

# Povezanost stilova odlučivanja i osobina ličnosti s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem

---

**Raos, Katarina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:131:879576>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**



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

**POVEZANOST STILOVA ODLUČIVANJA I OSOBINA LIČNOSTI S  
NEPOŽELJNIM ORGANIZACIJSKIM PONAŠANJEM**

Diplomski rad

Katarina Raos

Mentorica: Dr. sc. Maja Parmač Kovačić

Zagreb, 2022.

## 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 7. 01. 2022.

Katarina Raos

## Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	5
<i>Nepoželjno organizacijsko ponašanje</i> .....	5
<i>Ličnost i (nepoželjno) radno ponašanje</i> .....	8
<i>Stilovi odlučivanja</i> .....	11
<i>Stilovi odlučivanja i osobine ličnosti</i> .....	13
<i>Stilovi odlučivanja i (nepoželjno) radno ponašanje</i> .....	14
<b>Cilj</b> .....	15
<b>Problemi i hipoteze</b> .....	15
<b>Metoda</b> .....	16
<i>Uzorak</i> .....	16
<i>Mjerni instrumenti</i> .....	17
<i>Upitnik stilova odlučivanja (GDMS)</i> .....	17
<i>Upitnik osobina ličnosti IPIP-20</i> .....	17
<i>Upitnik nepoželjnog ponašanja CWB</i> .....	18
<i>Postupak</i> .....	18
<b>Rezultati</b> .....	19
<b>Rasprava</b> .....	24
<i>Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja</i> .....	27
<b>Zaključak</b> .....	28
<b>Literatura</b> .....	29
<b>Prilozi</b> .....	34
<i>Prilog A</i> .....	34
<i>Prilog B</i> .....	35
<i>Prilog C</i> .....	36

## **Povezanost stilova odlučivanja i osobina ličnosti s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem**

### **Relationship between decision-making styles and personality traits with counterproductive work behavior**

Katarina Raos

**Sažetak:** S obzirom na to da su se individualne razlike u odlučivanju pokazale prediktivnima za razne životne ishode, cilj ovog istraživanja bio je ispitati uloge stilova odlučivanja u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja (NOP) povrh osobina ličnosti. Sudionici ( $N=178$ ) su ispunjavali GDMS upitnik stilova odlučivanja autora Scott i Brucea (1995), Upitnik osobina ličnosti IPIP–20 Donnellana i suradnika (2006) te Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja Spector i suradnika (2010). Rezultati ukazuju na pozitivnu povezanost racionalnog stila i savjesnosti, spontanog stila i ekstraverzije i izbjegavajućeg stila i neuroticizma. Pronađena je negativna povezanost spontanog stila i savjesnosti te izbjegavajućeg stila i ekstraverzije i savjesnosti. Dobiveni nalazi u skladu su s nalazima prijašnjih istraživanja. Nadalje, rezultati o pozitivnoj povezanosti izbjegavajućeg i spontanog stila s NOP–om u skladu su s prijašnjim istraživanjima, dok nalazi o negativnoj povezanosti racionalnog stila i NOP–a nisu dobiveni. Stilovi odlučivanja nisu predviđali NOP povrh osobina ličnosti. U radu su navedena ograničenja istraživanja, kao i preporuke za buduća istraživanja.

*Ključne riječi:* stilovi odlučivanja, osobine ličnosti, nepoželjno organizacijsko ponašanje

**Abstract:** Considering that individual differences in decision–making are shown as predictive for a variety of real-life outcomes, our goal was to investigate the role of decision–making styles in predicting counterproductive work behavior (CWB) above personality traits. Participants ( $N=178$ ) have filled up General Decision Making Questionnaire (GDMS) proposed by Scott and Bruce (1995), IPIP–20 questionnaire for measuring Big Five personality traits by Donnellan et al. (2006), and Counterproductive work behavior questionnaire (CWB) by Spector et al. (2010). The results indicate that rational style is positively related to conscientiousness, spontaneous style to extraversion, and avoidant style to neuroticism. It has been found that spontaneous style is negatively related to conscientiousness and avoidant style to extraversion and conscientiousness. These results are in accordance with prior research. Furthermore, the findings of the positive correlation between avoidant and spontaneous style with CWB are consistent with prior research, while the findings of negative correlation between rational style and CWB have not been found. Decision-making styles haven't predicted CWB above personality traits. Study limitations and recommendations for future research are specified in the paper.

*Keywords:* decision-making styles, personality traits, counterproductive work behavior

## Uvod

### *Nepoželjno organizacijsko ponašanje*

Radna uspješnost glavna je tema brojnih istraživanja u području psihologije rada i organizacijske psihologije, a određena je trima širim domenama: uspješnost u radnim zadacima, odgovorno organizacijsko ponašanje i nepoželjno organizacijsko ponašanje (Viswesvaran i Ones, 2000). U ovom radu osvrnut ćemo se na treću domenu, nepoželjno organizacijsko ponašanje (NOP). NOP je naziv koji se u psihologiji rada koristi za neželjena ponašanja zaposlenika kao što su izostajanje s posla, podmićivanje, uništavanje imovine, diskriminacija, interpersonalno nasilje, korištenje droga itd. (Ones i Dilchert, 2013).

Budući da NOP za svaku organizaciju ima razne nepovoljne ishode, posvećuje mu se mnogo pažnje, kako u istraživanjima, tako i u praksi. Nepoželjni oblici ponašanja nastoje se što bolje istražiti, objasniti, razumjeti i predvidjeti, a sve u svrhu nalaženja načina da se takvi oblici ponašanja svedu na najmanju moguću mjeru. Prema jednoj od definicija NOP-a, radi se o setu ponašanja kojima je zajedničko to što su namjerna i štete (ili imaju namjeru naštetiti) organizaciji i/ili osobama povezanim s organizacijom (Spector i Fox, 2005). Collins i Griffin (1998; prema Martinko, Gundlach i Douglas, 2002) ističu da neovisno na koju se definiciju NOP-a oslanjali, svima im je zajedničko da su takva ponašanja karakterizirana zanemarivanjem društvenih i/ili organizacijskih pravila i normi u manjoj ili većoj mjeri. Da bi se ponašanja u organizaciji smatrala nepoželjnima, moraju ispunjavati tri uvjeta, odnosno moraju biti voljna, štetna i suprotna organizacijskim interesima (Marcus i Schuler, 2004). Primjerice, zaposlenik koji ulaže trud u izvršavanje zadatka, ali zbog nedostatnih vještina u tome ne uspijeva, ne pokazuje NOP jer njegova namjera nije loše obavljanje zadanog posla (Spector i Fox, 2005).

U početku istraživanja na temu NOP-a, pažnja se usmjeravala na pojedinačna nepoželjna organizacijska ponašanja, dok su značajan iskorak napravili Hollinger i Clark (1982, 1983a, 1983b; prema Gruys i Sackett, 2003) koji su kreirali široki popis nepoželjnih organizacijskih ponašanja te su ih podijelili u dvije kategorije: *devijantnost u učinku* i *devijantnost prema imovini*. Nedugo nakon toga, Robinson i Bennet (1995) navode da devijantna radna ponašanja variraju na dvije dimenzije. Prva dimenzija odnosi se na težinu, odnosno ozbiljnost ponašanja. Na toj dimenziji ponašanja variraju od lakših do jako ozbiljnih prekršaja. Druga dimenzija odnosi se na usmjerenost ponašanja, a ono varira od interpersonalnog nasuprot organizacijskom devijantnom

ponašanju. Kombinacijom ove dvije dimenzije moguće su četiri vrste ponašanja: već spomenute *devijantnost prema imovini* (npr. krađa i prihvaćanje mita) i *devijantnost u učinku* (npr. rano odlaženje s posla, namjerno odugovlačenje s radom), zatim *osobna agresija* (npr. seksualno zlostavljanje, verbalno uznemiravanje) i *politička devijantnost* (npr. ogovaranje, okrivljavanje kolega) (Salgado, Moscoso i Anderson, 2013). Nadalje, Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh i Kessler (2006) navode pet dimenzija NOP-a. Prvo je *zlostavljanje*, odnosno štetna ponašanja koja su usmjerena na suradnike i druge članove organizacije, a nanose fizičku ili psihološku štetu drugoj osobi. Zatim slijedi *devijacija učinka* koja se definira kao namjerno neizvršavanje zadataka na način na koji bi oni trebali biti izvršeni. *Sabotaža* se odnosi na uništavanje poslodavčevog fizičkog vlasništva (Chen i Spector, 1992). *Krađa* se odnosi na oblik agresivnog ponašanja kojem je namjera nanijeti materijalnu štetu organizaciji (Neuman i Baron, 1998). Posljednje je *zabušavanje* koje se sastoji od ponašanja koja negativno djeluju na očekivano vrijeme provedeno u radnim aktivnostima. Marcus i Schuler (2004) bave se pojmom generalnog nepoželjnog ponašanja, ujedinjujući specifičnije pristupe u općenitiji koji proučava što je zajedničko brojnim oblicima nepoželjnog ponašanja. Analizirajući velik broj prediktora (njih 24), dolaze do rezultata da je samokontrola naj snažniji prediktor generalnog nepoželjnog ponašanja, a kao snažan prediktor navode i osobine ličnosti (Marcus i Schuler, 2004).

Važno je spomenuti i neke teorije i modele pomoću kojih se u literaturi objašnjavaju razlozi pojavljivanja i mehanizmi u podlozi NOP-a. Primjerice, O'Leary-Kelly, Griffin i Glew (1996) definiraju pojmove agresije motivirane organizacijom i nasilja motiviranog organizacijom. Prema njihovom tumačenju, može doći do toga da član organizacije određene organizacijske faktore (npr. organizacijsku kulturu, politiku organizacije) percipira nepravednima ili nepovoljnima, što može potaknuti člana organizacije na agresiju motiviranu organizacijom. S opisanim agresivnim ponašanjem povezano je nasilje motivirano organizacijom koje se odnosi na negativne posljedice koje organizacija pretrpi zbog agresivnog ponašanja. Bennett (1998) navodi da se zaposlenik upušta u NOP kada percipira manjak kontrole nad vlastitom radnom okolinom. Pritom, NOP ima korektivnu (pokušaj vraćanja osjećaja kontrole) i retributivnu funkciju (kažnjavanje organizacije). Slično tome, Bushman, Baumeister i Phillips (2001) smatraju da se zaposlenici upuštaju u nepoželjna ponašanja kao odgovor na provokaciju, a takvi oblici ponašanja imaju funkciju mehanizma suočavanja sa stresorima na poslu i dovode do toga da se osjećaju bolje.

