

Moderacijski efekt roda na vezu između HEXACO crta ličnosti i zaposlenja na rukovoditeljskim pozicijama

Šteher, Lada

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:078587>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-19**



Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
University of Zagreb
Faculty of Humanities
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**MODERACIJSKI EFEKT RODA NA VEZU IZMEĐU HEXACO CRTA
LIČNOSTI I ZAPOSLENJA NA RUKOVODITELJSKIM POZICIJAMA**

Diplomski rad

Lada Šteher

Mentor: Dr. sc. Mitja Ružojčić

Zagreb, 2024.

IZJAVA

Pod punom moralnom odgovornošću izjavljujem da sam ovaj rad izradila samostalno te da u njemu nema kopiranih, prepisanih ili preuzetih dijelova teksta tuđih radova koji nisu propisno označeni kao citati s navedenim izvorom iz kojeg su preneseni.

U Zagrebu, 1.5.2024.

Lada Šteher

Sadržaj

Uvod	1
<i>Povezanost osobina ličnosti i dolaska na rukovodeću poziciju</i>	2
<i>Procjenjivanje potencijala za rukovođenje kod muškaraca i žena</i>	6
Cilj, problem i hipoteze istraživanja	8
Metoda	9
<i>Sudionici</i>	9
<i>Mjerni instrumenti</i>	10
<i>Postupak</i>	11
Rezultati	12
Rasprava	18
<i>Neočekivani rezultati</i>	22
<i>Teorijske i praktične implikacije</i>	23
<i>Metodološka ograničenja</i>	24
Zaključak	26
Literatura	26

**Moderacijski efekt roda na vezu između HEXACO crta ličnosti i zaposlenja na
rukovoditeljskim pozicijama**
**Moderation effect of gender on the relationship between HEXACO personality traits and
employment in managerial positions**
Lada Šteher

Sažetak

U suvremenom poslovnom okruženju obilježenom stalnim promjenama i neprekidnim napretkom tehnologije, uloga kvalitetnih rukovoditelja zadržava svoju važnost. Upravljanje procesom regrutacije i selekcije kandidata na temelju znanstvenih spoznaja postaje ne samo nužnost, već i strateška prednost. Unatoč brojnim istraživanjima iz područja organizacijske psihologije koja istražuju povezanost osobnih karakteristika s radnom uspješnošću, relativno malo pažnje posvećuje se donošenju odluka u selekcijskim procesima. S povećanjem broja žena na rukovodećim položajima, rod postaje sve relevantniji u ovom procesu. Cilj našeg istraživanja bio je istražiti kako rodna pripadnost kandidata može utjecati na percepciju njihovih osobina ličnosti u kontekstu zapošljavanja na rukovodećim pozicijama. Uzorak je obuhvatio 181 sudionika koji su se kao kandidati natjecali za rukovodeće pozicije u različitim organizacijama. Ovi kandidati su prošli kroz selekcijske procese koje je provodila konzultantska firma specijalizirana za regrutaciju i selekciju u Republici Hrvatskoj. Svi sudionici su ispunili upitnik HEXACO-PI-R kao dio tog procesa. Naši rezultati ukazuju na postojanje pozitivne povezanosti između ugodnosti kandidata i vjerojatnosti njihovog zapošljavanja na rukovodećim pozicijama, što odražava trendove na tržištu rada i promjene u percepciji rukovođenja. Međutim, ostale osobine nisu bile značajan prediktor. Iako smo očekivali da će rod moderirati vezu između osobina ličnosti i zaposlenja na rukovodećim pozicijama, naše istraživanje nije potvrdilo tu hipotezu. Dobiveni nalazi dodatno naglašavaju važnost razumijevanja povezanosti crta ličnosti i rodni stereotipa u procesu zapošljavanja na rukovodećim pozicijama te pružaju uvid u dinamiku tog procesa u suvremenom poslovnom kontekstu.

Ključne riječi: implicitne teorije vođenja, teorija kongruencije uloga, rodni stereotipi, rukovođenje

Abstract

In the modern business environment marked by constant change and continuous technological advancement, the role of high-quality leaders remains important. Managing the recruitment and selection process based on scientific insights is not only a necessity but also a strategic advantage. Despite numerous studies in the field of organizational psychology exploring the relationship between personal characteristics and job performance, relatively little attention is paid to decision-making in selection processes. With the increasing number of women in leadership positions, gender becomes increasingly relevant in this process. The aim of our research was to investigate how candidates' gender can influence the perception of their personality traits in the context of hiring for leadership positions. The sample consisted of 181 participants who competed for leadership positions in various organizations. These candidates went through selection processes conducted by a consulting firm specializing in recruitment and selection in Croatia. All participants completed the HEXACO-PI-R questionnaire as a part of this process. Our results indicate a positive correlation between candidate agreeableness and the likelihood of their employment in leadership positions, reflecting trends in the labor market and changes in leadership perception. However, other traits were not significant predictors. Although we expected gender to moderate the relationship between personality traits and employment in leadership positions, our research did not confirm this hypothesis. The findings underscore the importance of understanding the relationship between personality traits and gender stereotypes in the hiring process for leadership positions and provide insight into the dynamics of this process in the modern business context.

Keywords: implicit leadership theories, role congruity theory, gender stereotypes, leadership

Uvod

U suvremenom poslovnom svijetu odabir kadrova za rukovodeće pozicije ključan je za uspjeh i dugoročni razvoj tvrtke. Tradicionalno su rukovodeće pozicije uglavnom zauzimali muškarci. Iako se rodni jaz posljednjih desetljeća smanjio, podaci još uvijek pokazuju nedovoljnu zastupljenost žena na rukovodećim pozicijama. U proteklih godinu dana, udio žena na rukovodećim položajima u hrvatskim tvrtkama, prema podacima iz SELECTIO Indeksa žena, pokazuje smanjenje s 22.2% u 2023. godini na 19.4% u 2024. (Selectio grupa, 2024). Zabilježeno je i povećanje broja tvrtki bez ijedne žene u upravi. Takvih kompanija u sastavu CROBEXA je trenutno 45%, prema istom indeksu.

Svaki pojedinac ima određene pretpostavke i uvjerenja o osobinama i kvalitetama koje bi trebao posjedovati dobar rukovoditelj. Skup tih pretpostavki i uvjerenja čini implicitne teorije vodstva - unaprijed formirane ideje o idealnim karakteristikama vođe. Implicitne teorije vodstva variraju u skladu s kulturom, obrazovanjem, prethodnim iskustvima i osobnim vrijednostima. Imaju značajan utjecaj na našu percepciju o drugim osobama kao potencijalnim rukovoditeljima (Lord i sur., 1986). Razvijaju se rano u životu (Ayman-Nolley i Ayman, 2005) i relativno su stabilne, iako se mogu mijenjati i modificirati s iskustvom.

Implicitne teorije vodstva se aktiviraju tijekom procjene drugih osoba kao potencijalnih rukovoditelja. Obrasci razmišljanja povezani s implicitnim teorijama vodstva se većim dijelom primjenjuju na nesvjesnoj razini, bez namjere i uz minimalan napor (Bargh i sur., 2012). Na primjer, ako kandidat pokazuje osobine poput ekstraverzije ili karizmatičnosti, koje se često smatraju karakteristikama uspješnih vođa prema implicitnim teorijama, osoba koja procjenjuje kandidate može zaključiti da je taj kandidat prikladan za vođenje, bez obzira na druge važne sposobnosti, znanja ili vještine koje kandidat posjeduje.

Oslanjanje na implicitne teorije vodstva je u određenoj mjeri adaptivno jer nam omogućuje brzu procjenu i interpretaciju velikog broja informacija unutar socijalnog konteksta. Međutim, može dovesti i do neželjenih ishoda kao što su favoriziranje stereotipa, diskriminacija, nedosljednost u procesu selekcije te propuštanje stvarnih

vještina i kompetencija kandidata (Schyns, 2006). Istraživanja pokazuju kako pojedinci mogu umanjivati njihov utjecaj na donošenje odluka. Službeni procjenjivači unutar odjela ljudskih resursa također koriste implicitne teorije vodstva kako bi brzo i efikasno procijenili druge, iako toga nisu svjesni te vjeruju da su manje pristrani od drugih kolega unutar odjela ljudskih resursa (Thomas i Reimman, 2023).

Povijesna podzastupljenost žena u vodećim ulogama pojačala je društvena očekivanja da je rukovođenje muška domena. Zato ne iznenađuje što su osobine i ponašanja koja se smatraju ključnima za uspješno vođenje često povezivana s muškim rodom (Schein i sur., 1996). Takve osobine nazivaju se agencijske, a uključuju kompetenciju, asertivnost, odlučnost i usmjerenost na postizanje ciljeva (Sczesny i sur., 2019). S druge strane, žene se često povezuju s društvenim karakteristikama koje su više usmjerene na zajednicu i održavanje odnosa, poput izražajnosti, emocionalnosti i srdačnosti (Williams i Best, 1982).

Novija istraživanja pokazuju da se s modernim zahtjevima tržišta mijenja i razumijevanje rukovođenja te da se sve više cijene rukovoditelji s društvenim osobinama (Koenig i sur., 2011). Moderne organizacije teže manje hijerarhijskim strukturama koje potiču suradnju, distribuciju moći i prilagodljivost (Rajan i Wulf, 2003). Od rukovoditelja se danas očekuje da njeguju društvene karakteristike poput brige, osjetljivosti i pomoći, koje su tradicionalno povezane sa ženskim rodom, umjesto da stavljaju naglasak na agencijske osobine (Badura i sur., 2018). Ovo istraživanje ne samo da pruža uvid u to kako rod kandidata moderira vezu između crta ličnosti i dolaska na rukovoditeljsku poziciju, već i pokazuje koje su karakteristike poželjne kod rukovoditelja prilikom zapošljavanja.

