161  | 0.169  | 0.057  |
|  | N                   | 39     | 39     | 39     |
| <b>svidanje</b>  | Pearson Correlation | -0.019 | 0.054  | -0.253 |
|  | Sig. (1-tailed)     | 0.455  | 0.371  | 0.058  |
|  | N                   | 40     | 40     | 40     |
| <b>norma za otvorenu raspravu</b>                            | Pearson Correlation | 0.230  | ,301*  | 0.161  |
|  | Sig. (1-tailed)     | 0.077  | 0.030  | 0.160  |
|  | N                   | 40     | 40     | 40     |
| <b>kohezivnost</b>   | Pearson Correlation | 0.121  | 0.191  | 0.091  |
|  | Sig. (1-tailed)     | 0.228  | 0.119  | 0.288  |
|  | N                   | 40     | 40     | 40     |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed). |                     |        |        |        |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).  |                     |        |        |        |

Izvor: izračun autorice

U tablici 7 se ispitala povezanost između elemenata osobina mračne trijade, a to su: makijavelizam, psihopatija i narcisoidnost i elemenata sklonosti timskom radu koji uključuju povjerenje, poštovanje, svidanje, normu za otvorenu raspravu te kohezivnost. Iz navedenog se može utvrditi da postoji negativna povezanost između narcisoidnosti i poštovanja ( $r=-0,258$ ;  $p_e=0,057$ ), te između narcisoidnosti i svidanja ( $r=-0,253$ ;  $p_e=0,058$ ), odnosno porast razine narcisoidnosti dovodi do pada razine poštovanja i svidanja. Također, vidljivo je da je makijavelizam pozitivno povezan sa normom za otvorenu raspravu ( $r=0,23$ ;  $p_e=0,007$ ), odnosno porast razine makijavelizma je praćen porastom razine norme za otvorenu raspravu i suprotno. Psihopatija kao treća osobina mračne trijade je pozitivno povezana sa normom za otvorenu raspravu ( $r=0,301$ ;  $p_e=0,030$ ), odnosno porastom razine psihopatije se može očekivati porast razine norme za otvorenu raspravu.

Slijedom utvrđenih rezultata, može se kazati da se prva hipoteza kojom se pretpostavlja da osobe koje imaju izraženije osobine mračne trijade neće biti sklone timskom radu, djelomično prihvaća kao istinita zato što postoji veza između narcisoidnosti i poštovanja, narcisoidnosti i svidanja, makijavelizma i norme za otvorenu raspravu, te psihopatije i norme za otvorenu raspravu, dok ostale povezanosti nisu utvrđene. S druge strane, rezultat je suprotan od očekivanog budući da smo utvrdili da je veća razina mračne trijade praćena većom sklonosti timskom radu, umjesto pretpostavljene manje sklonosti.

U nastavku rada se provodi testiranje druge istraživačke hipoteze kojom se htjela istražiti sklonost osoba sa izraženim karakteristikama mračne trijade odgovorom ponašanju prema suradnicima. Hipoteza glasi :

***H2: Osobe koje imaju izraženije osobine mračne trijade se neodgovornije ponašaju prema suradnicima.***

**Tablica 8: Odgovorno ponašanje prema suradnicima (N=40)**

| Group Statistics                      |                                      |    |      |                |                 |
|---------------------------------------|--------------------------------------|----|------|----------------|-----------------|
|                                       | Osobine mračne trijade               | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Odgovorno ponašanje prema suradnicima | Nisu prisutne osobine mračne trijade | 33 | 4,31 | ,55            | -,096           |
|                                       | Prisutne osobine mračne trijade      | 7  | 4,64 | ,6             | ,248            |

Izvor: izračun autorice

Iz ukupne razine slaganja s tvrdnjama osobine mračne trijade koja je iznosila 2,12 (tablica 2) koristeći T -test ,utvrdili smo prisutnost osobina mračne trijade kod ispitanika koji imaju razinu mračne trijade veću od 3, dok ispitanici koji imaju razinu mračne trijade do 3 nemaju osobine mračne trijade. Iz tablice 8 je vidljivo da su osobine mračne trijade prisutne kod 7 ispitanika, a 33 ispitanika nemaju osobine mračne trijade. Iz navedenoga proizlazi da veću sklonost odgovornom ponašanju prema suradnicima imaju osobe kod kojih su prisutne osobine mračne trijade (prosjeak=4,64), za razliku od osobe kod kojih nisu prisutne osobine mračne trijade (prosjeak=4,31). Zaključno, prosječna razina odgovornog ponašanja prema suradnicima kod

ispitanika koji imaju prisutne osobine mračne trijade je za 0,33 bodova veća u odnosu na razinu sklonosti odgovornog ponašanja prema suradnicima utvrđenog kod ispitanika koji nisu imali osobine mračne trijade.

U nastavku će se T-testom ispitati razlika u razini odgovornog ponašanja prema suradnicima s obzirom na prisutnost osobine mračne trijade.