Spector i Fox (2005) smatraju da do NOP-a dolazi kombinacijom utjecaja osobina ličnosti i stresnih uvjeta na poslu. Postuliraju stresor-emocija model u kojem se prikazuje uzročni tijek počevši od okoline, preko percepcije okoline, do emocija i naposljetku, ponašanja. Navode i da je percipirani osjećaj kontrole važan moderator u percepciji, ali i bihevioralnim reakcijama, dok ličnost ima važnu ulogu u percepciji, emocionalnoj responzivnosti i ponašanju. Napominju da kauzalnost u ovom modelu ne ide isključivo u smjeru okolinski stresori → percepcija okolinskih stresora → neugodne emocije → NOP, već može imati i druge smjerove. Primjerice, emocionalno stanje u kojem se osoba nalazi može utjecati na to kako ta osoba percipira događaje u okolini pa je vjerojatnije da će nešto procijeniti kao stresor kada se nalazi u negativnom afektu, nego da će to isto učiniti kada je u pozitivnom afektu (Spector i Fox, 2005). Kelloway, Francis, Prosser i Cameron (2010) zauzimaju zanimljivu perspektivu razmatrajući funkcionalnost upuštanja u različite oblike NOP-a, za razliku većine ostalih istraživanja koja se bave disfunkcionalnošću NOP-a. Oni smatraju da NOP može biti produktivan, gledajući na njega kao na vid protesta i izražavanja nezadovoljstva određenim događajima u organizaciji. Njihov model razmatra u kojim uvjetima će se osoba upustiti u individualno, a u kojima u kolektivno NOP te u kojim uvjetima će to ponašanje biti usmjereno na organizaciju, a u kojima na pojedinca. Pritom je važno koliko se pojedinac identificira s organizacijom i zaposlenicima, kakve je prirode percipirana nepravda u organizaciji te koja je instrumentalnost NOP-a. Tako će se, primjerice, pojedinac koji se slabo identificira s organizacijom i koji percipira veliku nepravdu vjerojatno upustiti u individualni oblik NOP-a usmjeren prema organizaciji (npr. krađa, sabotaža), a funkcija takvog ponašanja je naštetiti organizaciji te povratiti osjećaj pravednosti. Osoba koja se slabo identificira s organizacijom, a snažno s grupom zaposlenika u organizaciji i percipira veliku nepravdu koju organizacija čini toj grupi, vjerojatno će se upustiti u kolektivni oblik NOP-a usmjeren prema organizaciji (npr. štrajk), čija je funkcija poboljšanje statusa grupe. S druge strane, pojedinac koji se snažno identificira s organizacijom ili slabo sa zaposlenikom za kojeg percipira da vrši nepravdu prema organizaciji ili njemu samome, vjerojatno će se upustiti u individualni oblik NOP-a usmjeren prema članu organizacije (npr. agresija), kako bi vratio osjećaj pravednosti. Naposljetku, osoba koja se snažno identificira s organizacijom ili grupom u organizaciji te slabo s članom organizacije za kojeg percipira da čini nepravdu organizaciji ili članu grupe u organizaciji, vjerojatno će se upustiti u kolektivni oblik NOP-a usmjeren prema određenom zaposleniku (npr. mobing), također s ciljem vraćanja osjećaja pravednosti.



Martinko i suradnici (2002) integriraju različite perspektive i teorije o NOP-u i kreiraju paradigmu koja NOP objašnjava kao rezultat kompleksne interakcije okoline (situacijske varijable) i pojedinca (individualne razlike). Pritom, način na koji pojedinac objašnjava uzroke zbivanja u okolini i očekivane ishode potiče njegovo ponašanje, a autori opisano nazivaju procesom uzročnog rasuđivanja.

U literaturi se kao prediktori NOP-a spominju i stavovi prema poslu te stresori na poslu (Bowling i Burns, 2014), spol (Geen, 1995; prema Bowling i Burns, 2014), emocionalna inteligencija (Miao, Humphrey i Qian, 2017) i samokontrola (Marcus i Schuler, 2004). U našem istraživanju bavit ćemo se osobinama ličnosti u kontekstu predviđanja NOP-a, ali i stilovima odlučivanja, odnosno njihovom dodanom valjanosti u predviđanju NOP-a povrh osobina ličnosti. Važno je napomenuti da su osobine ličnosti jedan od najistraživanijih prediktora radne uspješnosti, ali i NOP-a (npr. Salgado, 2002; Mount, Ilies i Johnson, 2006; Spector, 2010; Bolton, Becker i Barber, 2010), dok su stilovi odlučivanja u kontekstu radne uspješnosti i NOP-a rijetko istraživani.

### *Ličnost i (nepoželjno) radno ponašanje*

Od samih početaka istraživanja koja su se bavila odnosom osobina zaposlenika i radnog uspjeha, velika se pažnja pridavala kognitivnim sposobnostima, dok je važnost osobina ličnosti dugo padala u drugi plan (Barrick i Mount, 2005; Hough i Oswald, 2005; prema Jernei i sur., 2010). Razvojem petfaktorskog modela ličnosti i metoda meta-analize osamdesetih godina prošlog stoljeća pospješuje se broj istraživanja koja se bave temom ličnosti i radnog ponašanja, a rezultati takvih istraživanja i meta-analiza potvrđuju važnost istraživanja osobina ličnosti u okviru radnog ponašanja (Jernei i sur., 2010). Štoviše, smatra se da je NOP više pod utjecajem osobina ličnosti, nego faktora povezanih sa sposobnostima pojedinca (Mount i sur., 2006). Povezanost ličnosti i NOP-a tema je brojnih istraživanja, a Salgado i suradnici (2013) ta istraživanja grupiraju u tri kategorije. Prva kategorija istraživanja razmatra "Velikih pet" osobina ličnosti i njihove facete, druga se bavi kompozitom ličnosti u radnom kontekstu, a treća razmatra varijable ličnosti razvijene u modelima koji nisu povezani s pet-faktorskim. Kratko ćemo se osvrnuti na posljednje dvije kategorije, dok ćemo prvu detaljnije razmatrati u okviru ovog istraživanja.

Ones, Viswesvaran i Schmidt (1993) su u svojoj meta-analizi istraživali ulogu ljestvica kompozitne ličnosti u organizaciji usmjerenih na kriterije u predviđanju specifičnih organizacijskih kriterija (npr. iskrenost, tolerancija na stress, NOP). Rezultati spomenute meta-

analize spominju testove integriteta temeljene na ličnosti, koji su se pokazali kao snažni prediktori različitim kriterijima NOP–a, kao što su krađa, priznanje o krađi, ilegalne aktivnosti, apsentizam, umor i nasilje. Salgado i suradnici (2013) ističu spomenuti nalaz o snažnoj povezanosti testova integriteta temeljenih na ličnosti i apsentizma, dok s druge strane naglašavaju nalaze o slaboj povezanosti “Velikih pet” osobina ličnosti i apsentizma kao kriterija NOP–a (Salgado, 2002). U skladu s tim, testove integriteta temeljene na ličnosti smatraju dobrom opcijom za predviđanje apsentizma, boljom od ljestvica koje mjere “Velikih pet” osobina ličnosti.

Istraživanja o povezanosti osobina ličnosti van pet-faktorskog modela i NOP–a pokazuju da su, između ostalog, negativna afektivnost, pozitivna afektivnost, samoefikasnost, samopoštovanje, lokus kontrole i narcizam povezani s ukupnim NOP–om, interpersonalnim NOP–om, devijantnim NOP–om, interpersonalnim agresivnim ponašanjem, organizacijskim agresivnim ponašanjem, izostajanjem s posla i ozljedama na radu (Salgado i sur., 2013).

U okviru našeg istraživanja korištena je Goldbergova (1990) taksonomija ličnosti, odnosno model „Velikih pet“ koji obuhvaća sljedeće dimenzije ličnosti: ekstraverziju, ugodnost, savjesnost, neuroticizam i intelekt. To je ujedno i najprihvaćenija taksonomija u istraživanjima koja se bave procjenom ličnosti (Bolton, Becker i Barber, 2010). U Goldbergovom modelu, ekstraverzija se odnosi na izraženo sudjelovanje u vanjskom svijetu, ugodnost odražava pojedinčev osjećaj za suradnju i društveni sklad, savjesnost se odnosi na način na koji pojedinac kontrolira, regulira i usmjerava vlastite impulse, neuroticizam, odnosno niska emocionalna stabilnost ukazuje na tendenciju doživljavanja neugodnih emocija i intelekt koji se odnosi na kreativnost i maštovitost pojedinca (Johnson i Ostendorf, 1993). Postoje brojni nalazi o povezanosti navedenih dimenzija i različitih kriterija NOP–a. Salgado (2002) u svojoj meta–analizi razmatra odnos „Velikih pet“ osobina ličnosti i apsentizma (izostajanje ili kašnjenje), nesreća na radu (nesreće i ozljede na radnom mjestu), devijantnog ponašanja (krađa, disciplinski problemi, zlouporaba opijata, uništavanje imovine, kršenje organizacijskih pravila itd.) i fluktuacije zaposlenika (stopa fluktuacije zaposlenika koji voljno ili prisilno napuštaju organizaciju). Nalazi ove meta–analize pokazuju da savjesnost predviđa devijantno ponašanje i fluktuacije zaposlenika te da ekstraverzija, otvorenost prema iskustvu, ugodnost i emocionalna stabilnost predviđaju fluktuacije zaposlenika. Nijedan prediktor nije se pokazao značajnim u predviđanju apsentizma i nesreća na radu (Salgado, 2002). Sackett i DeVore (2001; prema Mount i sur., 2006) navode savjesnost kao najkonzistentniji prediktor NOP–a, dok neki autori, uz savjesnost, navode i emocionalnu stabilnost i ugodnost kao

najsnažnije prediktore NOP-a (npr. Cullen i Sackett, 2003; Ones, Viswesvaran i Schmidt, 2003; prema Mount i sur., 2006). Sackett, Berry, Wiemann i Laczo (2006) navode da je NOP u visokoj negativnoj korelaciji sa savjesnosti, emocionalnom stabilnosti i ugodnosti, dok je NOP slabo povezan s ekstraverzijom i otvorenosti prema iskustvu. Nadalje, rezultati meta-analize Berrya, Ones i Sacketta (2007) pokazuju da su ugodnost i savjesnost najznačajniji prediktori ukupnog rezultata na skalama NOP-a te navode da je ugodnost prediktor interpersonalnom devijantnom ponašanju, dok je savjesnost prediktor organizacijskom devijantnom ponašanju. Salgado i suradnici (2013) ističu da je velik broj istraživanja i meta-analiza pokazao da su neke od „Velikih pet“ osobina ličnosti nedvojbeno povezane s NOP-om. Najznačajnije povezanosti pronađene su za savjesnost, a slijede ju neuroticizam i ugodnost. Uzevši u obzir nalaze svih navedenih istraživanja, možemo istaknuti savjesnost, neuroticizam (odnosno nisku emocionalnu stabilnost) i ugodnost kao najznačajnije prediktore NOP-a. Točnije, zaposlenici koji su nisko na ugodnosti i savjesnosti te visoko na neuroticizmu, češće se upuštaju u NOP.

Iako je utvrđena značajna povezanost između osobina ličnosti i NOP-a (npr. Bennett i Robinson, 2003; Dalal, 2005; Douglas i Martinko, 2001; Salgado, 2002), Spector (2010) upozorava da nisu posve jasno utvrđeni mehanizmi u podlozi te povezanosti. Ipak, u literaturi nailazimo na brojna objašnjenja povezanosti osobina ličnosti i NOP-a. Penney (2011) ističe da se NOP uglavnom smatra odrazom pojedinih osobina ličnosti (npr. zaposlenici koji ostvaruju visoke rezultate na mjerama savjesnosti vjerojatno se neće upuštati u NOP jer su skloni slijeđenju pravila). Barrick, Stewart i Piotrowski (2002) tvrde da se veza „Velikih pet“ i radnog učinka može objasniti motivacijom koja je povezana s postavljanjem ciljeva. Točnije, navode da su savjesnost i emocionalna stabilnost povezane s težnjom za postignućem, što motivira zaposlenike na ulaganje znatne količine truda i vremena u ispunjavanje radnih zadataka. Prema ovim autorima, izbjegavanje NOP-a kod savjesnih i emocionalno stabilnih zaposlenika proizlazi iz nešto drugačije motivacije–savjesni zaposlenici su jako motivirani za postizanje ciljeva na poslu, dok su emocionalno stabilni zaposlenici manje usmjereni na ciljeve, a više na izbjegavanje doživljavanja neugodnih emocija te izbjegavanje neuspjeha na radnim zadacima (Malouff, Schutte, Bauer i Mantelli, 1990; prema Penney, 2011).