Povezanost osobina ličnosti i napredovanja na rukovodeću poziciju

Razumijevanje osobina ličnosti i njihove uloge u karijernom napredovanju postaje sve važnije u suvremenom poslovnom svijetu. Jedan od modela ličnosti koji je dobio značajnu pažnju u području psihologije ličnosti je HEXACO (Ashton i Lee, 2007). Taj model predstavlja razvojnu nadogradnju na klasične modele poput modela Velikih pet crta ličnosti (Goldberg, 1990) te uvodi jednu dodatnu dimenziju.

Prva dimenzija HEXACO modela je iskrenost-poniznost. U istraživanju Ashtona i Leea (2005) dobivena je značajna negativna korelacija između ove dimenzije i konstrukta samomotrenja (Snyder, 1974). Prema teoriji samomotrenja ljudi se razlikuju u stupnju u kojem mogu i zaista primjenjuju kontrolu nad svojom verbalnom i neverbalnom samoprezentacijom. Osobe s visoko razvijenim samomotrenjem pokazuju povećanu osjetljivost na ekspresiju i predstavljanje drugih u društvenim situacijama. Također, koriste te informacije kako bi prilagodile vlastito ponašanje s ciljem upravljanja impresijama drugih. U tim situacijama brzo uče što je društveno prihvatljivo, pokazuju kontrolu nad vlastitim emocionalnim reakcijama te efikasno koriste te vještine kako bi stvorili željeni dojam. Konstrukt samomotrenja se pokazao značajnim u predviđanju dolaska na rukovodeću funkciju (Turetgen i sur., 2008). U literaturi je zabilježena visoka negativna korelacija između faktora poštenja-skromnosti i narcizma iz Mračne trijade (Lee i Ashton, 2005). Nadalje, istraživanja su pokazala da osobe s visokim rezultatima na ljestvici narcizma često brže napreduju do rukovoditeljskih pozicija (Rovelli i Curnis, 2020). S obzirom na navedene povezanosti faktora iskrenost-poniznost s drugim relevantnim karakteristikama u rukovođenju, ovaj faktor često se pokazuje kao važan prediktor dolaska na rukovodeću funkciju.

Druga osobina ličnosti prema HEXACO modelu je emocionalnost, koja se djelomično razlikuje od neuroticizma u modelu Velikih pet. Ona na svakom polu obuhvaća neke karakteristike koje su u radnom kontekstu poželjne i nepoželjne. Oba faktora se bave emocionalnim aspektima ličnosti, ali se razlikuju u specifičnim karakteristikama. Visok rezultat na faktoru emocionalnosti karakteriziraju strah od fizičke opasnosti, doživljavanje tjeskobe u izazovnim situacijama, potreba za emocionalnom podrškom drugih te za razvijanje empatije i sentimentalne veze s drugim ljudima (Ashton i Lee, 2007). S druge strane, neuroticizam iz modela Velikih pet je širi pojam koji zahvaća sklonost doživljavanju neugodnih emocija, psihičke boli, osjetljivosti te nižeg samopouzdanja (Costa i McCrae, 2008). Osoba koja postiže više rezultate na emocionalnosti može imati prednost prilikom selekcije za poziciju rukovoditelja iz nekoliko razloga. Visoki rezultati na emocionalnosti mogu ukazivati na višu empatiju prema članovima tima, što omogućuje rukovoditelju bolje razumijevanje i podršku njihovim potrebama. To može unaprijediti radne odnose i produktivnost tima. No, osoba koja postiže niže rezultate na emocionalnosti također može imati prednosti u

ulozi rukovoditelja. Niska emocionalnost može ukazivati na manju sklonost donošenju odluka pod utjecajem emocija, što znači da bi takav rukovoditelj vjerojatno bio sposobniji donositi racionalne i dobro promišljene odluke koje bi bile u korist organizacije. Prilikom razmatranja veze između ovog faktora i zaposlenja na rukovodećim pozicijama, bitno je imati na umu da su se željene osobine rukovoditelja s vremenom promijenile te postale manje agencijske i više društvene (Badura i sur., 2018), što dodatno otežava analizu veze između emocionalnosti i postavljenog kriterija.

Treća osobina u modelu je ekstraverzija. Ovaj faktor je vrlo sličan istoimenom faktoru u modelu Velikih pet (Babarović i Šverko, 2013). Visoka ekstraverzija je važna osobina ličnosti prilikom selekcije za poziciju rukovoditelja jer omogućuje osobama laku komunikaciju s različitim sudionicima unutar i izvan organizacije. Visoka razina energije i entuzijazma koje su karakteristične za ekstravertirane osobe pomaže rukovoditeljima da se nose s promjenjivim zahtjevima okoline te održavaju produktivnost tima. Prema Dunn i suradnicima (1995), ekstraverzija se pokazala kao najvažnija karakteristika u poslovima koji zahtijevaju poduzetničko razmišljanje. U meta-analizi koju su proveli Judge i suradnici (2002), ekstraverzija se istaknula kao varijabla koja je najdosljednije povezana s rukovođenjem u različitim istraživanjima.

Četvrta dimenzija HEXACO modela je ugodnost. Ova osobina se razlikuje od osobine istog imena u modelu Velikih pet. U HEXACO modelu, ugodnost obuhvaća blagost prema drugima, fleksibilnost, strpljivost i ljubaznost, ali na suprotnom polu uključuje i aspekte ljutnje. Nasuprot tome, ugodnost u modelu Velikih 5 također zahvaća i blagost prema drugima, ali ne uključuje ljutnju, već osjećajnost. Ugodnost je bitna za rukovoditelje jer im omogućuje izgradnju pozitivnih radnih odnosa, poticanje suradnje unutar tima te održavanje stabilnog i produktivnog radnog okruženja. Tijekom selekcijskog procesa, kandidati koji su visoko na ugodnosti mogu imati prednost zbog svoje sklonosti uspostavljanja pozitivnih međuljudskih odnosa te pozitivnih afektivnih reakcija kod osoba koje ih procjenjuju. U meta analizi Blakea i suradnika (2022) utvrđeno je da su osobe s višom razinom ugodnosti češće preuzimale rukovodeću ulogu.

Peta dimenzija HEXACO modela je savjesnost i ona se može usporediti sa istoimenom dimenzijom u modelu Velikih pet (Babarović i Šverko, 2013). Visoka razina savjesnosti u procesu selekcije za posao rukovoditelja ukazuje na organiziranost,

odgovornost i pouzdanost potencijalnih kandidata. Osobe koje su visoko savjesne obično su posvećene svom radu i posjeduju visoku razinu samokontrole, što ih čini sposobnima za efikasno upravljanje vremenom i postizanje postavljenih ciljeva. U meta-analizi Judgea i suradnika (2002), utvrđeno je da postoji pozitivna povezanost između razine savjesnosti i preuzimanja rukovodeće uloge.

Konačno, šesta i zadnja dimenzija HEXACO modela je otvorenost ka iskustvima. Vrlo je slična otvorenosti u modelu Velikih pet (Babarović i Šverko, 2013). Rukovoditelji koji postižu više rezultate na dimenziji otvorenost ka iskustvima imaju sklonost k inovacijama i kreativnosti u procesu rješavanja problema. Takvi rukovoditelji su motivirani za učenje i osobni razvoj te cijene raznolikost ideja i perspektiva, što doprinosi inkluzivnom radnom okruženju. Prema meta-analizi Judgea i suradnika (2002), postoji veza između otvorenosti i neformalnog liderstva u različitim studijama. Također, zajedno s ekstraverzijom, otvorenost ka iskustvima je identificirana kao najsnažnija dispozicijska determinanta liderstva.

U novijim istraživanjima HEXACO model ličnosti se pokazao korisnim u organizacijskom kontekstu zbog svoje prediktivne valjanosti prilikom predviđanja različitih kriterijskih varijabli povezanih s integritetom (Lee i sur. 2008). Istraživanje Lee-a i suradnika (2005) sugerira da je HEXACO model bolji u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja i rezultata na testu integriteta u usporedbi s modelom Velikih pet. Nepoželjno organizacijsko ponašanje obuhvaća različite oblike negativnih i devijantnih aktivnosti na radnom mjestu koje imaju za cilj nanijeti štetu organizaciji ili pojedincima unutar organizacije (Spector i Fox, 2005).

Istraživanja također sugeriraju da HEXACO model uspješno predviđa radni učinak, što ima važnost u procesu procjene kandidata za rukovoditeljske pozicije. Međutim, odluke poslodavca mogu biti i pod utjecajem implicitnih teorija vodstva, što može rezultirati vrednovanjem osobina rukovoditelja na način koji se može razlikovati od očekivanog prema rezultatima istraživanja (Konrad, 2000). Stoga, iako HEXACO model pruža korisne uvide i predviđanja, važno je uzeti u obzir kako te implicitne teorije oblikuju percepciju i odluke donositelja tijekom procesa zapošljavanja.