**Tablica 9: Levene`s i T test**

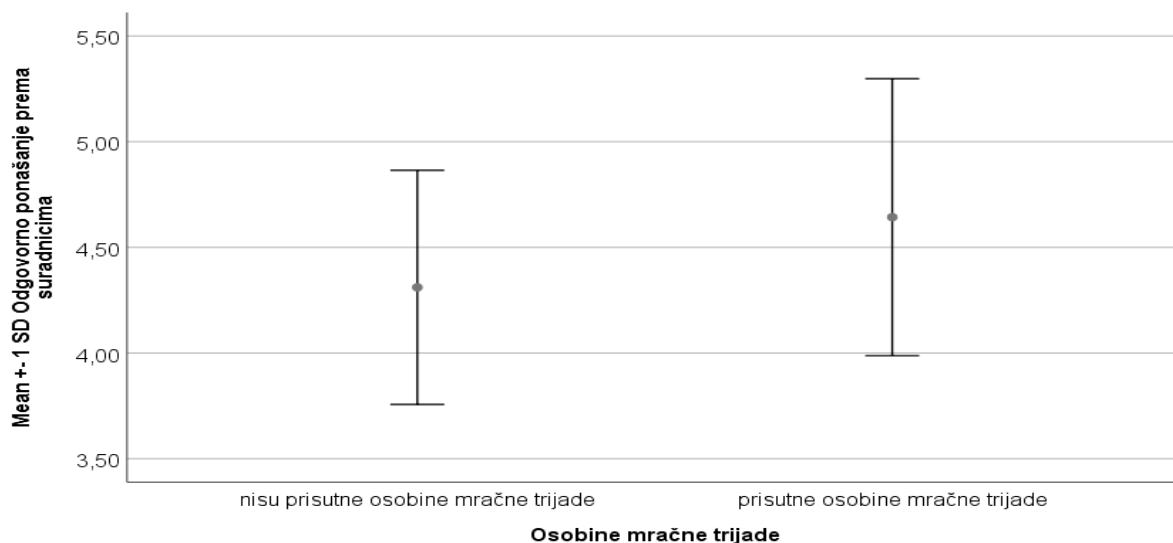
| Independent Samples Test              |                         |   |          |                              |    |                 |                 |
|---------------------------------------|-------------------------|---|----------|------------------------------|----|-----------------|-----------------|
|                                       |                         | Levene's Test for Equality of Variances |          | t-test for Equality of Means |    |                 |                 |
|                                       |                         | Fe                                      | Sig.(pe) | t                            | df | Sig. (1-tailed) | Mean Difference |
| Odgovorno ponašanje prema suradnicima | Equal variances assumed | ,000                                    | ,995     | 1,398                        | 38 | ,085            | -,33            |

Izvor: izračun autorice

Jednako kao i kod hipoteze 1 razlika u razini odgovornog ponašanja prema suradnicima s obzirom na prisutnost osobine mračne trijade je ispitivana T testom. U tablici 9 je Levene`s testom ispitivan uvjet za provođenje T-testa a to je jednakost varijance među promatranim skupinama, što je i utvrđeno (Fe=0,000; pe=0,995), te je opravdano koristiti T test za ispitivanje razlika.

Empirijska t vrijednost je 1,398, te je utvrđena veća razina odgovornog ponašanja prema suradnicima među zaposlenicima sa prisutnim osobinama mračne trijade. Zaključak je donesen temeljem empirijske razine signifikantnosti od 0,085 (> 5%).

**Grafikon 5: Razina odgovornog ponašanja prema suradnicima s obzirom na prisutnost osobina mračne trijade**



IZVOR : Prikaz autorice prema rezultatima istraživanja (n=40)

Iz grafikona 5 je vidljivo da je utvrđena veća razina odgovornog ponašanja prema suradnicima kod ispitanika kod kojih su prisutne osobine mračne trijade (srednja vrijednost = 4,64) u odnosu na razinu odgovornog ponašanja prema suradnicima kod ispitanika kod kojih nisu prisutne osobine mračne trijade (srednja vrijednost = 4,61).

U sljedećoj tablici će se korelacijom ispitati postojanje povezanosti između elemenata osobina mračne trijade i odgovornog ponašanja prema suradnicima.

**Tablica 10: Povezanost između elemenata osobina mračne trijade i odgovornog ponašanja prema suradnicima**

| Correlations   |                     |               |              |               |
|--|---------------------|---------------|--------------|---------------|
|  |                     | makijavelizam | psihopatija  | narcisoidnost |
| Odgovorno ponašanje prema suradnicima                        | Pearson Correlation | 0.157         | <b>0.211</b> | -0.037        |
|  | Sig. (1-tailed)     | 0.166         | <b>0.095</b> | 0.410         |
|  | N                   | 40            | <b>40</b>    | 40            |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed). |                     |               |              |               |

Izvor: izračun autorice

U tablici 10 je provedeno ispitivanje povezanosti između elemenata osobina mračne trijade, a to su makijavelizam, psihopatija i narcisoidnost i razine odgovornog ponašanja prema suradnicima te je utvrđeno da postoji pozitivna povezanost između psihopatije i razine odgovornog ponašanja prema suradnicima ( $r=0,211$ ;  $p=0,095$ ), odnosno svakim porastom razine psihopatije se može očekivati porast razine odgovornog ponašanja prema suradnicima i suprotno.

Slijedom utvrđenih rezultata, može se kazati da se druga hipoteza kojom se pretpostavlja da se osobe koje imaju izraženije osobine mračne trijade neodgovornije ponašaju prema suradnicima, djelomično prihvaća kao istinita zato što postoji veza između psihopatije i odgovornog ponašanja prema suradnicima, dok ostale povezanosti, između makijavelizma i narcisoidnosti te odgovornog ponašanja prema suradnicima, nisu utvrđene. S druge strane, rezultat je suprotan od očekivanog budući da smo utvrdili da je veća razina mračne trijade praćena odgovornijim ponašanjem prema suradnicima, umjesto pretpostavljene manje odgovornosti.