Svi nalazi navedeni u ovom dijelu ukazuju na važnost osobina ličnosti u predviđanju NOP-a, no važno je naglasiti da osobine ličnosti objašnjavaju samo jedan dio varijance NOP-a, kao i da ne objašnjavaju sva ponašanja koja se ubrajaju u NOP (npr. apsentizam). Drugim riječima, važno

je razmatrati i ostale varijable koje imaju potencijalnu vrijednost u predviđanju NOP-a. Vodeći se time, u ovom istraživanju se, osim osobinama ličnosti, bavimo i različitim stilovima odlučivanja te ispitujemo njihovu dodanu valjanost u predviđanju NOP-a povrh osobina ličnosti.

### *Stilovi odlučivanja*

Nakon razmatranja važnosti osobina ličnosti u organizacijskom kontekstu, te pobliže u kontekstu NOP-a, osvrnut ćemo se na proces i stilove odlučivanja. Svaki član organizacije, a poglavito zaposlenici na višim funkcijama, svakodnevno se susreću s izazovom donošenja odluka čiji je cilj ostvarenje najveće moguće dobrobiti organizacije. Osim u osobinama ličnosti koje smo ranije razmatrali, svi pojedinci koji donose odluke bilo koje vrste u organizacijama razlikuju se i u kognitivnim stilovima (Gul, 1984). Messick i Fritzky (1963) kognitivne stilove definiraju kao “stabilne stavove, preferencije i strategije koje određuju načine na koje pojedinac percipira, pamti, misli i rješava probleme”.

Kada govorimo o kognitivnim stilovima i stilovima odlučivanja, važno je spomenuti i Kahnemanovu (2011) dvoprocesnu teoriju koja objašnjava dva načina razmišljanja, odnosno procesiranja informacija prilikom rješavanja problema. Kahneman (2011) upotrebljava metaforu tajnih agenata i način na koji pojedinac razmišlja objašnjava postojanjem dvaju glavnih likova u umu pojedinca: „agent“ pod imenom Sustav 1 i „agent“ pod imenom Sustav 2. Sustav 1 odgovoran je za brzo razmišljanje, automatski je i zahtijeva malo ili nimalo napora te pojedincu ne daje osjećaj dobrovoljne kontrole. S druge strane, Sustav 2 zadužen je za sporo razmišljanje, povezan je s mentalnim aktivnostima koje iziskuju napor i karakterizira ga subjektivno iskustvo djelovanja, izbora i koncentracije (Kahneman, 2011). Nastavno na to, stilovi odlučivanja, kao potkomponenta kognitivnih stilova (Kozhevnikov, 2007; prema Dewberry, Juanchich i Narendran, 2013a), definiraju se kao „uobičajeni obrasci koje pojedinci koriste u donošenju odluka“ (Driver, 1797; prema Scott i Bruce, 1995) ili kao „karakterističan način opažanja kod pojedinca i odgovaranja na zadatke povezane s donošenjem odluka“ (Harren, 1979). U samim definicijama kognitivnih stilova i stilova odlučivanja vidljiva je sličnost, odnosno povezanost tih dvaju pojmova pa ih neki autori u istraživanjima upotrebljavaju kao sinonime (Thunholm, 2004). Mnogi autori pri istraživanju stilova odlučivanja proučavaju načine na koje pojedinci organiziraju i procesiraju informacije iz okoline (Scott i Bruce, 1995). Pritom, Scott i Bruce (1995) u fazi prikupljanja informacija vezanih uz donošenje odluke, pojedince dijele na *perceptivne*, odnosno one koji se pri filtriranju

informacija služe prethodno ustanovljenim kognitivnim kategorizacijama i *receptivne*, odnosno one koji se usmjeravaju na detalje samog podražaja, ignorirajući ustanovljena pravila. Nadalje, u fazi procesiranja informacija, pojedinci pri rješavanju problema koriste metode za koje je vjerojatno da će dovesti do rješenja (*racionalni*) ili problem rješavaju metodom pokušaja i pogreške (*intuitivni*).

Iako u literaturi postoje različite kategorizacije stilova odlučivanja (npr. Harren, 1979; Paziienza i Ferrin, 1984; prema Baiocco, Laghi i D'Alessio, 2009; Leykin i DeRubeis, 2010), u ovom istraživanju odlučili smo se za kategorizaciju koju predlažu autori Scott i Bruce (1995), a koja je najvalidiranija i najkorištenija u brojnim istraživanjima (Gambetti i Giusberti, 2019). Scott i Bruce (1995) navode pet različitih stilova odlučivanja: *racionalni*, *intuitivni*, *ovisni*, *izbjegavajući* i *spontani*, pri čemu je potonji utvrđen faktorskom analizom prilikom razvoja testa za mjerenje stilova odlučivanja (General Decision Making Style–GDMS), dok su prva četiri stila autori a priori postulirali na temelju prijašnjih istraživanja. *Racionalni stil* očituje se u temeljitoj potrazi i logičkoj procjeni mogućih alternativa, *intuitivni stil* karakterizira oslanjanje na osjećaje i intuiciju, *ovisni stil* uključuje traženje savjeta i uputa od drugih, *izbjegavajući stil*, kao što sam naziv odaje, karakteriziraju pokušaji da se izbjegne donošenje odluke, dok je za *spontani stil* karakteristična želja da se kroz proces odlučivanja prođe što prije (Scott i Bruce, 1995).

Također, u istraživanju Scott i Brucea (1995) pronađene su interkorelacije subskala GDMS–a, što ukazuje na to da navedeni stilovi nisu međusobno isključivi, a nalazi istraživanja impliciraju da pojedinci pri donošenju odluka kombiniraju različite stilove odlučivanja. Driver, Brousseau i Hunsaker (1993; prema Tunholm, 2004) tvrde da je jedan stil odlučivanja dominantan te da svaki pojedinac ima primarni i sekundarni stil. Nadalje, Scott i Bruce (1995) naglašavaju da stil odlučivanja nije osobina ličnosti, već vrsta navike, odnosno naučene sklonosti reagiranju na određeni način u situacijama donošenja odluke. S druge strane, Tunholm (2004) dovodi u pitanje navedenu definiciju i navodi da stil odlučivanja nije puki odraz navika pojedinca, već uključuje neke kognitivne vještine kao što su samoregulacija i samoevaluacija, što ponovno pokazuje važnost razmatranja kognitivnih stilova u kontekstu odlučivanja. Stavljajući navedene stilove odlučivanja u kontekst Kahnemanove (2011) dvoprocesne teorije, Dewberry i sur. (2013b) zaključuju da su intuitivni i spontani stil konceptualno slični intuitivnom Sustavu 1, dok je racionalni stil sličan analitičkom Sustavu 2. Ovisni i izbjegavajući stil iz modela Scott i Brucea (1995) ne uklapaju se u dvoprocesni sustav odlučivanja koji se bavi pitanjem kako pojedinci

donose odluke, već se objašnjavaju procesom odlučivanja koji se bavi regulacijom izbora. Prema Dewberry i suradnicima (2013b) ovisni i izbjegavajući stil mogu se objasniti regulacijom izbora koja se odnosi na to koliko se odluke upućuju na druge (ovisni stil) i u kojoj mjeri se odluke izbjegavaju i odgađaju (izbjegavajući stil).

### *Stilovi odlučivanja i osobine ličnosti*

Kao što je već prije spomenuto, među pojedincima koji donose odluke postoje individualne razlike pa se tako, primjerice, dvije osobe s istim tipom ličnosti mogu razlikovati u kognitivnim stilovima koje koriste, odnosno mogu koristiti različite metode primanja, obrade i prenošenja informacija. S druge strane, dvije osobe s istim kognitivnim stilom mogu se razlikovati u svojim stavovima i vjerovanjima (Gul, 1984).

U mnogim je istraživanjima potvrđena povezanost nekih od “Velikih pet” osobina ličnosti i različitih stilova odlučivanja (npr. Wood, 2012; Wood i Highhouse, 2014; Dewberry i sur., 2013a; Juanchich, Dewberry, Sirota i Narendran, 2015; Narooi i Karazee, 2015; Ülgen, Sağlam i Tuğsal, 2016; Bayram i Aydemir, 2017). U ovim istraživanjima dobivaju se konzistentni nalazi o pozitivnoj povezanosti racionalnog stila i savjesnosti, a korelacije se kreću od  $r = .32$  (Narooi i Karazee, 2015) do  $r = .49$  (Wood, 2012; Wood i Highhouse, 2014). Konzistentni su i nalazi o negativnoj povezanosti izbjegavajućeg stila i savjesnosti, pri čemu se korelacije kreću od  $r = -.26$  (Ülgen i sur., 2016) do  $r = -.54$  (Juanchich i sur., 2015). Nadalje, neka od spomenutih istraživanja nude snažne dokaze i o pozitivnoj povezanosti izbjegavajućeg stila i neuroticizma, gdje se korelacije kreću od  $r = .27$  (Wood, 2012; Wood i Highhouse, 2014) do  $r = .53$  (Dewberry i sur., 2013a). Također, rezultati istraživanja pokazuju da su racionalni stil i intelekt u niskoj pozitivnoj korelaciji ( $r = .19$ , Juanchich i sur., 2015;  $r = .22$ , Wood, 2012 te Wood i Highhouse, 2014;  $r = .28$ , Narooi i Karazee, 2015;  $r = .31$ , Dewberry i sur., 2013a;  $r = .32$ , Bayram i Aydemir, 2017), kao i racionalni stil i ugodnost ( $r = .25$ , Juanchich i sur., 2015;  $r = .27$ , Wood, 2012 te Wood i Highhouse, 2014;  $r = .30$ , Dewberry i sur., 2013a). Što se tiče povezanosti racionalnog stila i neuroticizma, nailazimo na različite vrijednosti koeficijenta korelacije kojima je zajednički negativan predznak i koje upućuju na vrlo nisku do nisku povezanost ( $r = -.15$ , Wood, 2012 i Wood i Highhouse, 2014;  $r = -.18$ , Juanchich i sur., 2015;  $r = -.32$ , Ülgen i sur., 2016). Nadalje, nalazi upućuju i na nisku pozitivnu povezanost intuitivnog stila i ekstraverzije ( $r = .24$ , Wood, 2012 te Wood i Highhouse, 2014;  $r = .35$ , Narooi i Karazee, 2015). Čini se da je spontani stil u vrlo

niskoj do niskoj pozitivnoj korelaciji s ekstraverzijom ( $r = .17$ , Ülgen i sur., 2016;  $r = .20$ , Juanchich i sur., 2015;  $r = .25$ , Dewberry i sur., 2013a), dok je u vrlo niskoj do niskoj negativnoj korelaciji s ugodnosti ( $r = -.17$ , Wood, 2012 i Wood i Highhouse, 2014;  $r = -.20$ , Juanchich i sur., 2015) i savjesnosti ( $r = -.27$ , Bayram i Aydemir, 2017;  $r = -.30$ , Wood, 2012 i Wood i Highhouse, 2014). Osim prije spomenute povezanosti sa savjesnosti i neuroticizmom, dobivaju se podaci o niskoj negativnoj povezanosti izbjegavajućeg stila i ekstraverzije ( $r = -.21$ , Dewberry i sur., 2013a i Bayram i Aydemir, 2017;  $r = -.34$ , Juanchich i sur., 2015). Naposljetku, čini se da je preostali, ovisni stil, najmanje povezan s osobinama ličnosti jer nailazimo samo na podatke o vrlo niskoj do niskoj pozitivnoj povezanosti s neuroticizmom ( $r = .15$ , Wood, 2012 i Wood i Highhouse, 2014;  $r = .24$ , Bayram i Aydemir, 2017;  $r = .27$ , Dewberry i sur., 2013a). Budući da se u većini navedenih nalaza radi o niskoj povezanosti osobina ličnosti i stilova odlučivanja, moguće je pretpostaviti da, ako se pokaže njihova značajna povezanost s NOP–om, stilovi odlučivanja mogu imati dodanu valjanost u njegovom predviđanju povrh osobina ličnosti.