Procjenjivanje potencijala za rukovođenje kod muškaraca i žena

Tijekom procesa socijalizacije, oblikujemo svoj identitet usvajajući rodno specifične uloge koje opažamo u okolini. Rodne uloge su općeprihvaćena vjerovanja o atributima žena i muškaraca (Eagly i Karau, 2002). Karakteristike poput empatije, suradljivosti i ljubaznosti obično se povezuju sa ženskim rodnim identitetom. Navedene karakteristike spadaju u kategoriju društvenih osobina. S druge strane, karakteristike poput ambicioznosti, samopouzdanja, asertivnosti i neovisnosti se obično povezuju s muškim rodnim identitetom te se nazivaju agencijskim osobinama (Eagly i Karau, 2002). Ove uloge postaju značajan aspekt našeg identiteta te utječu na naše ponašanje i percepciju samih sebe, ali i drugih ljudi u društvenom kontekstu. Imaju implikacije na širok spektar odluka, uključujući i one u području profesionalnog života. U prilog važnosti utjecaja socijalizacije na karijerne odluke govore nalazi istraživanja Vogela i suradnika (1970) i Almquista (1974), koji pokazuju da žene koje se odluče za karijere koje su tradicionalno muške često dolaze iz obitelji gdje su majke radile puno radno vrijeme. Ovo pokazuje da socijalizacija i način odgoja mogu snažno utjecati na naše karijerne izbore.

Osim što opisuju uobičajena ponašanja muškaraca i žena, rodne uloge također imaju i *injuktivni* aspekt (engl. *injunctive*) (Eagly i Karau, 2002). To znači da sadrže ideje o tome kako bi se muškarci i žene trebali ponašati, ali i što bi trebali izbjegavati. Drugim riječima, postoje određena pravila ponašanja koja se očekuju od pojedinog roda, što djeluje kao ograničavajući okvir koji propisuje prihvatljiva ponašanja. Kroz povijest, većinski su muškarci zauzimali rukovodeće uloge, što je dovelo do toga da se osobine ključne za vođenje često promatraju kroz prizmu tradicionalno muških karakteristika. Na temelju toga su formirane implicitne teorije vodstva, koje često povezuju uspješno vođenje s muškim karakteristikama i sugeriraju da bi vođa trebao iskazivati stereotipno muške osobine kako bi bio efikasan.

Potencijal za manifestaciju predrasuda prema rukovoditeljicama proizlazi iz nesklada između očekivanja koja obično postoje o rukovoditeljima i tradicionalnih karakteristika pripisanih ženama. Predrasude mogu nastati kada promatrači procjenjuju žene kao stvarne ili kao potencijalne rukovoditelje. Pod utjecajem manifestacije rodnih stereotipa u selekcijskom procesu, nastao je fenomen „*Think manager, think male*“

(Schein i sur. 1996). Prema Teoriji kongruencije uloga (Eagly i Karau, 2002), ovaj fenomen proizlazi iz većeg podudaranja stereotipnih karakteristika rukovoditelja s muškom rodnom ulogom u usporedbi sa ženskom rodnom ulogom.

Dakle, ista ponašanja ili crte ličnosti ne dovode nužno do istih posljedica za pripadnike različitih rodni skupina. Na primjer, Neubert i Taggar (2004) su pokazali da je emocionalna stabilnost snažniji prediktor procjene neformalnog rukovođenja kod muškaraca nego kod žena. Neformalni vođe su pojedinci unutar tima koji preuzimaju uloge liderstva bez formalno imenovane pozicije (Neubert, 1999). Isto tako, Ensari i suradnici (2011) su u svojoj meta-analizi zaključili da osobine poput samopoštovanja i samoučinkovitosti jače predviđaju procjene vodstva kod muškaraca nego kod žena. Nadalje, u istom istraživanju je zabilježeno da muškarci koji djeluju samopouzvano, autoritativno te su društveno vještiji imaju značajnu prednost prilikom dolaska na rukovodeću poziciju, dok kod žena ove osobine nisu imale efekta.

Phelan i Rudman (2010) opisuju dilemu s kojom se žene susreću prilikom upravljanja dojmovima kada se natječu za karijerne resurse. Jedna od strategija koje žene mogu koristiti jest naglašavanje svojih društvenih osobina. Međutim, to može rezultirati odbacivanjem jer im nedostaju osobine povezane s agencijskim ponašanjem, koje su potrebne za zauzimanje rukovodećeg položaja. Isticanje društvenih osobina, poput ugodnosti, može povećati prepoznatljivost stereotipno ženskih karakteristika kod žena u odnosu na muškarce. To može smanjiti vjerojatnost da će žene biti percipirane kao rukovoditelji. S druge strane, žene koje jasno pokazuju svoju stručnost i sposobnosti vođenja mogu naići na otpor jer ne odgovaraju stereotipima o tipičnom ženskom ponašanju. Ovo stvara izazovnu situaciju u kojoj su žene suočene s teškoćom pronalaženja ravnoteže između izražavanja svojih kvaliteta i suočavanja s negativnim reakcijama ili predrasudama.

Društvene osobine, poput ugodnosti, često su više cijenjene kod žena, dok se kod muškaraca očekuju agencijske osobine poput odlučnosti, asertivnosti i vodstva. Kada muškarci pokažu ugodnost, to može biti dodatna prednost koja dopunjuje njihove već pretpostavljene agencijske osobine, stvarajući pozitivan učinak na njihovu percepciju kao rukovoditelja. Drugim riječima, ugodnost može poboljšati sveukupnu sliku muškarca kao kompetentnog i poželjnog lidera jer se nadopunjuje očekivanim

agencijskim ponašanjem. S druge strane, kada žene ističu svoju ugodnost, može doći do sukoba sa stereotipnim očekivanjima o liderstvu. Žene koje naglašavaju svoju ugodnost mogu biti percipirane kao previše društvene ili nedovoljno odlučne, što može smanjiti njihove izgleda za zapošljavanje na rukovodećim pozicijama. Ove rodne predrasude mogu uzrokovati da iste osobine koje se cijene kod muškaraca budu negativno percipirane kod žena.

Ukupno, budući da se suvremeni poslovni svijet suočava s problemom podzastupljenosti žena na rukovodećim pozicijama, a implicitne teorije vodstva i rodni stereotipi imaju značajan utjecaj na donošenje potencijalno pristranih selekcijskih odluka, u ovom radu smo istražili kako rod moderira odnos između rezultata na upitnicima ličnosti kandidata i odluke poslodavca o zapošljavanju kandidata na rukovodećim pozicijama. Iako prepoznaju važnost rodne ravnopravnosti u procesu selekcije, postojeća istraživanja često se oslanjaju na samoprocjene poslodavaca ili simulirane scenarije, rijetko koristeći stvarne podatke iz procesa zapošljavanja, što može ograničiti vanjsku valjanost rezultata. Ovo istraživanje ima za cilj poboljšati razumijevanje procesa selekcije rukovoditelja, integrirajući teorijski okvir i podatke iz stvarnih selekcijskih situacija. U tom kontekstu, koristili smo HEXACO model ličnosti kao jednu od najvažnijih i najčešće korištenih taksonomija ličnosti te zbog njegove kriterijske valjanosti pri predviđanju radnog ponašanja.

Cilj, problem i hipoteze istraživanja

Cilj: Utvrditi razlikuje li se povezanost HEXACO osobina ličnosti kandidata s odlukom o zapošljavanju na rukovodećoj poziciji ovisno o rodu kandidata.

Problem 1: Ispitati odnos roda kandidata i odluke poslodavca o zapošljavanju na rukovodećoj poziciji.

Hipoteza 1: Rod kandidata će imati značajnu povezanost s odlukom poslodavca o zapošljavanju na rukovodećoj poziciji, pri čemu će muškarci vjerojatnije biti odabrani na rukovodeću poziciju u usporedbi sa ženama.

Problem 2: Ispitati odnos osobina ličnosti iz HEXACO modela i odluke poslodavca o zapošljavanju na rukovodećoj poziciji.

Hipoteza 2: Iskrenost-poniznost kandidata bit će negativno (H2a), a ekstraverzija (H2b), ugodnost (H2c), savjesnost (H2d) i otvorenost ka iskustvima (H2e) pozitivno povezani s odlukom poslodavca o zapošljavanju na rukovodećoj poziciji.

S obzirom na dvoznačne nalaze i pretpostavke iz literature, za odnos emocionalnosti i zaposlenja na rukovodećoj poziciji nismo postavili hipotezu, već istraživačko pitanje:

Hoće li emocionalnost kandidata biti povezana s odlukom poslodavca o zapošljavanju na rukovodećoj poziciji?

Problem 3: Ispitati moderira li rod kandidata vezu između osobina ličnosti kandidata i odluke poslodavca o zapošljavanju kandidata na rukovodećoj poziciji.

Hipoteza 3a: Rod kandidata će moderirati vezu između emocionalnosti kandidata i odluke poslodavca o zapošljavanju na rukovodećoj poziciji, na način da će ova povezanost biti negativna i snažnija kod muškaraca nego kod žena.

Hipoteza 3b: Rod kandidata će moderirati vezu između ekstraverzije kandidata i odluke poslodavca o zapošljavanju na rukovodećoj poziciji, na način da će ova povezanost biti pozitivna i snažnija kod muškaraca nego kod žena.

Hipoteza 3c: Rod kandidata će moderirati vezu između ugodnosti kandidata i odluka poslodavca o zapošljavanju na rukovodećoj poziciji, na način da će ova povezanost biti pozitivna i snažnija kod muškaraca nego kod žena.