## 4. ZAKLJUČAK

Temeljni cilj ovog istraživanja bio je pronaći odgovor na istraživačko pitanje kako i na koji način negativne crte ličnosti zaposlenika, koje je teško istražiti i objasniti jer se smatraju društvo nepoželjnima, utječu na radno ponašanje zaposlenika u kontekstu timskog rada i suradnje sa kolegama na poslu. Fokus je na istraživanju karakteristika mračne trijade i njihov utjecaj na radno ponašanje koje može biti produktivno i kontraproduktivno. Mračna trijada je koncept koji se sastoji od tri crte ličnosti – makijavelizma, narcizma i psihopatije. Autori Paulhus i Williams (2001) koji se smatraju utemeljiteljima ovog koncepta, naglašavaju kako je ovim crtama ličnosti zajedničko manipulativno i bezosjećajno ponašanje pojedinca, te osjećaj istih da su unikatni, superiorni i nedodirljivi te da su izuzeti od pravila koja vrijede za sve ostale.

U empirijskom dijelu rada su se uspoređivale i analizirale osobine ličnosti i njihov utjecaj na radno ponašanje. Anketni upitnik je proveden među zaposlenicima iz više različitih hotela na području grada Splita i šire okolice, te je 40 zaposlenika različite životne dobi i različitih funkcija na radnom mjestu dalo odgovore na pitanja o osobnim podacima i osobinama ispitanika ,timskom radu ,te o odgovornom ponašanju prema suradnicima. Iz odgovora o osobnim podacima je vidljivo da su zastupljeniji ispitanici ženskog spola kojih je u uzorku 25 (62,50%), dok je 15 ispitanika (37,50%) muškog spola, pri tome najmlađi ispitanik ima 22,00 godine, dok najstariji ima 59,00 godina. Po pitanju trajanja angažmana najveći broj ispitanika (njih 14) radi u organizaciji od 2 do 5 godina, a što se tiče osobina pojedinca, ispitanici se najviše slažu s tvrdnjom da su laskali da bi dobili ono što žele (prosjek=2,67; Std. dev.=1,56), dok se najmanje slažu s tvrdnjom da su varali i lagali da bi dobili ono što žele (prosjek=1,80; Std. dev.=1,40). Iz odgovora o timskom radu vidljivo je da se ispitanici najviše slažu s tvrdnjom da uvažavaju ideje svojih kolega (prosjek=4,26; Std. dev.=0,75), dok se najmanje slažu s tvrdnjom da im je neugodno zatražiti od kolege da obave posao umjesto njih (prosjek=4,26; Std. dev.=0,75). Odgovori o odgovornom ponašanju prema suradnicima ukazuju na to da se ispitanici najviše slažu s tvrdnjom da su se potrudili da se nove kolege osjećaju dobrodošlima (prosjek=4,55; Std. dev.=0,64), dok se najmanje slažu s tvrdnjom da su pomagali kolegama u obavljanju njihove dužnosti (prosjek=4,25; Std. dev.=0,81).

Za prvu hipotezu je bilo potrebno istražiti sklonost osoba sa izraženim karakteristikama mračne trijade timskom radu. Ispitanici su se podijeli u dvije skupine; prva skupina je obuhvatila 33 ispitanika koji nemaju osobine mračne trijade, a druga 7 ispitanika kod kojih su

prisutne osobine mračne trijade, te zaključno nije utvrđeno postojanje razlike u sklonosti timskom radu između zaposlenika sa prisutnim i bez prisutnih osobina mračne trijade. Potom se korelacijom ispitala povezanost između elemenata osobina mračne trijade i elemenata sklonosti timskom radu ( povjerenje, poštovanje, svidanje, norma za otvorenu raspravu i kohezivnost) iz čega proizlazi zaključak da postoji negativna povezanost između narcisoidnosti i poštovanja ( $r=-0,258$ ;  $p_e=0,057$ ), te između narcisoidnosti i svidanja ( $r=-0,253$ ;  $p_e=0,058$ ), dok su makijavelizam ( $r=0,23$ ;  $p_e=0,007$ ) i psihopatija ( $r=0,301$ ;  $p_e=0,030$ ) pozitivno povezani sa normom za otvorenu raspravu. Na temelju gore navedenog, prva hipoteza se djelomično prihvaća kao istinita.

Druga hipoteza je osmišljena na način da se htjela istražiti sklonost osoba sa izraženim karakteristikama mračne trijade odgovorom ponašanju prema suradnicima. Ponovno su kao kod prve hipoteze, ispitanici podijeljeni u dvije skupine i zaključno je utvrđena veća razina odgovornog ponašanja prema suradnicima među zaposlenicima sa prisutnim osobinama mračne trijade. Nakon što se ispitala povezanost između osobina mračne trijade i odgovornog ponašanja prema suradnicima, zaključeno je da postoji pozitivna povezanost između psihopatije i razine odgovornog ponašanja prema suradnicima ( $r=0,211$ ;  $p_e=0,095$ ). Na temelju navedenog i druga hipoteza se djelomično prihvaća kao istinita.