### *Stilovi odlučivanja i (nepoželjno) radno ponašanje*

U literaturi ne nailazimo na istraživanja o povezanosti stilova odlučivanja i NOP–a. Ipak, postoje nalazi o povezanosti pojedinih stilova i konstrukata povezanih s radnom uspješnosti i NOP–om. Primjerice, Rehman, Khalid i Khan (2012) navode da racionalni i ovisni stil imaju visok pozitivan utjecaj na organizacijsku izvedbu, dok izbjegavajući stil ima negativan utjecaj na organizacijsku izvedbu. Russ, McNeilly, i Comer (1996) ističu nalaze o pozitivnoj povezanosti racionalnog stila i učinkovitosti menadžera na prvoj razini prodaje koja je višedimenzionalno procjenjivana. Singh i Greenhaus (2004) navode da je racionalni stil povezan s boljim pristajanjem osobe poslu (eng. person–job fit), dok povezanost nije bila statistički značajna za intuitivni i izbjegavajući stil. Budući da su proučavali samo tri navedena stila, nemamo informaciju o eventualnoj povezanosti spontanog i ovisnog stila i pristajanja osobe poslu.

Nadalje, Istraživanje Michailidis i Banksa (2016) bavilo se pitanjem koji bi stilovi odlučivanja mogli biti prisutni kod zaposlenika koji doživljavaju izgaranje (eng. burnout) na poslu. Rezultati su pokazali da su neke od dimenzija burnouta (iscrpljenost, cinizam i poslovna neefikasnost) pozitivno povezane s izbjegavajućim i negativno s racionalnim stilom odlučivanja. Bruine De Bruin, Parker i Fischhoff (2007) proučavaju odnos stilova odlučivanja i kompetencije u donošenju odluka te navode da je bolji rezultat na mjeri kompetencije o odlučivanju povezan s

manjim samoprocjenama negativnih životnih ishoda. Također, ističu da postoje dokazi o povezanosti racionalnog i intuitivnog stila odlučivanja s pozitivnijim karijernim ishodima (npr. Crossley i Highhouse, 2005; Leong i Morris, 1989; prema Bruine de Bruin, 2007) te spontanog i izbjegavajućeg stila s negativnijim karijernim ishodima (npr. Loo, 2000; Singh & Greenhaus, 2004; prema Bruine de Bruin, 2007), a ove nalaze potvrđuju i za kriterij različitih životnih ishoda. Wood (2012) se u svom radu bavi povezanošću stilova odlučivanja i samoprocjena o kvaliteti donesenih odluka, ali i procjena od strane vršnjaka o kvaliteti donesenih odluka sudionika. Nalazi upućuju na to da racionalni stil rezultira pozitivnim ishodima odluka, dok izbjegavajući i spontani stil rezultiraju negativnim ishodima odluka. Dodana valjanost stilova odlučivanja u predviđanju kvalitete donesenih odluka, povrh osobina ličnosti, potvrđena je samo u slučaju samoprocjena o kvaliteti odluka. Nadalje, u kontekstu školovanja pronađeni su nalazi o pozitivnoj povezanosti racionalnog stila i viših školskih postignuća te pozitivnoj povezanosti spontanog i izbjegavajućeg stila i češćeg izostajanja s nastave (Baiocco i sur., 2009).

Uzevši u obzir nalaze navedenih istraživanja, možemo zaključiti da se racionalni stil izdvaja kao onaj koji je pozitivno povezan s poželjnim ponašanjem ili ishodima za organizaciju i pojedinca, dok se izbjegavajući i spontani stil spominju u negativnoj konotaciji. Stoga, smatramo opravdanim pretpostaviti da će se pojedinci kod kojih je primaran stil odlučivanja racionalni, rjeđe upuštati u nepoželjne oblike ponašanja na radnom mjestu, dok će se oni kojima je primaran stil izbjegavajući ili spontani, češće upuštati u navedene oblike ponašanja.

## **Cilj**

Cilj ovog istraživanja je ispitati odnos između osobina ličnosti i stilova odlučivanja s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. Specifičnije, cilj nam je ispitati ulogu stilova odlučivanja u objašnjavanju NOP-a povrh osobina ličnosti. Budući da je ovo istraživanje jedno od rijetkih koje stilove odlučivanja stavlja u kontekst nepoželjnog organizacijskog ponašanja, njegovi rezultati će potencijalno biti od koristi za razumijevanje i objašnjavanje navedenog oblika ponašanja.

## **Problemi i hipoteze**

*P1:* Ispitati povezanost stilova odlučivanja s osobinama ličnosti u skladu s modelom „Velikih pet.“

*P2:* Ispitati povezanost stilova odlučivanja s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem.



*P3:* Ispitati dodanu valjanost stilova odlučivanja povrh osobina ličnosti u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Vodeći se nalazima prethodnih istraživanja, postavljene su sljedeće hipoteze:

*H1:* Postojat će povezanost između nekih GDMS stilova odlučivanja i nekih osobina ličnosti iz modela „Velikih pet“. Racionalni stil bit će pozitivno povezan sa savjesnosti, intelektom i ugodnosti, dok će biti negativno povezan s neuroticizmom. Intuitivni stil bit će pozitivno povezan s ekstraverzijom. Spontani stil bit će pozitivno povezan s ekstraverzijom, a negativno s ugodnošću i savjesnošću. Izbjegavajući stil bit će pozitivno povezan s neuroticizmom, a negativno povezan sa savjesnošću i ekstraverzijom. Ovisni stil bit će pozitivno povezan s neuroticizmom.

*H2:* Postojat će povezanost između nekih GDMS stilova odlučivanja i samoprocjene NOP–a. Izbjegavajući i spontani stil bit će pozitivno povezani s NOP–om, dok će racionalni stil biti negativno povezan s NOP–om.

*H3:* GDMS stilovi odlučivanja objasnit će dodatnu varijancu samoprocjena NOP–a, povrh „Velikih pet“ osobina ličnosti mjerenih IPIPom–20.

## **Metoda**

### *Uzorak*

Ovo istraživanje dio je projekta Hrvatske naklade za znanost naziva „Implicitna ličnost, donošenje odluka i vođenje u organizacijama” pod vodstvom istraživača s Katedre za psihologiju rada na Odsjeku psihologije Filozofskog fakulteta u Zagrebu. Sudionike su regrutirali studenti, a uvjet za sudjelovanje u istraživanju bio je da su sudionici u radnom odnosu minimalno 6 mjeseci na pola radnog vremena ili puno radno vrijeme. Također, uvjet je bio da sudionici rade za nekoga, odnosno da nemaju vlastiti obrt. Konačni uzorak sačinjavalo je 178 sudionika. Dobni raspon bio je od 19 do 63 godine ( $M = 34.36$ ;  $SD = 10.80$ ), a u uzorku je bilo 44.3% muškaraca i 55.7% žena. Samo jedan sudionik bio je niže stručne spreme (0.6 %), 20.6% sudionika izjasnilo se da ima srednju stručnu spremu, 22.3% višu stručnu spremu, 47.4% visoku stručnu spremu i njih 9.1% su po zvanju magistri, odnosno doktori znanosti. Radni staž sudionika kretao se u rasponu od 0 do 42 godine ( $M = 10.20$ ;  $SD = 10.47$ ). Sudionici s 0 godina radnog staža su studenti koji su radili ili rade preko

studentskog ugovora pa im se radno iskustvo nije ubrajalo u radni staž. Dakle, istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku za kojeg vjerujemo da reprezentira opću populaciju zaposlenika u RH.

### *Mjerni instrumenti*

#### *Upitnik stilova odlučivanja (GDMS)*

GDMS je instrument koji mjeri pet različitih stilova odlučivanja: racionalni, intuitivni, ovisni, izbjegavajući i spontani (Scott i Bruce, 1995). Scott i Bruce (1995) su proveli četiri istraživanja prilikom kreiranja instrumenta, u kojima su dobili zadovoljavajuće raspone koeficijenata pouzdanosti tipa unutarnje konzistencije za svaki od stilova odlučivanja: racionalni ( $\alpha=.77-.85$ ), intuitivni ( $\alpha=.78-.84$ ), ovisni ( $\alpha=.68-.86$ ), izbjegavajući ( $\alpha=.93-.94$ ) i spontani stil ( $\alpha=.87$ ). Koeficijenti pouzdanosti dobiveni u našem istraživanju navedeni su u Tablici 1. Upitnik sadrži ukupno 25 čestica, a prilikom odgovaranja sudionik izražava svoje (ne)slaganje sa svakom tvrdnjom na skali od 1 do 5. Značenje stupnjeva na skali je: 1–Uopće se ne slažem i 5–U potpunosti se slažem. Od 25 čestica, prvih 5 odnosi se na *racionalni stil* (primjer: „Kad donosim odluke, dobro razmislim.“), sljedećih 5 na *intuitivni stil* (primjer: „Kad donosim odluke, oslanjam se na instinkte.“), sljedećih 5 na *ovisni stil* (primjer: „Kad donosim važne odluke, često mi je potrebna pomoć drugih.“), sljedećih 5 na *izbjegavajući stil* (primjer: „Izbjegavam donošenje važnih odluka sve dok nisam pod pritiskom.“) i posljednjih 5 na *spontani stil* (primjer: „Obično donosim nagle odluke.“). Ukupni rezultat sudionika za svaki od stilova odlučivanja izražen je kao prosjek odgovora na česticama pripadajućima tom stilu te je viši rezultat ukazivao na veću razvijenost pojedinog stila. Čestice upitnika prikazane su u Prilogu A.