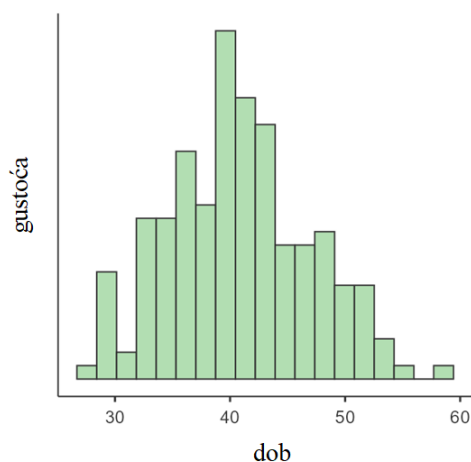
Metoda

Sudionici

Istraživanje je obuhvatilo 181 sudionika koji su kao kandidati sudjelovali u selekcijskim postupcima za rukovoditeljske pozicije u različitim organizacijama koje su koristile usluge jedne konzultantske firme za regrutiranje i selekciju u Republici Hrvatskoj. Uzorak se sastoji od 83 muškarca i 98 žena. Prosječna dob sudionika iznosi 40.8 godina, a grafički prikaz dobne strukture uzorka prikazan je na Slici 1.

Slika 1

Grafički prikaz dobi kandidata koji su sudjelovali u istraživanju



Mjerni instrumenti

U svrhu procjene ličnosti koristili smo HEXACO revidirani upitnik ličnosti koji sadrži 200 čestica (HEXACO-PI-R; Lee i Ashton, 2004). Upitnik je preveden na hrvatski jezik unutar konzultantske kompanije metodom dvostrukog prijevoda. HEXACO-PI-R mjeri šest osobina ličnosti, a to su iskrenost-poniznost (npr. „Kada bih znao/la da me nikada ne će uhvatiti, bio/la bih spreman/a ukrasti milijun eura.“), emocionalnost (npr. „Dođe mi da zaplačem kada vidim druge ljude kako plaču.“), ekstraverzija (npr. „U društvenim situacijama, obično ja napravim prvi korak.“), ugodnost (npr. „Rijetko se razljutim, čak i kada se drugi odnose prilično loše prema meni.“), savjesnost (npr. „Planiram i organiziram unaprijed, kako bih izbjegao/la gužvu u zadnji čas.“) i otvorenost ka iskustvima (npr. „Sviđaju mi se osobe koje imaju neuobičajene poglede na svijet.“). Svaka od šest osobina mjeri se pomoću 32 čestice. Sudionici su svoje odgovore označavali na ljestvici od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*.

Prema rezultatima na našem uzorku, koeficijenti unutarnje konzistencije za dimenzije ličnosti HEXACO modela postižu zadovoljavajuće vrijednosti (Tablica 1).

Tablica 1*Indikatori pouzdanosti za HEXACO dimenzije ličnosti*

Osobine HEXACO modela	α
H	.90
E	.85
X	.90
A	.86
C	.90
O	.88

Legenda

 α – Cronbach alfa koeficijent pouzdanosti

H = iskrenost-poniznost, E = emocionalnost, X = ekstraverzija,

A = ugodnost, C = savjesnost, O = otvorenost ka iskustvima

Informacija o odabiru kandidata za rukovodeće pozicije dobili smo putem dva kanala. Prvi izvor informacija bila je baza podataka konzultantske agencije. Nakon završetka procesa selekcije, poslodavac je komunicirao s konzultantskom agencijom koja je pružila podršku u provođenju selekcijskog procesa, kako bi obavijestio za kojeg se kandidata odlučio. Kao drugi izvor informacija, koristili smo podatke s društvenih mreža kako bi se identificirale osobe koje trenutno obnašaju rukovodeće pozicije za koje je proveden natječaj.

U okviru ovog istraživanja nismo imali uvid u kriterije koje su poslodavci koristili prilikom donošenja odluka o odabiru kandidata za rukovodeće pozicije. Iako su svi kandidati bili podvrgnuti procjeni putem upitnika ličnosti kao jedne od metoda, ostale metode procjene su se razlikovale među poslodavcima, te nismo imali uvid u relativnu važnost koju su poslodavci pridavali pojedinim metodama prilikom donošenja odluka.

Postupak

Sudionici su regrutirani iz baze podataka jedne konzultantske agencije za ljudske resurse u Hrvatskoj. Svi sudionici su ispunili upitnik HEXACO-PI-R u sklopu selekcijskog procesa za različite rukovodeće pozicije u različitim organizacijama koje

su koristile usluge psihologijske procjene spomenute agencije u razdoblju od 2020. do 2024. Seleksijski proces nije bio standardiziran među različitim organizacijama, pri čemu su se razlikovali broj seleksijskih krugova i metode procjene kandidata. Sudionici su bili informirani o mogućnosti da se njihove procjene mogu koristiti u istraživačke svrhe, te su podaci prikupljeni uz dopuštenje tvrtke i potpisivanje ugovora o povjerljivosti radi osiguranja povjerljivosti podataka.

Rezultati

Na temelju prikupljenih podataka, u Tablici 2 su prikazani deskriptivni podaci za ključne varijable u istraživanju.

Tablica 2

Pokazatelji deskriptivne statistike i normaliteta distribucije za ključne varijable u istraživanju (N=181)

Osobine HEXACO modela	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Asimetričnost</i>	<i>Spljoštenost</i>
H	63.78	8.82	-0.57	0.53
E	40.60	9.98	-0.06	-0.24
X	62.40	7.10	-0.13	-0.16
A	58.48	8.01	-0.28	-0.11
C	66.21	7.42	-0.35	-0.14
O	56.98	9.10	-0.20	0.10

Legenda

H = iskrenost-poniznost, E = emocionalnost, X = ekstraverzija, A = ugodnost, C = savjesnost, O = otvorenost ka iskustvima

Teoretski raspon svake dimenzije HEXACO modela je 32 – 160.

Iz rezultata deskriptivne statistike vidljivo je da najveću aritmetičku sredinu među osobinama HEXACO modela ima savjesnost, a najmanju emocionalnost. Prema Hairu i suradnicima (2022), normalnost distribucije je zadovoljena kada se indeksi asimetričnosti i spljoštenosti distribucija nalaze unutar intervala od -1 do +1. U ovom istraživanju nijedna od navedenih vrijednosti ne prelazi spomenuti interval, što ukazuje

na prisutnost normalne distribucije podataka. Ukupno je bilo 49 selekcijskih procesa rukovoditelja. Dakle, od 181 kandidata koji su se prijavili za rukovoditeljske pozicije, njih 49 je dobilo posao.

Povezanosti između ključnih varijabli u istraživanju prikazane su u *Tablici 3*. Za izračun povezanosti između rezultata na HEXACO osobinama ličnosti koristili smo Pearsonov koeficijent korelacije. Za izračun povezanosti dihotomnih varijabli roda i zaposlenja na rukovodećoj poziciji s ostalim ključnim varijablama koristili smo Spearmanov koeficijent korelacije.

Tablica 3

Interkorelacije HEXACO osobina ličnosti te korelacije HEXACO osobina ličnosti, roda i zaposlenosti na rukovoditeljskoj poziciji

	1	2	3	4	5	6	7
1. H	-						
2. E	.01	-					
3. X	.14	.07	-				
4. A	.44 ***	-.06	.27 ***	-			
5. C	.29 ***	.04	.45 ***	.19 **	-		
6. O	.12	-.17 *	.12	.34 ***	.15 *	-	
7. Rod	-.12	-.40 ***	-.23 **	.00	-.39 ***	.17 *	-
8. Zaposlen	.00	.02	.11	.17 *	.05	.04	.06

Legenda

* = $p < .05$, ** = $p < .01$, *** = $p < .001$

Rod 1 = muškarci, 2 = žene

H = iskrenost-poniznost, E = emocionalnost, X = ekstraverzija, A = ugodnost, C = savjesnost, O = otvorenost ka iskustvima

Između osobina ličnosti i dihotomnih varijabli, izračunat je Spearmanov koeficijent korelacije.

Veličine korelacije između HEXACO faktora kreću se od niskih do umjerenih. Najveće korelacije dobivene su između ekstraverzije i savjesnosti ($r=.45$, $p<.001$) te ugodnosti i poštenja-poniznosti ($r=.44$, $p<.001$). Također, korelacije su značajne između ugodnosti i otvorenosti ($r=.34$, $p<.001$) te savjesnosti i poštenja-poniznosti ($r=.29$,

$p < .001$). Dodatno, statistički značajne korelacije pokazale su se između ugodnosti i ekstraverzije ($r = .28, p < .001$), ugodnosti i savjesnosti ($r = .19, p < .01$) te savjesnosti i otvorenosti. ($r = .15, p < .05$). Jedina negativna korelacija bila je između ekstraverzije i otvorenosti ($r = -.17, p < .05$).

Nadalje, korelacije pokazuju razlike u osobinama ličnosti između rodova, pri čemu je najveća povezanost u dimenziji emocionalnosti ($r = -.40, p < 0.001$). Drugim riječima, žene imaju statistički značajno niže rezultate na emocionalnosti u usporedbi s muškarcima. Nadalje, umjerena povezanost primijećena je u dimenziji savjesnosti ($r = .39, p < 0.001$). Dakle, na skali savjesnosti, žene pokazuju značajno niže rezultate u odnosu na muškarce. Niska povezanost s rodom primijećena je kod dimenzije ekstraverzije ($r = -.23, p < 0.01$) i kod otvorenosti ka iskustvima ($r = .18, p < 0.05$). To sugerira da u prosjeku žene postižu niže rezultate na faktoru ekstraverzije, dok postižu više rezultate na skali otvorenosti ka iskustvu.

Zaposlenost na rukovoditeljskim pozicijama korelirala je značajno samo s dimenzijom ugodnosti ($r = .17, p < .05$). Dakle, osobe koje su zaposlene na rukovoditeljskim pozicijama su ostvarile statistički značajno više rezultate u odnosu na osobe koje nisu primljene na rukovoditeljske pozicije.