## SAŽETAK

Glavni cilj ovog rada je pobliže istražiti i objasniti koncept Mračne trijade ličnosti te njegov utjecaj na radno ponašanje zaposlenika. U svakom pojedincu su nazočne i svijetle i tamne osobine ličnosti, a upravo iz tih loših osobina se razvio koncept mračne trijade koji objedinjuje tri crte ličnosti-makijavelizam, narcizam i psihopatiju, a temeljne karakteristike koje ih opisuju su sebičnost, manipulativnost i bešćutnost. Brojna istraživanja se bave problematikom radnog ponašanja, a ono je definirano trima širim domenama, a to su uspješnost u obavljanju radnih zadataka, produktivno ili odgovorno radno ponašanje, te kontraproduktivno ili nepoželjno radno ponašanje. Sve tri mračne osobine su pozitivno povezane s kontraproduktivnim radnim ponašanjem, dok prema nekim studijama jedino narcizam ostvaruje pozitivnu vezu sa ponašanjem zaposlenika na radu. Kao što je već rečeno, cilj rada je bio ispitati utjecaj karakteristika osobnosti zaposlenika na radno ponašanje, a anketa je provedena među zaposlenicima više različitih hotela na području grada Splita i šire okolice. Na temelju istraživanja došlo se do zaključka da je utvrđena veća razina odgovornog ponašanja

prema suradnicima među zaposlenicima sa prisutnim osobinama mračne trijade , a nije utvrđeno postojanje razlike u sklonosti timskom radu između zaposlenika sa prisutnim i bez prisutnih osobina mračne trijade.

Ključne riječi : Mračna trijada, makijavelizam, narcizam, psihopatija, osobine ličnosti, radno ponašanje

## **SUMMARY**

The main goal of this paper is to explore and explain the concept of the Dark Triad of personality that influences employee work behavior. Both light and dark personality traits are present in each individual, and it is from these bad traits that the concept of dark triads developed, which unites three personality traits - Machiavellianism, narcissism and psychopathy. Numerous studies address the issue of work behavior, what is defined by three broad domains, and that is performance in work tasks, productive or responsible work behavior, counterproductive or undesirable work behavior. All three dark traits are positively associated with counterproductive work behavior, while according to some studies the only narcissism has a positive relationship with employee behavior at work. As already mentioned, the aim of the paper was to examine the impact of employee characteristics on work behavior, and the survey was presented among employees of several different hotels in the city of Split and the surrounding area. Based on the research, it was concluded that a higher level of responsible behavior towards associates was found among employees with present characteristics of the dark triad, and no difference in the propensity for teamwork was found between employees with present and without present characteristics of the dark triad.

Key words: Dark Triad, Machiavellianism, narcissism, psychopathy, personality traits, work behavior

## **LITERATURA**

- Amernic, J. H. i Craig, R. J. (2010). Accounting as a facilitator od extreme nacissism. *Journal of Business Ethics*, 96, 79-93.
- Baboselac – Marić, M. Zaposlenici “otrovnih” karakteristika i njihov utjecaj na organizaciju. *Policija i sigurnost*, Vol. 24, No. 3, str. 261–279.



- Barker, R. A. (1994). The rethinking of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1 (2), 46-54.
- Bereczkei, T. i sur. (2013). Neural correlates of Machiavellian strategies in a social dilemma task. *Brain and Cognition*, 82(1), 108-116.
- 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.
- Blickle G, Schütte N. 2017. Trait psychopathy, task performance, and counterproductive work behavior directed toward the organization. *Personal. Individ. Differ.* 109:225–31
- Boboselac-Marić, M., Zadro Omrčen, K., 2018, Nepoželjna organizacijska ponašanja što znamo i što možemo?, Zagreb
- Boddy, C. R. P. (2010). Corporate psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs* 10, 300-312.
- Brcković, V., (2018), Mračna strana ljudske ličnosti - mračna trijada, Časopis Kluba studenata psihologije „STUP“, *Psychē*, Vol. 1, Br.1, 81-84
- Bučić, A., (2018): Povezanost mračne trijade ličnosti i neželjenog organizacijskog ponašanja, Zagreb
- Buss, D. M. i Chiodo, L. M. (1991). Narcissistic acts in everyday life. *Journal of Personality*, 59, 179-215.
- Business magazine (2019): Psihologija: Radno ponašanje ponajviše ovisi o crtama ličnosti. Dostupno na: <http://business-magazine.ba/2019/11/08/psihologija-radnoponasanje-ponajvise-ovisi-crtama-licnosti/>
- Carpenter, M. A., Bauer, T., i Erdogan, B. (2009). *Principles of management*. Washington: Flat World Knowledge.
- 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.

- Dalal, R. S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1241-1255.
- Davidson, R.J. (2001). Toward a biology of personality and emotion. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 935, 191-207.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- De Jong, J., Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 19, number 1.
- 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.
- DeWit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390
- Douglas, H., Bore, M. i Munro, D. (2012). Distinguishing the Dark Triad: Evidence from the Five-Factor Model and the Hogan Development Survey. *Scientific Research*, 3 (3), 237- 242.
- Fulgosi, A. (1987). *Psihologija ličnosti – teorija i istraživanja*. Zagreb: Školska knjiga.
- Furnham, A. (2010). *The elephant in the boardroom: The causes of leadership derailment*. Springer.
- Furnham, A., Richards, S. C. i Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of Personality: A 10 Year Review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7 (3), 199-216.
- Gruys, M. L. i Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30-41.
- Hare, R. D. (2003). *Manual for the Hare Psychopathy Checklist – Revised*. Toronto: MultiHealth Systems.