#### *Upitnik osobina ličnosti IPIP–20*

„Velikih pet“ osobina ličnosti izmjereno je IPIP-20 inventarom ličnosti (Donnellan, Oswald, Baird i Lucas, 2006) koji je kraća forma IPIP-50 inventara ličnosti prema Goldbergovoj petfaktorskoj strukturi ličnosti (Goldberg, 1999). Donnellan i sur. (2006) proveli su dva istraživanja u svrhu kreiranja upitnika IPIP–20, u kojima se za svaku od „Velikih pet“ osobina ličnosti pokazala zadovoljavajuća pouzdanost tipa unutarnje konzistencije: ekstraverzija ( $\alpha=.77-.82$ ), neuroticizam ( $\alpha=.68-.70$ ), intelekt ( $\alpha=.65-.70$ ), ugodnost ( $\alpha=.70-.75$ ) i savjesnost ( $\alpha=.69-.75$ ). Procjene pouzdanosti u ovom istraživanju navedene su u Tablici 1. Svaka od osobina ličnosti u skraćenom

IPIP-u izmjerena je s po 4 čestice pa je tako primjer čestice za ekstraverziju: „*Unosim živost u neku zabavu.*“, za neuroticizam (nisku emocionalnu stabilnost): „*Često mijenjam raspoloženja.*“, za intelekt: „*Imam bujnu maštu.*“, za ugodnost: „*Suosjećam s drugima.*“ i za savjesnost: „*Volim red.*“. Sudionici su opisivali koliko ih točno svaka od tvrdnji opisuje na skali od 1 do 5, pri čemu stupnjevi označavaju sljedeće: 1–posve netočno, 2–uglavnom netočno, 3–ni točno ni netočno, 4–uglavnom točno i 5–posve točno. Kao i u prethodnom upitniku, ukupni rezultat izražen je prosjekom rezultata na česticama koje opisuju pojedinu osobinu ličnosti te je i u ovom slučaju viši rezultat ukazivao na veću razvijenost osobine kod sudionika. Čestice upitnika prikazane su u Prilogu B.

#### *Upitnik nepoželjnog ponašanja CWB*

NOP je izmjeren Upitnikom nepoželjnog ponašanja (CWB) autora Spector, Bauer i Fox (2010). Riječ je o kratkoj mjeri NOP–a od deset čestica (npr. „*Žalio/la sam se na nebitne stvari na poslu.*“, „*Zakasnio/la sam na posao bez dopuštenja.*“, „*Ismijavao/la sam nečiji osobni život.*“). U istraživanju Spector i sur. (2010) dobiveni su zadovoljavajući koeficijenti unutarnje konzistencije za navedeni upitnik ( $\alpha=.78-.89$ ), a koeficijent pouzdanosti dobiven u ovom istraživanju naveden je u Tablici 1. Sudionici su trebali procijeniti koliko su često pokazivali navedena ponašanja na vlastitom radnom mjestu u posljednjih šest mjeseci. Mogli su odabrati odgovor na ljestvici od 1 do 7, pri čemu su brojevi označavali sljedeće: 1–nikada, 2–jednom, 3–dvaput, 4–nekoliko puta, 5–jednom mjesečno, 6–jednom tjedno i 7–jednom dnevno. Ukupni rezultat formiran je kao prosjek rezultata na svim česticama te je viši rezultat na upitniku ukazivao na češće pojavljivanje NOP–a kod sudionika. Čestice upitnika prikazane su u Prilogu C.

#### *Postupak*

Kao što je ranije navedeno, sudionike za ovo istraživanje regrutirali su studenti psihologije Filozofskog fakulteta u Zagrebu prema ranije navedenim kriterijima. Sudionicima je prosljeđen link za on–line upitnike, a ispunjavali su ih u dva navrata kako bi se izbjegao umor. To su mogli činiti kreirajući šifru po zadanim uputama koju su upisivali u oba dijela ispunjavanja kako bismo mogli objediniti podatke sudionika, a istovremeno zadržati njihovu anonimnost. U prvom dijelu sudionici su rješavali različite upitnike za ispitivanje varijabli relevantnih za provedeni projekt (npr. zadaci kognitivne refleksivnosti, logičkog zaključivanja, aktivnog otvorenog mišljenja), među kojima je bio i Upitnik stilova odlučivanja (GDMS) koji je korišten u ovom istraživanju. U

drugom dijelu sudionici su također ispunjavali različite upitnike (npr. samoprocjena ishoda odlučivanja, uspješnost u radnim zadacima, procjena vjerojatnosti napredovanja u poslu), među kojima su bili i Upitnik osobina ličnosti (IPIP–20), Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja (CWB) te pitanja o socio-demografskim podacima, koje smo koristili u ovom istraživanju. Razmak između ispunjavanja prvog i drugog dijela bio je od 2 do 7 dana. Također, naglašeno im je da upitnike nastoje ispunjavati u optimalnim uvjetima u kojima imaju mogućnost fokusiranja na zadatke. Sudjelovanje u oba dijela istraživanja trajalo je oko sat vremena. Sudionicima je ukratko objašnjena svrha istraživanja, obaviješteni su o dobrovoljnosti sudjelovanja u istraživanju i naglašena im je osigurana anonimnost te su se rezultati navodili isključivo na grupnoj razini.

## Rezultati

Obradu rezultata započeli smo provjerom pouzdanosti ljestvica korištenih u istraživanju. U Tablici 1 prikazan je Cronbach  $\alpha$  koeficijent pouzdanosti te aritmetičke sredine i standardne devijacije rezultata na korištenim ljestvicama. Vrijednosti koeficijenata pouzdanosti su u rasponu od 0.7 do 0.9 i možemo tvrditi da je pouzdanost zadovoljavajuća, odnosno dobra do izvrsna za korištene ljestvice (Nunnally, 1978, str. 245; prema Bernardi, 1994). U usporedbi s koeficijentima pouzdanosti dobivenim u originalnom istraživanju Donnellana i suradnika (2006), vrijednosti koeficijenata za ekstraverziju ( $\alpha=.77$ ), ugodnost ( $\alpha=.69$ ) i savjesnost ( $\alpha=.73$ ) nalaze se u rasponu koeficijenata navedenih u originalnom istraživanju, dok su koeficijenti za neuroticizam ( $\alpha=.74$ ) i intelekt ( $\alpha=.75$ ) nešto viši nego u originalnom istraživanju. Nadalje, koeficijenti pouzdanosti za intuitivni ( $\alpha=.82$ ) i ovisni ( $\alpha=.76$ ) stil odlučivanja u skladu su s rasponom koeficijenata pouzdanosti dobivenih u originalnom istraživanju Scott i Brucea (1995), dok su koeficijenti pouzdanosti za racionalni ( $\alpha=.71$ ), izbjegavajući ( $\alpha=.89$ ) i spontani stil ( $\alpha=.74$ ) nešto niži od koeficijenata dobivenih u originalnom istraživanju, no i dalje imaju zadovoljavajuću vrijednost. Naposljetku, koeficijent pouzdanosti za Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja ( $\alpha=.73$ ) nešto je niži od raspona koeficijenata dobivenih u originalnom istraživanju Spectora i suradnika (2010), no također ima zadovoljavajuću vrijednost.

Nadalje, na upitniku za mjerenje osobina ličnosti, IPIP–20, najviši rezultati postignuti su na česticama ugodnosti ( $M=3.91$ ;  $SD=.44$ ) i intelekta ( $M=3.78$ ;  $SD=.51$ ), dok su najmanji rezultati postignuti na čestici neuroticizma ( $M=2.52$ ;  $SD=.39$ ). Prosječni rezultati naših sudionika u skladu su s dobivenim rezultatima u istraživanju Donnellana i suradnika (2006), s iznimkom postignutih

rezultata na mjeri savjesnosti koji su nešto viši u našem uzorku ( $M = 3.71$ ;  $SD = .39$ ), nego u spomenutom istraživanju Donnellana i suradnika (2006;  $M=3.42$ ;  $SD=.78$  u prvoj studiji i  $M=3.40$ ;  $SD=.86$  u drugoj studiji).

Ako pogledamo prosječne rezultate na upitniku o stilovima odlučivanja, možemo zamijetiti da naši sudionici procjenjuju da su najskloniji racionalnom stilu ( $M=4.36$ ;  $SD=.42$ ), dok su najmanje skloni izbjegavajućem stilu ( $M=2.32$ ;  $SD=.98$ ). Dobiveni rezultati u skladu su i s nalazima Scott i Brucea (1995) gdje se najviši prosječni rezultati postižu na mjeri racionalnog stila (od  $M=3.92$ ;  $SD=.57$  do  $M=4.16$ ;  $SD=.33$ ), a najniži rezultati na mjeri izbjegavajućeg stila (od  $M=1.85$ ;  $SD=.65$  do  $M=2.57$ ;  $SD=.97$ ). Također, samoprocjene sudionika upućuju i na rijetko upuštanje u nepoželjno organizacijsko ponašanje ( $M=1.78$ ;  $SD=.67$ ).

Tablica 1 *Aritmetičke sredine, standardne devijacije, minimalni rezultat, maksimalni rezultat i koeficijenti unutarnje pouzdanosti za skale korištene u istraživanju (N=178)*

Varijable	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	Cronbach $\alpha$
Ekstraverzija	3.48	.77	1.25	5.00	.77
Neuroticizam	2.52	.72	1.00	4.50	.74
Intelekt	3.78	.75	1.25	5.00	.75
Ugodnost	3.91	.64	2.00	5.00	.69
Savjesnost	3.71	.73	1.75	5.00	.73
Racionalni stil	4.36	.42	3.00	5.00	.71
Intuitivni stil	3.34	.79	1.00	5.00	.82
Ovisni stil	3.85	.69	1.60	5.00	.76
Izbjegavajući stil	2.32	.98	1.00	5.00	.89
Spontani stil	2.42	.73	1.00	4.20	.74
NOP	1.78	.67	1.00	4.40	.73

Legenda: *M*–aritmetička sredina; *SD*–standardna devijacija; *Min*-minimum; *Max*-maksimum; NOP–nepoželjno organizacijsko ponašanje

Prije provedbe parametrijskih analiza, provedena su dva testa u svrhu provjere normaliteta distribucije svih korištenih varijabli: Kolmogorov–Smirnov (K–S) i Saphiro–Wilk (S–W) test. Odlučili smo se za provedbu oba testa normaliteta distribucije zbog stajališta nekih autora o

superiornosti S–W testa nad K–S testom (Shapiro, Wilk i Chen, 1968). Oba testa pokazala su odstupanje od normaliteta za distribucije svih korištenih varijabli. Osim rezultata navedenih testova normaliteta, u Tablici 2 navedeni su i indeksi asimetričnosti i spljoštenosti distribucije, koji su se pokazali korisnim pokazateljima prikladnosti korištenja parametrijskih postupaka kada se K–S i S–W testovi pokažu statistički značajnima, odnosno kada distribucije varijabli odstupaju od normaliteta (Hopkins i Weeks, 1990). Uvidom u indekse spljoštenosti i asimetričnosti i njihov odnos s pripadajućim standardnim pogreškama, zaključujemo da je za većinu ljestvica opravdano koristiti parametrijske postupke. U vidu asimetričnosti, problematični su rezultati na česticama ekstraverzije i izbjegavajućeg stila, dok distribucija rezultata na ljestvici NOP–a najviše odstupa od normaliteta i u vidu asimetričnosti i u vidu spljoštenosti distribucije te je u našem uzorku ta distribucija negativno asimetrična. Ipak, odlučili smo se za provedbu parametrijskih analiza zbog zadovoljavajućih pokazatelja asimetričnosti i spljoštenosti distribucije za većinu varijabli.