Tablica 4

Rezultati *t*-testa za usporedbu razina HEXACO osobina ličnosti kod ženskih i muških sudionika ($N = 181$)

Osobine HEXACO modela	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
H	1.53	179	.13	0.23
E	5.67	179	< .001	0.84
X	3.53	179	< .001	0.53
A	0.11	179	.92	0.02
C	5.58	179	< .001	0.83
O	-1.74	179	.08	-0.26

Legenda:

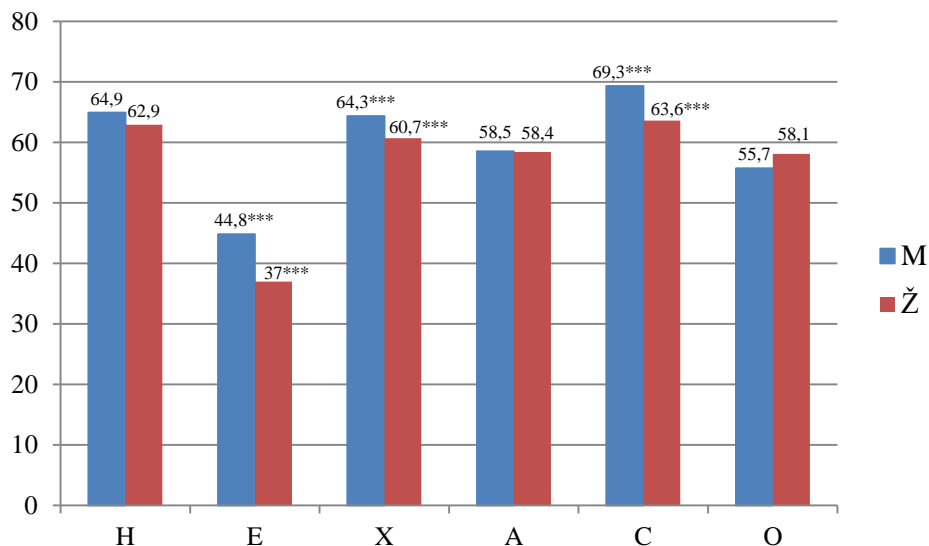
H = iskrenost-poniznost, E = emocionalnost, X = ekstraverzija, A =

ugodnost, C = savjesnost, O = otvorenost ka iskustvima

Proveli smo t-testove za nezavisne uzorke kako bismo usporedili aritmetičke sredine i tako dodatno istražili razlike u razini HEXACO osobina ličnosti između muških i ženskih sudionika. Muški sudionici postižu statistički značajno više rezultate na emocionalnosti, ekstraverziji i savjesnosti u usporedbi s ženskim sudionicima. Rezultati nisu pokazali značajne razlike po rodu na ostalim osobinama. Na *Slici 2* su grafički prikazane aritmetičke sredine po rodu na pojedinoj dimenziji ličnosti.

Slika 2

Grafički prikaz aritmetičkih sredina rezultata kandidata na pojedinoj dimenziji ličnosti po rodu



Legenda

*** = $p < .001$

M = muškarci, Ž = žene

H = iskrenost-poniznost, E = emocionalnost, X = ekstraverzija, A = ugodnost,

C = savjesnost, O = otvorenost ka iskustvima

Teoretski raspon svake dimenzije HEXACO modela je 32 – 160.

Tablica 5

Rezultati *t*-testa za usporedbu razina HEXACO osobina ličnosti kod sudionika primljenih na rukovodeće pozicije i onih koji nisu primljeni (N=181)

Osobine HEXACO modela	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
H	-0.36	179	.72	-0.06
E	-0.21	179	.84	-0.03
X	-1.91	179	.058	-0.32
A	-2.02	179	.048	-0.34
C	-0.50	179	.62	-0.08
O	-0.96	179	.34	-0.16

Legenda

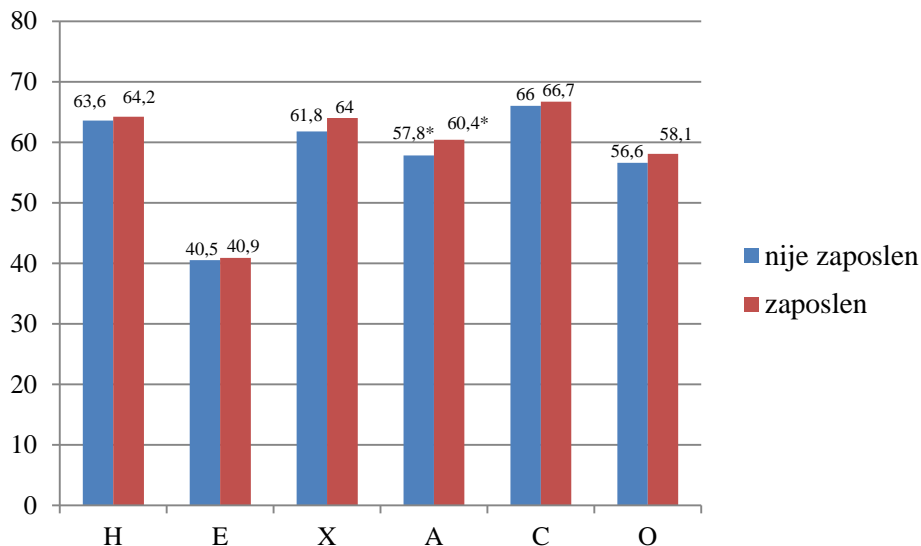
H = iskrenost-poniznost, E = emocionalnost, X = ekstraverzija, A = ugodnost, C = savjesnost, O = otvorenost ka iskustvima

Kako bismo provjerili razlike u razini HEXACO osobina ličnosti ovisno o tome jesu li kandidati zaposleni na rukovodeću poziciju, proveli smo *t*-test za nezavisne uzorke, koji je pokazao da osobe zaposlene na rukovoditeljskoj poziciji imaju statistički značajno višu razinu ugodnosti u odnosu na osobe koje nisu zaposlene. Kod ostalih osobina nije bilo razlike ovisno o zaposlenju na rukovodeću poziciju.

Na *Slici 3* su grafički prikazane aritmetičke sredine na pojedinoj dimenziji ličnosti ovisno o tome jesu li kandidati zaposleni na rukovodeću poziciju.

Slika 3

Grafički prikaz aritmetičkih sredina kandidata ovisno o tome jesu li zaposleni na rukovodeću poziciju



Legenda

* = $p < .05$

nije zaposlen = kandidat nije zaposlen na rukovodećoj poziciji,

zaposlen = kandidat je zaposlen na rukovodećoj poziciji

H = iskrenost-poniznost, E = emocionalnost, X = ekstraverzija, A = ugodnost, C = savjesnost, O = otvorenost ka iskustvima

Teoretski raspon svake dimenzije HEXACO modela je 32 – 160.

U ispitivanju moderacijskog efekta roda na vezu između crta ličnosti i dolaska na rukovodeću poziciju koristili smo binarnu logističku regresijsku analizu. Prediktorske varijable su rod, crte ličnosti unutar HEXACO modela te interakcija roda s emocionalnosti, ekstraverzijom i ugodnosti, budući da smo za te tri osobine očekivali interakcijski efekt s rodom. Prije računanja interakcijskih efekata, standardizirali smo varijable kako bismo izbjegli probleme s multikolinearnosti (Aiken i West, 1991). Rezultati su prikazani u *Tablici 6*. Rezultati su pokazali da niti jedan prediktor nije značajno predviđao odabir na rukovodeću poziciju. Također, niti jedna od predviđenih interakcija HEXACO osobina s rodom nije bila značajna.

Nadalje, modelom koji uključuje i glavne i interakcijske efekte je ukupno objašnjeno 9.4% varijance zavisne varijable (*Nagelkerke* $R^2 = .094$). Kada usporedimo taj model s modelom koji sadrži samo glavne efekte, primjećujemo da je model s glavnim i interakcijskim efektima objasnio dodatnih 2.6% varijance.

Tablica 6

Rezultati logističke regresijske analize za moderacijski efekti roda na vezu osobina ličnosti HEXACO modela i zaposlenja na rukovoditeljskoj poziciji (N=181)

	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	<i>Omjer izgleda</i>	<i>p</i>
Glavni efekti				
Rod	0.47	0.42	1.61	.27
H	-0.09	0.20	0.92	.67
E	-0.36	0.61	0.70	.55
X	0.16	0.60	1.17	.79
A	-0.62	0.62	0.54	.32
C	0.04	0.21	1.04	.84
O	-0.01	0.19	0.99	.97
Interakcijski efekti				
Rod x E	0.36	0.39	1.43	.36
Rod x X	0.10	0.39	1.10	.81
Rod x A	0.60	0.38	1.82	.11

Legenda

Rod 1 = muškarci, 2 = žene

H = iskrenost-poniznost, E = emocionalnost, X = ekstraverzija, A = ugodnost, C = savjesnost,

O = otvorenost ka iskustvima

Rasprava

Iako su mnoga istraživanja analizirala povezanost između osobina ličnosti i radne uspješnosti na rukovodećim položajima, uloga rezultata na upitnicima ličnosti kandidata u procesu donošenja odluka u selekcijskim procesima nije dovoljno istražena. S povećanjem prisutnosti žena na rukovodećim položajima, uloga roda kandidata u ovom procesu postaje sve relevantnija. Cilj ovog istraživanja bio je analizirati

povezanost između osobina ličnosti kandidata u selekcijskim postupcima za rukovodeće pozicije i odabira na rukovodeću poziciju te provjeriti razlikuju li se ovi odnosi ovisno o rodu kandidata. Za razliku od prijašnjih istraživanja koja su uglavnom koristila (samo)procjene nečijeg rukovodećeg potencijala kao mjeru rukovođenja i/ili simulirane scenarije rukovođenja, u ovom istraživanju koristili smo podatke iz stvarne selekcijske situacije. Suprotno očekivanjima, naši nalazi pokazali su da je samo jedna osobina ličnosti iz HEXACO modela – ugodnost, bila povezana s odabirom na rukovodeću poziciju. Ostale osobine nisu bile prediktivne. Također, rod nije moderirao odnos niti jedne od osobina ličnosti s odabirom na rukovodeću poziciju.