- Hirschi, A., Jaensch, V.K., (2015), Narcissism and career success: occupational self-efficacy and career engagement as mediators. *Personal. Individ. Differ.* 77:205–8
- Hjertø, K. (2013). Team. Bergen: Fagbokforlaget
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), 40-51
- Jakobwitz, Sharon; Egan, Vincent (2006), The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*. 40(2):331-339. doi:10.1016/j.paid.2005.07.006
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557
- John, O.P. i Srivastava, S. (1999). The Big five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. U: L.A. Pervin i O.P. John (Ur.), *Handbook of personality* (str. 102-138). New York: The Guilford Press.
- Jonason PK, Wee S, Li NP. 2015b. Competition, autonomy, and prestige: mechanisms through which the Dark Triad predict job satisfaction. *Personal. Individ. Differ.* 72:112–16
- Jonason, P. K., Webster, G. D., Schmitt, D. P., Li, N. P. i Crysel, L. (2012). The antihero in popular culture: Life history theory and the dark triad personality traits. *Review of General Psychology*, 16, 192–199.
- Jones, D. N. i Paulhus, D. L. (2011). The role of impulsivity in the Dark Triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 51(1), 679-682.
- Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). The core of darkness: Uncovering the heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality*, 27(6), 521-531.
- Judge, T. A., i Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, 63, 341-367.
- Judge, T. A., LePine, J. A. i Rich, B. L. (2006). Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self-and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762.

- Kessler, S. R., Bandell, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E. i Penney, L.M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 1868–1896
- Kiazad, K., Restubog, S. L., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C. i Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research on Personality*, 44, 512-519.
- Kohut, H. (1997). *The Restoration of the Self*, New York: International Universities Press
- Konrath, S. i sur. (2013). The Relationship Between Narcissistic Exploitativeness, Dispositional Empathy, and Emotion Recognition Abilities. *Journal of Nonverbal Behavior*, 38(1), 129-143.
- Krapić, N., 2005: Dimenzije ličnosti petofaktorskog modela i radno ponašanje, Rijeka
- Lalumiere, M. L., Harris, G. T. i Rice, M. E. (2001). Psychopathy and developmental instability. *Evolution and Human Behavior*, 22, 75-92
- Larsen, R. J. i Buss, D. M. (2008). *Psihologija ličnosti*. Jastrebarsko: Naklada Slap
- Larsen, R.J. i Buss, D.M. (2005). *Personality Psychology: Domains of Knowledge about Human Nature*. McGraw-Hill Higher Education.
- Leary, M. R. i Hoyle, R. H. (2009). *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. Guilford Press, New York.
- LeBerton, J.M., Shiverdecker ,L.K.,Grimaldi, E.M. (2018): The Dark Triad and Workplace Behavior, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ Behav.*, 5:387-414.
- Leonga, C.T., Rasli, A. (2013), The Relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study, Faculty of Management, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai 81310, Malaysia
- Maccoby, M. (2003). *The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership*. Broadway

- Maes, J. H. R. i Brazil, I. A. (2015). Distraction from cognitive processing by emotional pictures: Preliminary evidence for an association with interactions between psychopathy-related traits in a non-clinical sample. *Personality and Individual Differences*, 75(1), 53-58.
- Marić, M.B & Omrčen, K.Z (2018): „Nepoželjna organizacijska ponašanja – što znamo i što možemo?“
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., Kilpatrick, S. D. i Mooney, C. N. (2003). Narcissists as „victims“: The role of narcissism in the perception of transgressions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 885-893.
- McHoskey, J. W., Worzel, W. i Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and Psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 192–210.
- Mealey, L. (1995). The sociobiology of sociopathy: An integrated evolutionary model. *Behavioral and Brain Sciences*, 18, 523-599.
- Miller, J. D., Hoffman, B. J., Gaughan, E. T., Gentile, B., Maples, J., & Keith Campbell, W. (2011). Grandiose and vulnerable narcissism: A nomological network analysis. *Journal of personality*, 79(5), 1013-1042.
- Mueller, F., Procter, S., and Buchanan, D. (2000), ‘Teamworking in its Context(s): Antecedents, Nature and Dimensions,’ *Human Relations*, 53, 11, 1387– 1424.
- Neumann, C. S. i Hare, R. D. (2008). Psychopathic traits in a large community sample: Links to violence, alcohol use, and intelligence. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 76 (5), 893-899.
- O'Boyle, E., Forsyth, D.R., Donelson, 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*, Vol.97, No.3, str. 557-579.
- O'Neill, T., Allen, N., & Marcus, David K. (2014). Team Task Conflict Resolution: An Examination of Its Linkages to Team Personality Composition and Team Effectiveness Outcomes. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(2), 159-173.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Paulhus, D. L. i Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556–563.
- Pickering, A., Farmer, A., Harris, T., Redman, K., Mahmood, A., Sadler, S. i McGuffin, P. (2003). A sib-pair study of psychoticism, life events and depression. *Personality and Individual Differences*, 34, 613-623.
- PSIHOLOGIJA (2019). Psihologija ljudskog ponašanja – povezanost ljudskih akcija, kognicija i emocija. Dostupno na: <https://www.krenizdravo.rtl.hr/zdravlje/psihologija/psihologija-ljudskog-ponasanjapovezanost-ljudskih-akcija-kognicija-i-emocija>
- Rauthmann, J. F. i Kolar, G. P. (2012). How „dark“ are the Dark Triad traits: Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality and Individual Differences*, 53 (7), 884-889.
- Rauthmann, J. F. i Kolar, G. P. (2013). The perceived attractiveness and traits of the Dark Triad: Narcissists are perceived as hot, Machiavellians and psychopaths not. *Journal of Personality and Individual Differences*, 54 (5), 582-586.
- Robinson, S. L. i Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Rosenthal, S. A. i Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Rotundo, M. i Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 540-547.
- Skeem, Jennifer L.; Polaschek, Devon L. L.; Patrick, Christopher J.; Lilienfeld, Scott O.(2011). Psychopathic Personality. *Psychological Science in the Public Interest*. 12 (3): 95–162. doi:10.1177/1529100611426706. PMID 26167886.