**Tablica 2**

*Rezultati Kolmogorov–Smirnov testa, Shapiro–Wilk testa, indeksi asimetričnosti i indeksi spljoštenosti za osobine ličnosti, stilove odlučivanja i NOP (N=178)*

Ljestvica	K–S test	S–W test	IA	SE (IA)	IS	SE (IS)
E	.123**	.973*	-.353	.182	-.317	.362
N	.104**	.977*	.264	.182	-.126	.362
I	.141**	.952**	-.763	.182	.549	.362
U	.126**	.965**	-.485	.182	-.041	.362
S	.121**	.973*	-.257	.182	-.507	.362
RAC	.111**	.953**	-.347	.182	-.267	.362
INT	.125**	.972**	-.474	.182	-.206	.362
OVI	.118**	.970**	-.491	.182	.118	.362
IZB	.150**	.942**	.579	.182	-.410	.362
SPO	.100**	.967**	.361	.182	-.679	.362
NOP	.144**	.887**	1.370	.182	2.232	.362

Legenda: \*  $p \leq .05$ ; \*\* $p \leq .01$ ; K–S – Kolmogorov–Smirnov; S–W – Saphiro–Wilk; IA–indeks asimetričnosti; SE (IA)–standardna pogreška za indeks asimetričnosti; IS–indeks spljoštenosti; SE (IS)–standardna pogreška za indeks spljoštenosti; E–ekstraverzija; N–neuroticizam; I–intelekt; U–ugodnost; S–savjesnost; RAC–racionalni stil; INT–intuitivni stil; OVI–ovisni stil; IZB–izbjegavajući stil; SPO–spontani stil; NOP–nepoželjno organizacijsko ponašanje

U svrhu provjeravanja prve postavljene hipoteze o povezanosti nekih osobina ličnosti s nekim od stilova odlučivanja (*H1*) te druge hipoteze o povezanosti stilova odlučivanja i NOP-a (*H2*), izračunali smo Pearsonove koeficijente korelacije između rezultata na upitniku IPIP-20, GDMS-u i Upitniku nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Sve interkorelacije prikazane su u Tablici 3.

**Tablica 3**

*Pearsonovi koeficijenti korelacije između „Velikih pet“ osobina ličnosti, GDMS stilova odlučivanja i NOP-a (N=178)*

Ljestvica	E	N	I	U	S	RAC	INT	OVI	IZB	SPO
E	1									
N	-.17*	1								
I	.14	-.05	1							
U	.14	-.04	.14	1						
S	-.09	-.15*	-.17*	-.08	1					
RAC	-.13	-.08	-.06	.01	.28**	1				
INT	.05	.10	-.19*	.01	.06	.03	1			
OVI	-.15	.14	-.17*	.16*	-.06	.14	.11	1		
IZB	-.19**	.30**	.05	.03	-.40**	-.19**	.17*	.29**	1	
SPO	.20**	.12	-.03	-.06	-.17*	-.22**	.37**	.05	.23**	1
NOP	.09	.31**	-.04	-.13	-.19*	-.11	.06	-.08	.18*	.22**

Legenda: \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ ; E–ekstraverzija, N–neuroticizam, I–intelekt, U–ugodnost, S–savjesnost, RAC–racionalni stil, INT–intuitivni stil, OVI–ovisni stil, IZB–izbjegavajući stil, SPO–spontani stil, NOP–nepoželjno organizacijsko ponašanje

Na osnovi rezultata prikazanih u Tablici 3 možemo zaključiti da je prva postavljena hipoteza o povezanosti nekih osobina ličnosti i stilova odlučivanja (*H1*) djelomično potvrđena. Kao što smo i pretpostavili, pokazalo se da je racionalni stil umjereno pozitivno povezan sa savjesnošću ( $r = .28$ ;  $p < .01$ ). Nismo potvrdili pretpostavku o pozitivnoj povezanosti racionalnog stila s intelektom i ugodnosti, kao ni pretpostavku o negativnoj povezanosti racionalnog stila i neuroticizma. Nadalje, nismo potvrdili pretpostavku o pozitivnoj povezanosti intuitivnog stila i ekstraverzije. Potvrđena je pretpostavka o pozitivnoj povezanosti spontanog stila i ekstraverzije ( $r = .20$ ;  $p < .01$ ) te o negativnoj povezanosti spontanog stila i savjesnosti ( $r = -.17$ ;  $p < .05$ ). Nije potvrđena pretpostavka o negativnoj povezanosti spontanog stila i ugodnosti. Potvrđene su sve

pretpostavke o povezanosti izbjegavajućeg stila i određenih osobina ličnosti. Točnije, pokazalo se da je izbjegavajući stil pozitivno povezan s neuroticizmom ( $r=.30$ ;  $p<.01$ ), dok je negativno povezan sa savjesnošću ( $r=-.40$ ;  $p<.01$ ) i ekstraverzijom ( $r=-.19$ ;  $p<.01$ ). Naposljetku, nije potvrđena pretpostavka o pozitivnoj povezanosti ovisnog stila i neuroticizma.

Rezultati pokazuju i određene povezanosti stilova odlučivanja i osobina ličnosti koje nismo pretpostavili. Primjerice, pokazalo se da je intuitivni stil negativno povezan s intelektom ( $r=-.19$ ;  $p<.05$ ), ovisni stil također negativno povezan s intelektom ( $r=-.17$ ;  $p<.05$ ), a pozitivno s ugodnošću ( $r=.16$ ;  $p<.05$ ).

Iako se nismo (direktno) bavili pretpostavkom o povezanosti osobina ličnosti i NOP-a, ističemo da su replicirani neki od nalaza prijašnjih istraživanja. Rezultati pokazuju da je NOP pozitivno povezano s neuroticizmom ( $r=.31$ ;  $p<.01$ ) i negativno sa savjesnosti ( $r=-.19$ ;  $p<.01$ ). Također, rezultati ne pokazuju negativnu povezanost NOP-a i ugodnosti.

Druga postavljena hipoteza o povezanosti NOP-a i pojedinih stilova odlučivanja djelomično je potvrđena. Rezultati pokazuju da su izbjegavajući ( $r=.18$ ;  $p<.05$ ) i spontani ( $r=.22$ ;  $p<.01$ ) stil pozitivno povezani s NOP-om, dok se povezanost racionalnog stila i NOP-a nije pokazala statistički značajnom.

Da bismo provjerili treću hipotezu ( $H3$ ) o dodanoj valjanost stilova odlučivanja u objašnjavanju varijance NOP-a (povrh osobina ličnosti), provedena je hijerarhijska regresijska analiza, čiji su rezultati prikazani u Tablici 4.

#### Tablica 4

*Rezultati hijerarhijske regresijske analize u predviđanju NOP-a osobinama ličnosti po modelu „Velikih pet“ i GDMS stilovima odlučivanja ( $N=178$ )*

	NOP			
	1. korak		2. korak	
	$\beta$	$t$	$\beta$	$t$
Ekstraverzija	.16	2.20*	.14	1.80
Neuroticizam	.30	4.19**	.28	3.82**
Intelekt	-.05	-.73	-.08	-1.06
Ugodnost	-.15	-2.08*	-.11	-1.52
Savjesnost	-.15	-2.05*	-.10	-1.22



Racionalni stil		.02	.30
Intuitivni stil		-.04	-.54
Ovisni stil		-.14	-1.76
Izbjegavajući stil		.11	1.25
Spontani stil		.14	1.67
<i>R</i>		.40**	.44
<i>R</i> <sup>2</sup>		.16**	.19
$\Delta R^2$		.16**	.03

Legenda: \*  $p < .05$ ; \*\* $p \leq .01$ ;  $\beta$ –standardizirani regresijski koeficijent  $\beta$ ;  $t$ –test značajnosti koeficijenta  $\beta$ ;  $R$ –koeficijent multiple korelacije;  $R^2$ –proporcija ukupno objašnjene varijance;  $\Delta R^2$ –promjena u proporciji objašnjene varijance

U provedbi analiza, kriterijska varijabla bila je NOP, dok su prediktori bili osobine ličnosti i stilovi odlučivanja. U prvom koraku analiza ispitivali smo ulogu osobina ličnosti u objašnjenju varijance NOP–a. Rezultati pokazuju da je prvim modelom objašnjeno 16% varijance NOP–a ( $R^2=.16$ ;  $p<.01$ ), a značajnim prediktorima pokazali su se ekstraverzija ( $\beta=.16$ ;  $p<.05$ ), neuroticizam ( $\beta=.30$ ;  $p<.01$ ), ugodnost ( $\beta = -.15$ ;  $p < .05$ ) i savjesnost ( $\beta = -.15$ ;  $p < .05$ ). U drugom koraku analiza dodali smo pet GDMS stilova odlučivanja. Drugi model pokazuje da je neuroticizam jedina osobina ličnosti koja je ostala statistički značajan prediktor NOP–a ( $\beta=.28$ ;  $p<.01$ ). Nadalje, niti jedan od pet stilova odlučivanja u drugom koraku nije se pokazao statistički značajnim prediktorom NOP–a povrh osobina ličnosti. Drugim modelom objašnjeno je ukupno 19% varijance kriterija ( $R^2=.19$ ;  $p > .05$ ), a povećanje objašnjene varijance za 3% nije se pokazalo statistički značajnim ( $\Delta R^2=.03$ ;  $p > .05$ ). U skladu s tim, odbačena je hipoteza  $H3$ .

## Rasprava

Ljudi se razlikuju u načinu na koji donose odluke (Scott i Bruce, 1995), što utječe na kvalitetu donesenih odluka (npr. Michailidis i Banks, 2016) te na ishode povezane s tim odlukama (npr. Bruine De Bruin i sur., 2007; Wood, 2012), bilo u privatnom, bilo u poslovnom životu. Pritom, od stilova odlučivanja ističu se racionalni u pozitivnom smislu te spontani i izbjegavajući u negativnom smislu. NOP, koji je tema brojnih istraživanja zbog svoje problematičnosti za organizaciju, možemo promatrati kao negativan ishod za pojedinca i organizaciju. Stoga, cilj ovog

istraživanja bio je donijeti nalaze o neistraženom odnosu različitih stilova istraživanja i NOP-a te potencijalno obogatiti selekcijski proces, dajući uvid u poželjne i nepoželjne stilove odlučivanja kod kandidata za posao. Uz spomenute stilove odlučivanja u ulozi prediktora te NOP-a u ulozi kriterija, u ovom istraživanju ispitali smo i „Velikih pet“ osobina ličnosti, zbog njihove važnosti u selekciji (Jerneić i sur., 2010), ali i zbog dokazane povezanosti osobina ličnosti i NOP-a (npr. Salgado, 2002; Berry i sur., 2007), koja nam je služila kao polazišna točka za provjeravanje dodane valjanosti stilova odlučivanja.