Na bivarijantnoj razini ugodnost je bila značajno povezana s dolaskom na rukovodeću poziciju. Navedeni nalaz djelomično potvrđuje H2c te podržava prethodno navedene promjene koje se pojavljuju u percepciji rukovoditeljske uloge. Kao što smo već spomenuli, u suvremenom poslovnom svijetu, tvrtke sve više prepoznaju i cijene rukovoditelje koji posjeduju sposobnost suradnje i fleksibilnost. Dok su u prošlosti agencijske osobine poput samopouzdanja i samostalnosti bile na vrhu ljestvice vrednovanja, sada se fokus pomaknuo prema osobinama koje potiču suradnju i timski rad (Badura i sur., 2018).

Drugo moguće objašnjenje proizlazi iz toga da poslodavci nisu donosili odluke o zapošljavanju isključivo na temelju rezultata upitnika ličnosti, već su koristili i druge metode, među kojima je vjerojatno bio i intervju. Kandidati koji su visoko na dimenziji ugodnosti mogu imati bolje vještine u uspostavljanju pozitivnih odnosa s regruterima i drugim osobama koje donose odluke tijekom selekcijskog procesa. Oni su često skloniji prihvaćanju kompromisa i manje skloni osudi drugih, što može stvoriti prijateljsko okruženje tijekom intervjua i sličnih situacija u kojima je prisutan međuljudski kontakt. Ova sposobnost uspostavljanja pozitivnih međuljudskih odnosa može stvoriti povoljnu percepciju kod regrutera, čime se povećava vjerojatnost da će kandidati visoko na dimenziji ugodnosti biti odabrani za rukovoditeljske pozicije.

Na pozitivnu evaluaciju ugodnosti od strane poslodavca mogu utjecati i neki kontekstualni faktori, kao što je kultura. U Republici Hrvatskoj prevladava feminina kultura, što znači da se naglasak stavlja na vrijednosti poput blagog pristupa, kompromisa i suradnje (Matijević, 2023). U ovom kontekstu, ljudi su potaknuti na

postizanje kompromisa i prilagodbu radi očuvanja harmonije unutar zajednice. U tom svjetlu, moguće je da osobe koje pokazuju visoku razinu ugodnosti i sklonost suradnji imaju veću vjerojatnost za uspjeh na tržištu rada, s obzirom na to da takve karakteristike odražavaju vrijednosti koje su značajne u kulturi u kojoj je provedeno istraživanje.

Još jedno objašnjenje ovog nalaza je da ljudi koji pokazuju višu razinu prilagodljivosti i spremnosti na suradnju češće prihvaćaju ponude za posao (Rode i sur., 2008). To znači da su skloniji postizanju kompromisa oko uvjeta zapošljavanja, što ih čini vjerojatnijim kandidatima za zapošljavanje. U ovom kontekstu važno je naglasiti da su nam bili dostupni samo podaci o konačnom ishodu procesa zapošljavanja. Drugim riječima, imali smo informacije samo o tome tko je prihvatio ponudu za posao, ali nismo imali informacije o tome kome su te ponude prvotno bile upućene.

Kada je varijabla ugodnost bila uključena u logističku regresijsku analizu zajedno sa svim ostalim osobinama ličnosti HEXACO modela te varijablom roda, ova povezanost je izgubila statističku značajnost. Nedostatak statističke značajnosti u multiploj regresiji može biti povezan sa činjenicom da je ugodnost pokazala najveće interkorelacije s ostalim faktorima unutar HEXACO modela. Stoga je dio varijance ugodnosti objašnjen drugim prediktorima u modelu. Osim ugodnosti, ekstraverzija je pokazala trend koji ukazuje na moguću prediktivnost u predviđanju zaposlenja na rukovodećoj poziciji. Iako bivarijatna korelacija između ekstraverzije i zaposlenja nije bila statistički značajna, rezultati t-testa između kandidata primljenih na rukovodeće pozicije i onih koji nisu primljeni, blizu su razine statističke značajnosti. Ovaj trend je u skladu s prijašnjim nalazima u literaturi (Judge i sur., 2002). Viša razina ekstraverzije može imati važan utjecaj na stvaranje dojma tijekom selekcijskog procesa jer ekstrovertirane osobe često pokazuju više samopouzdanje, entuzijizam i komunikacijske vještine, što može ostaviti pozitivan dojam na osobe koje procjenjuju potencijal za rukovođenje. Suprotno našim očekivanjima, ostale varijable HEXACO modela također nisu pokazale statističku značajnost u predviđanju zapošljavanja na rukovodeću poziciju. Postoji više objašnjenja koji mogu pomoći u interpretaciji ovog nalaza.

U sklopu prvog objašnjenja, sam proces selekcije nije bio standardiziran i razlikovao se od poslodavca do poslodavca. Korištene su razne metode procjene

kandidata, uključujući one koje je primijenila konzultantska agencija, poput testiranja kognitivnih sposobnosti. Poslodavci su također mogli koristiti dodatne metode procjene, poput intervjua, bez uključivanja konzultantske agencije. Nismo imali uvid u sve metode procjene niti u relativnu važnost koju su poslodavci pridavali pojedinim metodama. Pretpostavka je da su svi poslodavci koristili intervju kao jednu od metoda procjene. S obzirom na to da su ostale metode procjene, osim upitnika ličnosti, primjenjivane u selekcijskom procesu, te nalaz da je samo ugodnost bila značajna, postoji mogućnost da je dojam formiran tijekom intervjua imao presudnu ulogu pri donošenju odluke.

Drugo, neki radovi u literaturi naglašavaju važnost kontekstualnih varijabli prilikom donošenja odluka, koje nisu uključene u ovom istraživanju. Eagly i Karau (2002) ističu da stavovi pojedinaca prema tradicionalnim rodno-specifičnim normama mogu oblikovati način na koji ti pojedinci izražavaju rodne stereotipe. Odnosno, mogu utjecati na njihovu reakciju kada se suoče s osobama koje odstupaju od tih normi. Osobe s čvrstim stavovima prema tradicionalnim rodno-specifičnim normama mogu pokazati negativnije reakcije ili otpor prema osobama koje se ne uklapaju u te norme, dok bi oni s fleksibilnijim stavovima mogli biti skloniji prihvaćanju različitosti i manje skloni izražavanju stereotipa. Nadalje, Heilman (1980) je pokazala da udio žena među prijavljenim kandidatima može utjecati na odluke o zapošljavanju. Kada je udio žena 25% ili manje, kandidatkinje su češće ocijenjene nepovoljnije te rjeđe preporučene za menadžerske pozicije. Također, podaci iz istraživanja Rose i Andiappan (1978) sugeriraju da kada procjenitelji uzmu u obzir konkretni kontekst posla te razmatraju muškarce i žene sličnih karakteristika za rukovoditeljsku poziciju, njihove procjene vjerojatno će biti pod utjecajem toga jesu li rod kandidata i podređenih usklađen, a ne samo roda kandidata. Ovi nalazi naglašavaju važnost uključivanja kontekstualnih varijabli u analizu odlučivanja o zapošljavanju kako bi se bolje razumjeli procesi donošenja odluka i njihova interakcija s različitim situacijskim faktorima.

Nadalje, nije dobivena statistički značajna interakcija između roda i crta ličnosti (emocionalnost, ekstraverzija i ugodnost) kao prediktora dolaska na rukovodeću funkciju. Drugim riječima, rezultati istraživanja nisu podržali ideju da rod kandidata može utjecati na to koliko su određene crte ličnosti prediktivne za odabir na rukovodeću

poziciju. Ovaj nalaz je u skladu s rezultatima zabilježenim u meta-analizi Blakea i suradnika (2022) u kojoj je istraživana interakcijski efekt roda i ugodnosti. Autori meta-analize pružaju moguća objašnjenja za ovakav nalaz. Prvo, tvrde da se ovaj fenomen može objasniti promjenom uvjerenja tijekom 21. stoljeća, gdje su se pojavile pozitivnije percepcije o jednakosti kompetencija žena i muškaraca. Drugo, iako rod i dalje igra važnu ulogu u proučavanju dinamike tima, sve veći naglasak se stavlja na interpersonalne vještine u kontekstu rukovođenja. Neznačajan interakcijski efekt između roda i ugodnosti također se može povezati s karakteristikama kulture. Kao što je već spomenuto, u Republici Hrvatskoj prevladava feminina kultura (Matijević, 2023). Navedeno može dovesti do toga da je ugodnost podjednako važna za muškarce i žene.

Neočekivani rezultati

Zanimljiv nalaz koji smo dobili u istraživanju je rodna razlika u emocionalnosti. Žene su postigle statistički značajno niže rezultate u emocionalnosti u usporedbi s muškarcima. Ova razlika u rodu suprotna je nalazima istraživanja Babarovića i Šverko (2013) te Leea i Ashtona (2020). Međutim, navedena rodna razlika na sličnom uzorku dobivena je i u istraživanju Callahana i suradnika (2005). U tom istraživanju uočeno je da su se na određenim izvršnim pozicijama muškarci samoprocjenjivali kao emocionalno ekspresivniji od žena. Jedno od objašnjenja koji predlažu autori polazi od premise da su se rukovodeće pozicije tradicionalno povezivale s muškim osobinama. Stoga žene koje su na funkciji izvršnih direktora reagiraju na temelju svojih percepcija o tome što uloga nalaže. Međutim, autori također ističu da je moguće da muškarci percipiraju svoju emocionalnu ekspresivnost na nešto višoj razini zbog promjene normi unutar organizacija koje sve više cijene društvene osobine poput ekspresivnosti.