- Sokić,K., Gutić Martinčić,S., Bakić, M.(2019), Uloga ličnosti u organizacijskom ponašanju, Zagreb, FIP, Volume 7, Number 2
- Spain, S. M., Harms, P., i LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S41-S60.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. i Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Spurk,D.,Keller,A.C,Hirschi,A.(2016).Do bad guys get a head or fall behind? Relationships of the DarkTriad of personality with objective and subjective career success. *Soc. Psychol. Personal. Sci.* 7(2):113–21
- Tkalac Verčić,A.,Sinčić Ćorić,D.,Pološki Vokić, N., Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb 2010., 226 str
- Tsukayama,E., Hyde, E., Yaden, D.B., Kaufman, S.B.,(2019). "Svjetlost nasuprot mračnoj triadi ličnosti: suprotstavljanje dvaju vrlo različitih profila ljudske prirode". *Granice u psihologiji*. 10: 467.doi:10.3389 / fpsyg.2019.00467. ISSN 1664-1078. PMC 6423069 . PMID 30914993.
- Twenge, J. M. i Campbell, W. K. (2009). *The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement*. Atria Books, New York.
- Van Hootegem, G., Benders, J., Delarue, A., and Procter, S. (2005), ‘Teamworking: Looking Back and Looking Forward,’ *International Journal of Human Resource Management*, 16, 167– 173.
- Viswesvaran, C. i Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216-226.
- Wilson, D. S., Near, D. i Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119, 285-299.
- Wisse B, Barelds DPH, Rietzschel EF. 2015. How innovative is your employee? The role of employee and supervisor Dark Triad personality traits in supervisor perceptions of employee innovative behavior. *Personal. Individ. Differ.* 82:158–62

- Yang, Y., & Raine, A. (2008). Functional neuroanatomy of psychopathy. *Psychiatry*, 7, 133–136.
- Youli, H., i Chao, L. (2015). A Comparative Study Between the Dark Triad of Personality and the Big Five. *Canadian Social Science*, 11(1), 93-98
- Zelenika, R., (2000), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, 4.izdanje, sveučilište u Rijeci, Rijeka
- Zettler, I., Friedrich, N. i Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16, 20-35.

## **POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA**

### **POPIS SLIKA**

Slika 1: Podkomponente crta ličnosti iz "Big Five" modela.....17

### **POPIS TABLICA**

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1: Prikaz ispitanika prema dobi.....  | 27 |
| Tablica 2: Deskriptivna statistika elemenata osobina mračne trijade .....                                     | 29 |
| Tablica 3: Deskriptivna statistika elemenata sklonosti timskom radu.....                                      | 31 |
| Tablica 4: Deskriptivna statistika elemenata odgovornog ponašanja prema suradnicima .....                     | 34 |
| Tablica 5: Deskriptivna statistika sklonosti timskom radu (N=40) .....  | 35 |
| Tablica 6: Levene`s i T test.....   | 36 |
| Tablica 7: Povezanost između elemenata osobina mračne trijade i elemenata sklonosti timskom radu .....        | 37 |
| Tablica 8: Odgovorno ponašanje prema suradnicima (N=40).....  | 39 |
| Tablica 9: Levene`s i T test.....   | 40 |
| Tablica 10: Povezanost između elemenata osobina mračne trijade i odgovornog ponašanja prema suradnicima ..... | 41 |

### **POPIS GRAFIKONA**



|   |    |
|---|----|
| Grafikon 1: Prikaz ispitanika prema spolu.....  | 27 |
| Grafikon 2: Prikaz ispitanika prema trajanju angažmana u organizaciji .....                                   | 28 |
| Grafikon 3: Prikaz ispitanika prema stupnju obrazovanja.....  | 28 |
| Grafikon 4: Sklonost timskom radu s obzirom na prisutnost osobina mračne trijade .....                        | 37 |
| Grafikon 5: Razina odgovornog ponašanja prema suradnicima s obzirom na prisutnost osobina mračne trijade..... | 41 |

## **PRILOZI**

### **ANKETNI UPITNIK**

Poštovani,

pred Vama se nalazi upitnik koji je konstruiran u svrhu provođenja istraživanja veze između osobina ličnosti i radnog ponašanja.

Bili bi vam zahvalni ako bi se odazvali ovom istraživanju posebno zato jer će se prikupljeni podaci koristiti za pisanje više studentskih radova.