Kako bismo ispitali povezanost stilova odlučivanja i osobina ličnosti postavili smo prvi problem (*PI*) i odgovarajuću hipotezu (*HI*), vodeći se nalazima prijašnjih istraživanja (Wood, 2012; Wood i Highhouse, 2014; Dewberry i sur., 2013a; Juanchich i sur., 2015; Narooi i Karazee, 2015; Ülgen i sur., 2016; Bayram i Aydemir, 2017). Prva hipoteza djelomično je potvrđena. Dobiveni su nalazi o pozitivnoj povezanosti racionalnog stila i savjesnosti (Wood, 2012; Wood i Highhouse, 2014; Dewberry i sur., 2013a; Juanchich i sur., 2015; Narooi i Karazee, 2015; Ülgen i sur., 2016; Bayram i Aydemir, 2017), dok nalazi o pozitivnoj povezanosti racionalnog stila s intelektom i ugodnosti (Wood, 2012; Wood i Highhouse, 2014; Dewberry i sur., 2013a; Juanchich i sur., 2015; Narooi i Karazee, 2015; Bayram i Aydemir, 2017) i negativnoj povezanosti racionalnog stila i neuroticizma (Wood, 2012; Wood i Highhouse, 2014; Juanchich i sur., 2015; Ülgen i sur., 2016) nisu potvrđeni. Dobiveni su i nalazi o pozitivnoj povezanosti spontanog stila i ekstraverzije (Wood, 2012; Wood i Highhouse, 2014; Dewberry i sur., 2013a; Juanchich i sur., 2015; Ülgen i sur., 2016), kao i o negativnoj povezanosti spontanog stila i savjesnosti (Wood, 2012; Wood i Highhouse, 2014; Bayram i Aydemir, 2017), dok nalazi o negativnoj povezanosti spontanog stila i ugodnosti nisu potvrđeni (Wood, 2012; Wood i Highhouse, 2014; Juanchich i sur., 2015; Bayram i Aydemir, 2017). Nadalje, pretpostavljeni odnos izbjegavajućeg stila i osobina ličnosti u potpunosti je potvrđen te su dobiveni nalazi o pozitivnoj povezanosti izbjegavajućeg stila i neuroticizma (Wood, 2012; Wood i Highhouse, 2014; Dewberry i sur., 2013a; Juanchich i sur., 2015; Narooi i Karazee, 2015; Ülgen i sur., 2016) te negativnoj povezanosti izbjegavajućeg stila i ekstraverzije i savjesnosti (Wood, 2012; Wood i Highhouse, 2014; Dewberry i sur., 2013a; Juanchich i sur., 2015; Ülgen i sur., 2016; Bayram i Aydemir, 2017). Naposljetku, nalazi o pozitivnoj povezanosti intuitivnog stila i ekstraverzije (Wood, 2012; Wood i Highhouse, 2014; Dewberry i sur., 2013a; Narooi i Karazee, 2015; Bayram i Aydemir, 2017) te ovisnog stila i neuroticizma (Wood, 2012; Wood i Highhouse, 2014; Dewberry i sur., 2013a; Juanchich i sur.,

2015; Ülgen i sur., 2016; Bayram i Aydemir, 2017) nisu potvrđeni. Moguće objašnjenje nepotvrđivanja povezanosti određenih stilova odlučivanja s ugodnosti leži u granično zadovoljavajućoj pouzdanosti ljestvice ugodnosti (Cronbach  $\alpha = .69$ ), što je moglo ograničiti veličinu korelacija između ugodnosti i stilova odlučivanja. Također, razlog za izostanak potvrđivanja ovog i drugih navedenih nalaza može se pripisati i veličini uzorka koji je, iako nije bio malen ( $N = 178$ ), mogao utjecati na dobivanje statistički neznačajnih koeficijenata korelacije koji bi se u većem uzorku možda pokazali statistički značajnima. Osim što nismo u cijelosti potvrdili *H1*, dobiveni su neki rezultati koji odstupaju od rezultata proučavanih istraživanja. Pokazalo se da su intuitivni stil i intelekt negativno povezani ( $r = -.19$ ;  $p < .05$ ), ovisni stil i intelekt također negativno povezani ( $r = -.17$ ;  $p < .05$ ), dok je ovisni stil pozitivno povezan s ugodnošću ( $r = .16$ ;  $p < .05$ ). Pri proučavanju literature nailazili smo na određene nekonzistentnosti u rezultatima, a ovo istraživanje još je jedan pokazatelj da postoji potreba za dodatnim istraživanjem odnosa osobina ličnosti i stilova odlučivanja kako bi se došlo do konzistentnijih rezultata.

Kao i u *P1* i pripadajućoj *H1*, drugi problem (*P2*) i hipotezu (*H2*) o povezanosti stilova odlučivanja i NOP-a formirali smo na temelju prijašnjih istraživanja. Ovdje smo se susreli s problemom, budući da nismo naišli na literaturu koja proučava direktan odnos stilova odlučivanja i NOP-a, stoga smo si dali veću slobodu kreiranja pretpostavki na temelju nalaza o povezanosti stilova odlučivanja i nekih drugih relevantnih konstrukata kao što su organizacijska izvedba (Rehman i sur., 2012), učinkovitost menadžera (Russ i sur., 1996), pristajanje osobe poslu (Singh i Greenhaus, 2004), neke dimenzije *burnouta* (Michailidis i Banks, 2016), kompetencija o donošenju odluka (Bruine De Bruin i sur., 2007), kvaliteta donesenih odluka (Wood, 2012) i nepoželjno akademsko ponašanje (Baiocco i sur., 2009). U svim navedenim istraživanjima, racionalni stil iskakao je kao onaj povezan s pozitivnim ponašanjem i ishodima, dok su izbjegavajući i spontani stil bili povezani s negativnim ponašanjem i ishodima. Sukladno tome, pretpostavili smo da će racionalni stil negativno, a izbjegavajući i spontani pozitivno korelirati s NOP-om. *H2* smo također djelomično potvrdili. Pokazalo se da su izbjegavajući ( $r = .18$ ;  $p < .05$ ) i spontani stil ( $r = .22$ ;  $p < .01$ ) pozitivno korelirali s NOP-om, dok nije potvrđena statistički značajna korelacija između racionalnog stila i NOP-a. Budući da *H3* nije potvrđena, odnosno da rezultati pokazuju da stilovi odlučivanja nisu objasnili statistički značajan dodatni dio varijance NOP-a povrh osobina ličnosti, ne možemo zaključiti o poželjnosti razmatranja praktične upotrebe stilova odlučivanja kao dodatnih varijabli koje bi doprinijele predviđanju NOP-a u selekciji, barem u

slučaju kada se oslanjamo na model korišten u istraživanju. Ipak, provjerili smo rezultate multiple linearne regresije u kojoj su prediktori bili pet stilova odlučivanja, a kriterij je bio NOP. Rezultati su pokazali da pet stilova odlučivanja objašnjavaju 9% varijance NOP-a ( $R^2 = .09$ ;  $p < .01$ ), pri čemu su značajni prediktori NOP-a izbjegavajući ( $\beta = .18$ ;  $p < .05$ ) i spontani stil ( $\beta = .20$ ;  $p < .05$ ). I u Tablici 3 možemo vidjeti da su jedine značajne korelacije NOP-a i stilova odlučivanja upravo korelacija NOP-a i izbjegavajućeg stila ( $r = .18$ ;  $p < .05$ ) te NOP – a i spontanog stila ( $r = .22$ ;  $p < .01$ ). Stoga, možemo zaključiti da su neki stilovi odlučivanja povezani s NOP-om te imaju svoju ulogu u njegovom predviđanju, no nemaju dodanu valjanost u kombinaciji s „Velikih pet“ osobina ličnosti po modelu kojeg smo pretpostavili. Također, pokazalo se da su izbjegavajući stil i neuroticizam povezani ( $r = .30$ ;  $p < .01$ ) te s obzirom na to i na ostale statistički značajne korelacije nekih stilova odlučivanja i nekih od „Velikih pet“ osobina ličnosti (Tablica 3), možemo zaključiti da se dijelovi varijance NOP – a koje objašnjavaju stilovi odlučivanja i „Velikih pet“ u nekoj mjeri preklapaju.

#### *Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja*

Kao prvo ograničenje u našem istraživanju istaknut ćemo veličinu uzorka ( $N=178$ ) koja je, kako je prije spomenuto, mogla utjecati na dobivanje statistički neznčajnih korelacija. Uzorak je bio homogen po obrazovanju, budući da je 69,7% sudionika više ili visoko obrazovano, što onemogućuje generalizaciju dobivenih rezultata. Također, uzorak je manji zbog izbacivanja više od 50 sudionika s nepotpunim podacima do kojih je došlo zbog zamora ili nerješavanja jednog od dijelova istraživanja. Moguće je da bi nalazi bili drugačiji da su sudionici rješavali manje upitnika u samo jednom navratu, što bi bila preporuka za buduća istraživanja. Također, on–line rješavanje upitnika ispitivaču ne daje uvid u proces odgovaranja, stoga bi rješavanje upitnika uživo možda dovelo do boljeg razumijevanja upute i veće motivacije sudionika da odgovore na sva pitanja. Postoje ograničenja i u korištenim mjerama. IPIP–20 i Upitnik nepoželjnog ponašanja skraćene su mjere postojećih duljih mjera navedenih konstrukata. IPIP–20 ima visoku konvergentnu valjanost i dobru pouzdanost u usporedbi s IPIP–50 (Donnellan i sur., 2006), no ipak je manje pouzdan od dulje mjere, što je moglo u nekoj mjeri utjecati na rezultate, pogotovo u slučaju prije spomenutih čestica ugodnosti primijenjenih na našem uzorku. Iako je odabir kraćih mjera zasigurno imao svoju prednost, odnosno doprinio smanjenju umora kod sudionika, moguće je i da je utjecao na rezultate budući da se radi o nešto manje pouzdanim mjerama u usporedbi s duljim verzijama upitnika.

Kako je i prije spomenuto, manja pouzdanost ljestvice utječe na povezanost rezultata na toj ljestvici s rezultatima na drugoj ljestvici tako da ograničava veličinu njihove korelacije. Iako se u našem istraživanju pokazalo da stilovi odlučivanja nemaju dodanu valjanost u predviđanju NOP-a povrh osobina ličnosti, dobivene su statistički značajne korelacije nekih stilova odlučivanja i NOP-a, stoga bi u budućim istraživanjima bilo vrijedno razmotriti ulogu stilova odlučivanja u predviđanju specifičnijih mjera NOP-a kao što je izostajanje s posla, poslovna neefikasnost i sl. Također, s obzirom na to da smo u istraživanju raspolagali samoprocjenama NOP-a, u budućim istraživanjima mogla bi se koristiti procjena kolega i/ili nadređenih o čestini NOP-a kod zaposlenika kako bi se smanjila mogućnost socijalno poželjnog odgovaranja.

Uzevši u obzir sva navedena ograničenja i manjak literature na temu povezanosti stilova odlučivanja i NOP-a, rezultate dobivene u ovom istraživanju potrebno je razmatrati s oprezom.

## **Zaključak**

Zbog razmatranja potencijalne praktične vrijednosti stilova odlučivanja u selekciji zaposlenika, cilj ovog istraživanja bio je ispitati ulogu individualnih razlika u odlučivanju povrh osobina ličnosti u objašnjavanju NOP-a. Dobiveni su očekivani rezultati o povezanosti nekih osobina ličnosti i stilova odlučivanja. Pokazalo se da je racionalni stil pozitivno povezan sa savjesnosti, spontani stil pozitivno povezan s ekstraverzijom i negativno sa savjesnosti te izbjegavajući stil pozitivno povezan s neuroticizmom i negativno povezan s ekstraverzijom i savjesnosti. Ipak, neki očekivani nalazi nisu potvrđeni pa tako nismo dobili statistički značajne pokazatelje o pozitivnoj povezanosti racionalnog stila s ugodnosti i savjesnosti, kao ni o negativnoj povezanosti racionalnog stila s neuroticizmom. Nismo potvrdili ni pretpostavku o pozitivnoj povezanosti intuitivnog stila i ekstraverzije te ovisnog stila i neuroticizma te negativnoj povezanosti spontanog stila i ugodnosti. Nadalje, kako je očekivano, izbjegavajući i spontani stil pozitivno su korelirali s NOP-om. Suprotno očekivanjima, nije se pokazalo postojanje negativne korelacije racionalnog stila i NOP-a, kao ni objašnjenje dodatnog dijela varijance NOP-a stilovima odlučivanja.