Na dimenziji savjesnosti također je prisutna rodna razlika koja je suprotnog smjera u odnosu na prethodna istraživanja (Lee i Ashton, 2004). U našem uzorku, žene su postigle značajno niže rezultate u usporedbi s muškarcima. Jedno moguće objašnjenje za to jest što je jedna od faceta savjesnosti u HEXACO modelu marljivost. Osobe s visokim rezultatima na toj faceti pokazuju snažnu "radnu etiku" i motivaciju za postignućem. U istraživanju Denzinger i suradnika (2016), muškarci su postigli više rezultate u motivima postignuća. Ovi nalazi ukazuju na vezu između roda i motivacije za postignućem, što može objasniti rodne razlike koje smo uočili u našem istraživanju.

Još jedna zapažena rodna razlika koja nije u skladu s očekivanjima je ekstraverzija. U ranijim istraživanjima nije dobivena rodna razlika na ovoj dimenziji (Babarović i Šverko, 2013; Lee i Ashton, 2020). Naši rezultati pokazuju da muškarci ostvaruju više rezultate na skali ekstraverzije u usporedbi s ženama. Jedna od dimenzija ekstraverzije je socijalno samopoštovanje. Osobe koje visoko ocjenjuju ovu dimenziju obično su zadovoljne sobom i vjeruju da imaju privlačne osobine. U literaturi su dokumentirane rodne razlike u razini samopoštovanja (Kling, 1999) koje idu u spomenutom smjeru. Dakle, samopoštovanje bi mogla biti medijatorska varijabla roda i ekstraverzije.

Iako se razlika u otvorenosti ka iskustvima između muškaraca i žena nije pokazala statistički značajnom, korelacija između roda i otvorenosti je bila značajna, pri čemu žene postižu više rezultate. Razlika u razini statističke značajnosti ova dva indikatora ukazuje na to da veza između otvorenosti i roda nije robusna. Rodna razlika u spomenutom smjeru dobivena je i u istraživanju Babarovića i Šverko (2013) koje je provedeno na hrvatskom uzorku. Međutim, ostala istraživanja nisu pokazala rodne razlike u otvorenosti na razini faktora (Lee i Ashton, 2020), dok su na razini faceta muškarci i žene postizali različite rezultate. Pri tome, muškarci postižu više rezultate na radoznalosti i nekonvencionalnosti, dok žene postižu više rezultate na estetičnosti. Ovi nekonzistentni nalazi ukazuju na potrebu za dodatnim istraživanjem rodnih razlika na dimenziji otvorenosti ka iskustvima.

Navedene nalaze ipak treba interpretirati s oprezom jer se temelje na samoprocjenama sudionika. Postoji mogućnost da su ti rezultati pod utjecajem drugih faktora osim same razvijenosti osobine, kao što su socijalno poželjno odgovaranje, nedostatak potpune samosvijesti kod sudionika, kontekstualne varijable koje mogu utjecati na percepciju vlastite ličnosti i slično.

Teorijske i praktične implikacije

Izbor rukovoditelja ima širok raspon posljedica na poslovanje, što je predmet znatne pažnje u istraživačkoj zajednici. Ključni doprinos našeg istraživanja leži u korištenju podataka iz stvarnih selekcijskih situacija. Integracija podataka iz prakse u

teorijski okvir omogućuje temeljitiji uvid u složenost selekcijskih procesa i povećava relevantnost istraživanja za stvarne poslovne izazove.

Nalaz da se kandidati s izraženijom ugodnosti bolje procjenjuju u stvarnim selekcijskim situacijama ima implikacije i u teorijskom i u praktičnom kontekstu. U području istraživanja, ovaj nalaz naglašava potrebu za daljnjim istraživanjem uloge ugodnosti u selekcijskom procesu, kako bismo bolje razumjeli njezin utjecaj na procjenu kandidata za rukovodeće pozicije. U poslovnom kontekstu, ovaj nalaz ukazuje na potencijalnu važnost koju poslodavci pridaju rezultatima upitnika ličnosti u odnosu na tradicionalne intervjue. S obzirom na prethodna istraživanja koja ističu širok spektar osobina bitnih za uspješno rukovođenje, postavlja se pitanje jesu li poslodavci dovoljno usmjereni na procjenu tih osobina tijekom selekcijskog procesa. Stoga, ovaj nalaz sugerira potrebu za povećanom pažnjom poslodavaca na rezultate upitnika ličnosti prilikom zapošljavanja. To bi moglo rezultirati povećanjem efikasnosti selekcijskih procesa i odabirom kandidata koji bolje odgovaraju potrebama organizacije.

Metodološka ograničenja

Istraživanje nosi određena metodološka ograničenja koja je potrebno uzeti u obzir prilikom interpretacije rezultata.

Prvo, naš selekcijski proces nije bio standardiziran među svim poslodavcima. To znači da nismo imali uvid u sve informacije koje su poslodavci koristili prilikom donošenja odluka tijekom procesa selekcije. Na primjer, nismo znali koliko su poslodavci vrednovali psihološke profile kandidata u odnosu na druge informacije koje su prikupili tijekom selekcijskog postupka. Također, različiti poslodavci mogli su koristiti različite kriterije selekcije, što bi moglo dovesti do razlika u načinu na koji su kandidati procijenjeni i odabrani. Dodatan problem povezan s tim je što su poslodavci sustavno mogli koristiti rezultate na HEXACO upitniku ličnosti prilikom donošenja odluke o zapošljavanju (npr. kvantificirajući rezultat na HEXACO upitniku i pribrajajući ga ukupnom rezultatu kandidata na selekcijskom postupku). Time bi se kriterij (odluka o zapošljavanju) djelomično temeljio na istim podacima koje smo koristili kao prediktore pa su rezultati mogli preglasiti važnost osobina ličnosti u odabiru na rukovodeću poziciju. Ipak, čini nam se da je malo vjerojatno da se ovo

dogodilo s obzirom da su rezultati pokazali da sami rezultati na HEXACO upitniku općenito nisu bili jako važan faktor u odabiru rukovoditelja.

No, buduća istraživanja bi mogla uključivati primjenu HEXACO upitnika ličnosti kako bi se procijenile osobine ličnosti kandidata, ali temeljiti odluku o zapošljavanju rukovoditelja na drugim metodama procjene, kao što su strukturirani intervjui, praktični zadaci specifični za posao, testovi sposobnosti i druge relevantne metode procjene. Na ovaj način bismo mogli ispitati stvarne korelacije između ličnosti i uspjeha u zapošljavanju, bez metodološke pristranosti koja nastaje kada se rezultati testova koriste kao prediktori prilikom donošenja odluka. Ipak, ovakva metodologija bi predstavljala odmak od realne situacije selekcije rukovoditelja, s obzirom da se upitnici ličnosti tipično primjenjuju u ovom kontekstu, ali važnost koja će im se pridati i način na koji će se interpretirati dijelom ovisi i o implicitnim teorijama rukovođenja (Konrad, 2000).

Drugo, korišteni HEXACO upitnik ličnosti bazira se na samoprocjeni. Stoga, moguće je da postoji neslaganje između onoga kako osoba vidi sebe i kako je drugi percipiraju, što može utjecati na valjanost rezultata. Odgovori mogu biti pod utjecajem socijalno poželjnog odgovaranja, gdje sudionici mogu preglasiti ili prikriti određene osobine kako bi stvorili pozitivan dojam, posebno u kontekstu selekcije za posao. Također, samospoznaja sudionika može utjecati na odgovore. Odgovori koje sudionik navodi predstavljaju valjanu reprezentaciju njegovog ponašanja samo u onoj mjeri u kojoj ima uvid u vlastite obrasce ponašanja i doživljavanja. Međutim, postoji mogućnost da sudionik nije u potpunosti svjestan svih svojih osobina ličnosti. Jedan od mogućih pristupa za rješavanje tog problema u budućim istraživanjima mogao bi biti korištenje implicitnih mjera ličnosti (Uhlmann i sur., 2012) ili analiza ponašanja na intervjuima uz pomoć AI algoritama (Hickman i sur., 2022).

Treće, u našem istraživanju prisutno je geografsko ograničenje. Budući da se istraživanje provodi u Hrvatskoj, moguće je da postoji ograničenje u mogućnosti generalizacije rezultata na druge kulture ili kontekste.

Konačno, jedan dio ograničenja ovog istraživanja proizlazi iz same metode prikupljanja podataka. Sudionike istraživanja smo regrutirali iz baze podataka jedne

konzultantske agencije za upravljanje ljudskim potencijalima, što može dovesti do pitanja reprezentativnosti uzorka u odnosu na širu populaciju kandidata za rukovodeće pozicije. Budući da se radi o prigodnom uzorku, postoji mogućnost da on ne odražava raznolikost među različitim organizacijama i industrijama. Ovo ograničenje može utjecati na generalizaciju rezultata na opću populaciju zaposlenika na rukovodećim pozicijama.