Sudjelovanje u ovom istraživanju je **DOBROVOLJNO I ANONIMNO**, stoga se podatak o Vašem imenu u upitniku nigdje ne traži te u bilo kojem trenutku tijekom popunjavanja upitnika možete odustati. Prilikom popunjavanja upitnika molimo Vas da pažljivo pročitate uputu koja se odnosi na način odgovaranja na navedena pitanja. Na pitanja, molimo Vas, odgovarajte što spontanije i što iskrenije.

#### **OPĆI PODACI O ISPITANIKU (molimo Vas da zaokružite):**

**Spol:**

- 1) muški
- 2) ženski

**Vaša godina rođenja:** \_\_\_\_\_

**Trajanje angažmana (staž) u organizaciji:**

- 1) do 6 mjeseci
- 2) od 7 mjeseci do godinu dana
- 3) od 2 do 5 godina
- 4) od 6 do 10 godina
- 5) od 11 do 15 godina
- 6) od 16 do 20 godina

7) više od 21 godinu

**Stupanj obrazovanja:**

- 1) Dvije godine srednje škole ili manje
- 2) Trogodišnja srednja škola
- 3) Srednja škola
- 4) Viša škola
- 5) Visoka i više

**OSOBI NE**

Na temelju osobnih uvjerenja, molimo zaokružite broj na skali koji vjerno procjenjuje vašu razinu slaganja ili neslaganja sa svakom tvrdnjom:

| <b>1-u potpunosti se ne slažem</b>                                 | <b>2-ne slažem se</b> | <b>3-niti se slažem niti se ne slažem</b> | <b>4-slažem se</b> | <b>5-u potpunosti se slažem</b> |   |
|--|-----------------------|---|--------------------|---------------------------------|---|
| Sklon sam manipulirati drugim ljudima kako bi dobio ono što želim. | 1                     | 2   | 3                  | 4                               | 5 |
| Varao sam i lagao da bi dobio ono što želim.                       | 1                     | 2   | 3                  | 4                               | 5 |
| Laskao sam drugima da bi dobio ono što želim.                      | 1                     | 2   | 3                  | 4                               | 5 |
| Sklon sam iskorištavati druge da bi dobio ono što želim.           | 1                     | 2   | 3                  | 4                               | 5 |
| Sklon sam često ne osjećati kajanje.                               | 1                     | 2   | 3                  | 4                               | 5 |
| Ne razmišljam previše da li je nešto moralno ili nije.             | 1                     | 2   | 3                  | 4                               | 5 |
| Sklon sam biti neosjetljiv prema drugima.                          | 1                     | 2   | 3                  | 4                               | 5 |
| Sklon sam biti ciničan.  | 1                     | 2   | 3                  | 4                               | 5 |
| Želim da mi se drugi dive.   | 1                     | 2   | 3                  | 4                               | 5 |
| Želim da drugi ljudi obraćaju pažnju na mene.                      | 1                     | 2   | 3                  | 4                               | 5 |
| Težim visokom statusu u grupi kojoj pripadam.                      | 1                     | 2   | 3                  | 4                               | 5 |
| Sklon sam tražiti posebne usluge od drugih.                        | 1                     | 2   | 3                  | 4                               | 5 |

**RADNO PONAŠANJE - INOVATIVNOST**

Molimo vas, pažljivo pročitajte svaku tvrdnju te zaokružite broj na skali od 1 do 5 koji najbolje odgovara stupnju vašeg slaganja odnosno neslaganja s tom tvrdnjom.

| <b>1-u potpunosti se ne slažem</b>                         | <b>2-ne slažem se</b> | <b>3-niti se slažem niti se na slažem</b> | <b>4-slažem se</b> | <b>5-u potpunosti se slažem</b> |   |
|--|-----------------------|---|--------------------|---------------------------------|---|
| Kreiram nove ideje (rješenja) za izazovne (teške) zadatke. | 1                     | 2   | 3                  | 4                               | 5 |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Tragam za novim radnim metodama, tehnikama ili instrumentima.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Predlažem originalna rješenja za probleme koje imam.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Podržavam inovativne ideje.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tražim potporu za inovativne ideje.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nastojim oduševiti nadređene s inovativnim idejama.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Realiziram inovativne ideje.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Uključujem inovativne ideje u radno okruženje na sistematičan način. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Evaluiram (dokazujem) korisnost inovativnih ideja.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### GRUPNA ATMOSFERA

Molimo vas, odgovorite na pitanja sa ocjenama od 1-5.

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Koliko imate povjerenja u svoje kolege?                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Koliko vam je neugodno zatražiti od kolege da obavi posao umjesto vas?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Koliko su vaše kolege iskreni i pošteni?                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Koliko poštujete svoje kolege?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Koliko uvažavate ideje koje imaju vaše kolege?                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Koliko vam se dopadaju kolege?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| U kojoj mjeri najbliže kolege smatrate svojim prijateljima?              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Koliko je među vama i kolegama prisutna otvorena rasprava na važne teme? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Do koje mjere otvoreno komunicirate sa vašim kolegama?                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| U kojoj mjeri se konflikt rješava otvoreno?                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| U kojoj ste mjeri kao kolektiv povezani (kohezivni)?                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| U kojoj mjeri vas i vaše kolege karakterizira „grupni duh“?              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### VODSTVO

Molimo vas, pažljivo pročitajte svaku tvrdnju te zaokružite broj na skali od 1 do 5 koji najbolje odgovara stupnju vašeg slaganja odnosno neslaganja s tom tvrdnjom.