## Literatura

- Baiocco, R., Laghi, F. i D'Alessio, M. (2009). Decision-making style among adolescents: Relationship with sensation seeking and locus of control. *Journal of Adolescence*, 32(4), 963–976. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2008.08.003>
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.43>
- Bayram, N. i Aydemir, M. (2017). Decision-making styles and personality traits. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 3(1), 905–915.
- Bennett, R. J. (1998). Perceived powerlessness as a cause of employee deviance. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior* (pp. 221–239). Elsevier Science/JAI Press.
- Bernardi, R. A. (1994). Validating Research Results when Cronbach'S Alpha is Below .70: A Methodological Procedure. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3), 766–775. <https://doi.org/10.1177/0013164494054003023>
- Berry, C. M., Ones, D. S. i Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410–424. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>
- Bolton, L. R., Becker, L. K. i Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537–541. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.03.047>
- Bowling, N. A. i Burns, G. N. (2014). Sex as a Moderator of the Relationships Between Predictor Variables and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 193–205. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9342-5>
- Bruine De Bruin, W., Parker, A. M. i Fischhoff, B. (2007). Individual differences in adult decision-making competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(5), 938–956. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.5.938>
- Bushman, B. J., Baumeister, R. F., & Phillips, C. M. (2001). Do people aggress to improve their mood? Catharsis beliefs, affect regulation opportunity, and aggressive responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 17–32. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.1.17>
- Chen, P. Y. i Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 177–184. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00495.x>

- Dewberry, C., Juanchich, M. i Narendran, S. (2013a). Decision-making competence in everyday life: The roles of general cognitive styles, decision-making styles and personality. *Personality and Individual Differences*, 55(7), 783–788. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.06.012>
- Dewberry, C., Juanchich, M. i Narendran, S. (2013b). The latent structure of decision styles. *Personality and Individual Differences*, 54(5), 566–571. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.11.002>
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M. i Lucas, R. E. (2006). The Mini-IPIP Scales: Tiny-yet-effective measures of the Big Five Factors of Personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192–203. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.18.2.192>
- Gambetti, E. i Giusberti, F. (2019). Personality, decision-making styles and investments. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 80, 14–24. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2019.03.002>
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. *Personality psychology in Europe*, 7(1), 7–28.
- Gruys, M. L. i Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Gul, F. A. (1984). The Joint and Moderating Role of Personality and Cognitive Style on Decision Making. *The Accounting Review*, 59(2), 264–277.
- Harren, V. A. (1979). A model of career decision making for college students. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 119–133. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90065-4](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90065-4)
- Hopkins, K. D. i Weeks, D. L. (1990). Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50(4), 717–729. <https://doi.org/10.1177/0013164490504001>
- Jerneić, Ž., Galić, Z., Parmač Kovačić, M., Tonković, M., Prevendar, T., Bogdanić, A., Brozičević, M., Bučar, M., Čatipović, A., Đaković, I., Gospodnetić, F., Hrebac, M., Jakovina, A., Jelovica, V., Knezović, A., Lovrić, A., Löw, A., Paić-Antunović, J., Pavković, I., Petretić, M., Rajić- Stojanović, I., Salkičević, S., Sekulić, S., Taslak, M., Terzin-Laub, N., Tomiša, T., Ugarković, M., Vračević, T. i Zlatar, A. (2010). *Ličnost i radno ponašanje: priroda i mjerenje socijalno poželjnog odgovaranja*. Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, FF-Press, Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb. ISBN 978-953-175-361-6

- Johnson, J. A., & Ostendorf, F. (1993). Clarification of the five-factor model with the Abridged Big Five Dimensional Circumplex. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(3), 563–576. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.3.563>
- Juanchich, M., Dewberry, C., Sirota, M. i Narendran, S. (2015). Cognitive Reflection Predicts Real-Life Decision Outcomes, but Not Over and Above Personality and Decision-Making Styles. *Journal of Behavioral Decision Making*, 29(1), 52–59. <https://doi.org/10.1002/bdm.1875>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M. i Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18–25. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.014>
- Leykin, Y., & DeRubeis, R. J. (2010). Decision-making styles and depressive symptomatology: Development of the Decision Styles Questionnaire. *Judgment and Decision making*, 5(7), 506.
- Marcus, B. i Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647–660. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.647>
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J. i Douglas, S. C. (2002). Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1 & 2), 36–50. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00192>
- Messick, S. i Fritzky, F. J. (1963). DIMENSIONS OF ANALYTIC ATTITUDE IN COGNITION AND PERSONALITY1. *ETS Research Bulletin Series*, 1963(1), i–39. <https://doi.org/10.1002/j.2333-8504.1963.tb00115.x>
- Miao, C., Humphrey, R. H. i Qian, S. (2017). Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences*, 116, 144–156. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.015>
- Michailidis, E. i Banks, A. P. (2016). The relationship between burnout and risk-taking in workplace decision-making and decision-making style. *Work & Stress*, 30(3), 278–292. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1213773>
- Mount, M., Ilies, R. i Johnson, E. (2006). Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591–622. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x>
- Narooi, Z. S. i Karazee, F. (2015). Investigating the Relationship among Personality Traits, Decision-making Styles, and Attitude to Life (Zahedan Branch of Islamic Azad University



- as Case Study in Iran). *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Published. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n6s6p311>
- Neuman, J. H. i Baron, R. A. (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets. *Journal of Management*, 24(3), 391–419. <https://doi.org/10.1177/014920639802400305>
- O’Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. i Glew, D. J. (1996). Organization-Motivated Aggression: A Research Framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225–253. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161571>
- Ones, D. S., Viswesvaran, C. i Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 679–703. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.679>
- Ones, D. S. i Dilchert, S. (2013). Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network. *APA Handbook of Testing and Assessment in Psychology, Vol. 1: Test Theory and Testing and Assessment in Industrial and Organizational Psychology.*, 643–659. <https://doi.org/10.1037/14047-035>
- Penney, L. M., Hunter, E. M. i Perry, S. J. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 58–77. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02007.x>
- Rehman, R. R., Khalid, A. i Khan, M. (2012). Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence. *World Applied Sciences*, 17(10), 1308–1315.
- Robinson, S. L. i Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.5465/256693>
- Russ, F. A., McNeilly, K. M. i Comer, J. M. (1996). Leadership, decision making and performance of sales managers: A multi-level approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(3), 1-15.
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A. i Laczó, R. M. (2006). Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying Relations Between the Two Domains. *Human Performance*, 19(4), 441–464. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904\\_7](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904_7)
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1 i 2), 117–125. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00198>

- Salgado, J. F., Moscoso, S. i Anderson, N. (2013). Personality and Counterproductive Work Behavior. In *Handbook of Personality at Work* (pp. 606–632). Routledge.
- Scott, S. G. i Bruce, R. A. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
- Shapiro, S. S., Wilk, M. B., & Chen, H. J. (1968). A Comparative Study of Various Tests for Normality. *Journal of the American Statistical Association*, 63(324), 1343–1372. <https://doi.org/10.1080/01621459.1968.10480932>
- Spector, P. E. (2010). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*. Published. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.002>
- Spector, P. E., Bauer, J. A. i Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781–790.
- Spector, P. E. i Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (str. 151–174). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- 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(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Thunholm, P. (2004). Decision-making style: habit, style or both? *Personality and Individual Differences*, 36(4), 931–944. [https://doi.org/10.1016/s0191-8869\(03\)00162-4](https://doi.org/10.1016/s0191-8869(03)00162-4)
- Ülgen, B., Sağlam, M. i Tuğsal, T. (2016). Managers' personality traits over management styles and decision-making styles. *International Journal of Commerce and Finance*, 2(1), 125–136.
- Viswesvaran, C., i Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Wood, N. L. (2012). *Individual differences in decision-making styles as predictors of good decision making* (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).
- Wood, N. L. i Highhouse, S. (2014). Do self-reported decision styles relate with others' impressions of decision quality?. *Personality and Individual Differences*, 70, 224–228.

## **Prilozi**

### *Prilog A*

#### *Upitnik stilova odlučivanja*

##### Racionalni stil

1. Prije donošenja odluka, još jednom provjerim svoje izvore informacija kako bih bio siguran da imam točne informacije.
2. Kad donosim odluke, dobro razmislim.
3. Kad donosim odluke, razmatram različite mogućnosti, ovisno o cilju koji imam pred sobom.
4. Odluke donosim na logičan i sustavan način.
5. Prije donošenja odluka istražim sve mogućnosti.

##### Intuitivni stil

1. Kad donosim odluke, oslanjam se na instinkte.
2. Općenito donosim odluke za koje osjećam da su ispravne.
3. Kad donosim odluke, uglavnom se oslanjam na intuiciju.
4. Kad donosim odluku, općenito mi je važnije da osjećam da je ispravna nego da imam racionalan razlog za nju.
5. Kad donosim odluku, pouzdam se u svoje unutarnje osjećaje i reakcije.

##### Ovisni stil

1. Kad donosim važne odluke, često mi je potrebna pomoć drugih.
2. Rijetko donosim važne odluke bez da se prije savjetujem s drugim ljudima.
3. Ako imam podršku drugih, lakše mi je donositi važne odluke.
4. Kad donosim važne odluke, poslušam savjete drugih.
5. Kad se suočavam s važnim odlukama, volim imati nekog tko će me usmjeriti u pravom smjeru.

##### Izbjegavajući stil

1. Izbjegavam donošenje važnih odluka sve dok nisam pod pritiskom.
2. Odgađam donošenje odluka kad god je to moguće.

3. Često odugovlačim s donošenjem važnih odluka.
4. Važne odluke obično donosim u zadnji čas.
5. Odugovlačim s donošenjem odluka jer me razmišljanje o njima uznemiruje.

#### Spontani stil

1. Obično donosim nagle odluke.
2. Često donosim odluke potaknut trenutkom.
3. Odluke donosim brzo.
4. Često donosim impulzivne odluke.
5. Kad odnosim odluke, odlučujem se za ono što mi se u tom trenutku čini prirodnim.

#### *Prilog B*

##### *Upitnik "Velikih pet" osobina ličnosti*

1. Unosim živost u neku zabavu.
2. Ne pričam puno.
3. Uglavnom se osjećam opušteno.
4. Teško razumijem apstraktne ideje.

5. Imam bujnu maštu.
6. Držim se po strani.
7. Suosjećam s drugima.
8. Pravim nered.
9. Rijetko sam tužan (tužna).
10. Ne zanimaju me apstraktne ideje.
11. Ne zanimaju me tuđi problemi.
12. Odmah obavljam kućanske poslove.
13. Često zaboravljam vratiti stvari na njihovo mjesto.
14. Lako se uzrujam.
15. Nemam mnogo mašte.
16. Na zabavama razgovaram s mnogo različitih osoba.
17. Drugi ljudi me zapravo ne zanimaju.
18. Volim red.
19. Često mijenjam raspoloženja.
20. Osjetljiv(a) sam na tuđe osjećaje.

### *Prilog C*

#### *Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja*

1. Namjerno sam rasipao/la materijal/robu u vlasništvu poslodavca.
2. Žalio/la sam se na nebitne stvari na poslu.
3. Pričao/la sam ljudima izvan posla da radim u lošoj tvrtki.
4. Zakasnio/la sam na posao bez dopuštenja.

5. Izostao/la sam s posla i javio/la da sam bolestan/na kad nisam bio/la.
6. Uvrijedio/la sam suradnika zbog njegova obavljanja posla.
7. Ismijavao/la sam nečiji osobni život.
8. Ignorirao/la sam suradnika na poslu.
9. Započeo/la sam svađu s nekim na poslu.
10. Nekoga sam na poslu uvrijedio/la ili ismijao/la.