Zaključak

U ovom istraživanju pokazali smo da postoji pozitivna veza između ugodnosti kandidata i odluke poslodavca o zapošljavanju kandidata na rukovoditeljskoj poziciji. Ovaj nalaz je u skladu s trendovima koji su prisutni na tržištu rada, a obuhvaćaju brze tehnološke inovacije, globalizaciju te prilagodljivost organizacija. Stoga se organizacije sve više orijentiraju prema strukturama koje smanjuju hijerarhiju, a potiču distribuciju moći. U tom kontekstu, karakteristike rukovoditelja koje su povezane sa suradnjom sve više dobivaju na važnosti. Te promjene mogu imati utjecaja i na implicitne teorije vodstva koje zahvaćaju sve više društvenih, a ne samo agencijske karakteristike. Moguće je da iz tog razloga, suprotno našim očekivanjima, rod nije moderirao odnos između crta ličnosti i zaposlenja na rukovodećoj funkciji. Ostale osobine ličnosti nisu značajno predviđale odabir na rukovodeću poziciju, što je bilo neočekivano te može ukazivati na važnost koju poslodavci pridaju upitnicima ličnosti u stvarnim selekcijskim situacijama.

Literatura

- Aiken, L. S. i West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications, Inc.
- Almquist, E. M. (1974). Sex stereotypes in occupational choice: The case for college women. *Journal of Vocational Behavior*, 5(1), 13–21. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(74\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0001-8791(74)90003-7)
- Ashton, M. C., i Lee, K. (2005). Honesty-Humility, the Big Five, and the Five-Factor Model. *Journal of Personality*, 73(5), 1321–1354. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00351.x>

- Ashton, M. C., i Lee, K. (2007). Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150-166. <https://doi.org/10.1177/1088868306294907>
- Ayman-Nolley, S. i Ayman, R. (2005). Children's implicit theories of leadership. U Schyns, B. i Meindl, JR (Ur.) *The leadership horizon series: implicit leadership theories-essays and explorations* (str. 227-274). Information Age Publishing, Greenwich.
- Babarović, T. i Šverko, I. (2013). HEXACO dimenzije ličnosti u hrvatskom uzorku. *Društvena istraživanja*, 22 (3), 397-411. <https://doi.org/10.5559/di.22.3.01>
- Badura, K. L., Grijalva, E., Newman, D. A., Yan, T. T., i Jeon, G. (2018). Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model. *Personnel Psychology*, 71(3), 335–367. <https://doi.org/10.1111/peps.12275>
- Bargh, J. A., Schwader, K. L., Hailey, S. E., Dyer, R. L. i Boothby, E. J. (2012). Automaticity in social-cognitive processes. *Trends in cognitive sciences*, 16(12), 593–605. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2012.10.002>
- Blake, A. B., Luu, V. H., Petrenko, O. V., Gardner, W. L., Moergen, K. J. N. i Ezerins, M. E. (2022). Let's agree about nice leaders: A literature review and meta-analysis of agreeableness and its relationship with leadership outcomes. *Leadership Quarterly*, 33(1), Article 101593. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101593>
- Callahan, J. L., Hasler, M. G. i Tolson, H. (2005). Perceptions of emotion expressiveness: gender differences among senior executives. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 512–528. <https://doi.org/10.1108/01437730510624566>
- Costa, P. T., Jr. i McCrae, R. R. (2008). The NEO Inventories. U: R. P. Archer, S. R. Smith (Ur.), *Personality Assessment (1st ed.)* (str. 223-256). New York: Routledge.
- Denzinger, F., Backes, S., Job, V. i Brandstätter, V. (2016). Age and gender differences in implicit motives. *Journal of Research in Personality*, 65, 52–61. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2016.09.003>
- Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R. i Ones, D. S. (1995). Relative importance of personality and general mental ability in managers' judgments of applicant qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 500–509. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.500>
- Eagly, A. H. i Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J. i Carslaw, G. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence.

- Personality and Individual Differences*, 51(4), 532–536. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.05.017>
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. i Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Heilman, M. E. (1980). The impact of situational factors on personnel decisions concerning women: Varying the sex composition of the applicant pool. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(3), 386–395. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90074-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90074-4)
- Hickman, L., Bosch, N., Ng, V., Saef, R., Tay, L. i Woo, S. E. (2022). Automated video interview personality assessments: Reliability, validity, and generalizability investigations. *Journal of Applied Psychology*, 107(8), 1323–1351. <https://doi.org/10.1037/apl0000695>
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R. i Gerhardt, M. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *The Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Kling, K.C., Hyde, J.S., Showers, C.J. i Buswell, B.N. (1999). Gender differences in self-esteem: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 125 4, 470-500. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.4.470>
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell A. A. i Ristikari T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-42. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Konrad, E. (2000). Implicit leadership theories in Eastern and Western Europe. *Social Science Information*, 39(2), 335-347. <https://doi.org/10.1177/053901800039002010>
- Lee, K. i Ashton, M. C. (2004). Psychometric properties of the HEXACO personality inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329–358. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3902_8
- Lee, K. i Ashton, M. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38, 1571-1582. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2004.09.016>.
- Lee, K., Ashton, M. C. i de Vries, R. E. (2005). Predicting Workplace Delinquency and Integrity with the HEXACO and Five-Factor Models of Personality Structure. *Human Performance*, 18(2), 179–197. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1802_4

- Lee, K., Ashton, M. C., Morrison, D. L., Cordery, J. i Dunlop, P. D. (2008). Predicting integrity with the HEXACO personality model: Use of self- and observer reports. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *81*(1), 147–167. <https://doi.org/10.1348/096317907X221631>
- Lee, K. i Ashton, M. C. (2020). Sex Differences in HEXACO Personality Characteristics Across Countries and Ethnicities. *Journal of Personality*, *88*, 1075–1090. <https://doi.org/10.1111/jopy.12551>
- Lord, R., de Vader, C. L. i Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 402–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>
- Matijević, B. (2023). *Hofstedeove dimenzije nacionalne kulture kao odrednice poslovne klime*. [Neobjavljeni diplomski rad]. Ekonomski fakultet u Osijeku. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:234575>
- Neubert, M. J. (1999). *Too Much of a Good Thing or the more the Merrier? Small Group Research*, *30*(5), 635–646. <https://doi.org/10.1177/104649649903000507>
- Neubert, M. J., i Taggar, S. (2004). Pathways to informal leadership: The moderating role of gender on the relationship of individual differences and team member network centrality to informal leadership emergence. *The Leadership Quarterly*, *15*(2), 175–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.006>
- Phelan, J. E. i Rudman, L. A. (2010). Prejudice Toward Female Leaders: Backlash Effects and Women's Impression Management Dilemma. *Social and Personality Psychology Compass*, *4*(10), 807–820. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00304.x>
- Rajan, R. G. i Wulf, J. (2003). The Flattening Firm: Evidence from Panel Data on the Changing Nature of Corporate Hierarchies. *The Review of Economics and Statistics*, *88*, 759–773. <https://doi.org/10.1162/003465303322369775>
- Rode, J. C., Arthaud-Day, M. L., Mooney, C. H., Near, J. P. i Baldwin, T. T. (2008). Ability and personality predictors of salary, perceived job success, and perceived career success in the initial career stage. *International Journal of Selection and Assessment*, *16*(3), 292–299. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2008.00435.x>
- Rose, G. L. i Andiappan, P. (1978). Sex Effects on Managerial Hiring Decisions. *Academy of Management Journal*, *21*(1), 104–112. <https://doi.org/10.5465/255786>
- Rovelli, P. i Curnis, C. (2020). The perks of narcissism: Behaving like a star speeds up career advancement to the CEO position. *Leadership Quarterly*, *32* (3), 101489. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101489>.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T. i Liu, J. (1996). Think manager—think male: a global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, *17*(1), 33–41.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199601\)17:1<33::AID-JOB778>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199601)17:1<33::AID-JOB778>3.0.CO;2-F)

- Schyns, B. (2006). The role of implicit leadership theories in the performance appraisals and promotion recommendations of leaders. *Equality, Diversity and Inclusion*, 25, 188-199. <https://doi.org/10.1108/02610150610687836>
- Szczesny, S., Nater, C. i Eagly, A. (2019). *Agency and Communion in Social Psychology*. Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203703663-9>
- Selectio grupa. (2024, 22. veljače). *Udio žena U Upravama Manji Nego prošle Godine! Hrvatska ponovno ispod Europskog Prosjeka*. <https://selectio.hr/selectio-vijesti/udio-zena-u-upravama-manji-nego-prosle-godine-hrvatska-ponovno-ispod-europskog-prosjeka>
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526–537. <https://doi.org/10.1037/h0037039>
- Spector, P. E. i Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. U P. E. Spector i S. Fox (Ur.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (str. 151–174). American Psychological Association.
- Thomas, O. i Reimann, O. (2023). The bias blind spot among HR employees in hiring decisions. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 37(1), 5–22. <https://doi.org/10.1177/2397002220988753>
- Turetgen, I. O., Unsal, P. i Erdem, I. (2008). The Effects of Sex, Gender Role, and Personality Traits on Leader Emergence: Does Culture Make a Difference?. *Small Group Research*, 39(5), 588–615. <https://doi.org/10.1177/1046496408320225>
- Uhlmann, E., Leavitt, K., Menges, J., Koopman, J. Howe, M. i Johnson, R. (2012). Getting Explicit About the Implicit: A Taxonomy of Implicit Measures and Guide for Their Use in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 15, 553-601. <https://doi.org/10.1177/1094428112442750>
- Vogel, S., Broverman, I., Broverman, D., Clarkson, F., i Rosenkrantz, P. (1970). Maternal employment and perception of sex roles among college students. *Developmental Psychology*, 3, 384–391. <https://doi.org/10.1037/h0030057>
- Williams, J. E. i Best, D. L. (1982). *Measuring sex stereotypes: A thirty nation study*. Sage Publications.