| <b>1-u potpunosti se ne slažem</b>                                | <b>2-ne slažem se</b> | <b>3-niti se slažem niti se ne slažem</b> | <b>4-slažem se</b> | <b>5-u potpunosti se slažem</b> |   |   |
|---|-----------------------|---|--------------------|---------------------------------|---|---|
| Nadređeni me često pita za mišljenja.                             |                       | 1   | 2                  | 3                               | 4 | 5 |
| Nadređeni me pita za prijedloge kako riješiti neki zadatak.       |                       | 1   | 2                  | 3                               | 4 | 5 |
| Nadređeni me konzultira oko važnih promjena koje se uvode.        |                       | 1   | 2                  | 3                               | 4 | 5 |
| Nadređeni mi dopušta da utječem na odluke o dugoročnim planovima. |                       | 1   | 2                  | 3                               | 4 | 5 |
| Nadređeni mi omogućava da postavim svoje osobne ciljeve.          |                       | 1   | 2                  | 3                               | 4 | 5 |
| Nadređeni mi pruža velike mogućnosti za autonomiju u radu.        |                       | 1   | 2                  | 3                               | 4 | 5 |

### ODGOVORNO PONAŠANJE PREMA SURADNICIMA

Molimo vas, pažljivo pročitajte svaku tvrdnju te zaokružite broj na skali od 1 do 5 koji najbolje opisuje koliko često ste u zadnjih pola godine radili sljedeće:

| <b>1-nikada</b>  | <b>2-rijetko</b> | <b>3-ponekad</b> | <b>4-često</b> | <b>5-vrlo često</b> |   |   |
|--|------------------|------------------|----------------|---------------------|---|---|
| Pomagali drugim kolegama koji su bili odsutni s posla.   |                  | 1                | 2              | 3                   | 4 | 5 |
| Dobrovoljno uložili svoje vrijeme kako bi pomogli kolegama riješiti poslovne probleme.         |                  | 1                | 2              | 3                   | 4 | 5 |
| Mijenjali svoj radni raspored kako bi ga prilagodili slobodnim danima kolega.                  |                  | 1                | 2              | 3                   | 4 | 5 |
| Potrudili se da se nove kolege osjećaju dobrodošlima.  |                  | 1                | 2              | 3                   | 4 | 5 |
| Ljubazno i iskreno se brinuli za kolege, čak i u najtežim poslovnim ili privatnim situacijama. |                  | 1                | 2              | 3                   | 4 | 5 |
| Rado pomogli kolegama kod njihovih poslovnih ili privatnih problema?                           |                  | 1                | 2              | 3                   | 4 | 5 |
| Pomagali kolegama u obavljanju njihovih dužnosti.  |                  | 1                | 2              | 3                   | 4 | 5 |
| Dijelili svoja sredstva rada sa kolegama da bi im pomogli u radu                               |                  | 1                | 2              | 3                   | 4 | 5 |

### PONAŠANJE VOĐE

Molimo vas, pažljivo pročitajte svaku tvrdnju te zaokružite broj na skali od 1 do 5 koji najbolje odgovara stupnju vašeg slaganja odnosno neslaganja s tom tvrdnjom.

| <b>1-u potpunosti se ne slažem</b>                          | <b>2-ne slažem se</b> | <b>3-niti se slažem niti se ne slažem</b> | <b>4-slažem se</b> | <b>5-u potpunosti se slažem</b> |   |   |
|---|-----------------------|---|--------------------|---------------------------------|---|---|
| Moj nadređeni tretira zaposlenike pravedno i dosljedno.     |                       | 1   | 2                  | 3                               | 4 | 5 |
| Moj je nadređeni etičan.                                    |                       | 1   | 2                  | 3                               | 4 | 5 |
| Moj nadređeni potiče i ohrabruje rast i razvoj zaposlenika. |                       | 1   | 2                  | 3                               | 4 | 5 |
| Moj nadređeni promiče balans života i posla.                |                       | 1   | 2                  | 3                               | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Moj nadređeni pozitivno utječe na radnu atmosferu.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moj nadređeni stvara neprijateljsko ili strahovladajuće radno okruženje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moj je nadređeni neučinkovit.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### ZADOVOLJSTVO NA RADU

Molimo ocijenite Vaše ukupno zadovoljstvo na radu pri čemu je:

| 1                 | 2            | 3                                 | 4          | 5                  |
|-------------------|--------------|-----------------------------------|------------|--------------------|
| Vrlo nezadovoljan | Nezadovoljan | Niti zadovoljan niti nezadovoljan | Zadovoljan | Potpuno zadovoljan |

|                |   |   |   |   |   |
|----------------|---|---|---|---|---|
| Na radu sam... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------|---|---|---|---|---|

### FLUKTUACIJA – NAPUŠTANJE PODUZEĆA

Molimo vas, pažljivo pročitajte svaku tvrdnju te zaokružite broj na skali od 1 do 5 koji najbolje opisuje koliko često ste radili sljedeće:

**1-nikada**                      **2-rijetko**                      **3-ponekad**                      **4-često**                      **5-vrlo često**

1                      2                      3                      4                      5

Ponekad istražujem mogućnosti zapošljavanja u drugim poduzećima.

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Volio bi napustiti ovo poduzeće u roku od 2 godine radi zaposlenja u nekom drugom poduzeću. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|