

Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**Povezanost osobina ličnosti sa zadovoljstvom poslom, radnom uspješnosti  
i odgovornim organizacijskim ponašanjem u tehnološkom start-upu**

Diplomski rad

Nikolina Martinez

Mentor: Prof. dr. sc. Željko JerneiĆ

Zagreb, 2019.

# **SADRŽAJ**

<b>UVOD</b>	4
Osobine ličnosti	6
Osobine ličnosti i zadovoljstvo poslom	8
Osobine ličnosti i radna uspješnost	10
Osobine ličnosti i odgovorno organizacijsko ponašanje	12
<b>CILJ I PROBLEM ISTRAŽIVANJA</b>	14
<b>METODOLOGIJA</b>	15
Sudionici istraživanja	15
Mjerni instrumenti	16
Postupak	18
<b>REZULTATI</b>	18
Preliminarna analiza	18
Analiza podataka	20
<b>RASPRAVA</b>	21
Ograničenja i metodološki nedostaci	27
Praktične implikacije i sugestije za buduća istraživanja	28
<b>ZAKLJUČAK</b>	29
<b>REFERENCE</b>	30

## **Povezanost osobina ličnosti sa zadovoljstvom poslom, radnom uspješnosti i odgovornim organizacijskim ponašanjem u tehnološkom start-upu**

### **The relationship between personality traits and job satisfaction, work performance and organizational citizenship behaviour in a tech start-up**

Nikolina Martinez

Sažetak:

Zadovoljstvo poslom, radna uspješnost i odgovorno organizacijsko ponašanje su iznimno bitni koncepti u organizacijskoj psihologiji te su provedena mnoga istraživanja o njihovoj povezanosti s osobinama ličnosti. Cilj našeg istraživanja je bio saznati postoje li razlike u ovoj povezanosti između prijašnjih istraživanja i našeg istraživanja na uzorku tehnološkog start-upa. U istraživanju je sudjelovalo 174 osoba od kojih je 72,9% bilo muškog spola te je prosječna dob bila  $M=32.66$  ( $SD=6.89$ ). Ukupno su korištena 4 upitnika: IPIP 50, Indeks zadovoljstva poslom, Upitnik uspješnosti u radnim zadacima i Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja. Rezultati su pokazali da su savjesnost, emocionalna stabilnost i intelekt statistički značajno pozitivno povezani sa zadovoljstvom poslom. Također se pokazalo da su sve osobine ličnosti značajno pozitivno povezane s radnom uspješnosti, dok su s odgovornim organizacijskim ponašanjem značajno povezane ugodnost, ekstraverzija i intelekt.

Ključne riječi: osobine ličnosti, zadovoljstvo poslom, radna uspješnost, odgovorno organizacijsko ponašanje, tehnološki start-up

Abstract:

Job satisfaction, work performance and organizational citizenship behavior are very important concepts in the organizational psychology and a lot of research has been conducted about their relationship with personality traits. The aim of this research was to find out whether there are any differences in these correlations between our sample of tech start-up compared to previous research. The sample consisted of 174 adults out of which 72,9% were male and the average age was  $M=32.66$  ( $SD=6.89$ ). We used 4 questionnaires: IPIP 50, Index of Job Satisfaction, Task Performance Questionnaire and Organizational Citizenship Behavior Checklist. Results showed that conscientiousness, emotional stability and intellect are significantly positively correlated with job satisfaction. Furthermore, all personality traits are positively correlated with work performance, while extraversion, agreeableness and intellect are significantly correlated with organizational citizenship behavior.

Key words: personality traits, job satisfaction, work performance, organizational citizenship, technology start-up

## 1. UVOD

Uspješnost svake organizacije ovisi o nekoliko faktora kao što su proizvod ili usluga koju nudi, kvaliteta vođenja organizacije, kapital kojim raspolaže, kolika je trenutna potražnja za proizvodom ili uslugom koju organizacija nudi, kakvo je stanje na tržištu, koliko se dobro organizacija uspije plasirati na tržište, s kakvom konkurencijom se natječe, te o još mnogo drugih faktora, ali definitivno su jedan od najvažnijih faktora zaposlenici i njihovo podudaranje s organizacijskim vrijednostima i kulturom.

Različite organizacije imaju različite kulture i pristupe razvoju proizvoda/usluga kao i plasiranju, promociji i prodaji proizvoda/usluga. Upravo zbog toga, različite organizacije imaju potrebu za različitim zaposlenicima. Primjerice, osoba koja teži visokoj razini autonomije, jako dobro podnosi stres i izuzetno je kreativna, vjerojatno se neće sasvim uklopiti i biti produktivna u organizaciji koja ima striktno definirane uloge, sve se odvija sporo i prema unaprijed propisanim procesima i u kojoj nema mjesta za inovativne ideje. Jednako tako, osoba koja će uspjeti i uživati u takvoj organizaciji, vjerojatno neće biti sretna i pokazati se u najboljem svjetlu u organizaciji gdje kaos vlada kao metoda rada, svakodnevne aktivnosti su nepredvidljive te su potrebne izrazite razine samostalnosti, fleksibilnosti i kreativnosti kako bi se postigli zacrtani ciljevi.

Kakve zaposlenike organizacija treba kako bi se razvijala na najefikasniji i najbrži način također ovisi o tome u kojoj fazi razvoja se organizacija nalazi. Drugim riječima, organizacija koja je tek u počecima razvoja i njezin opstanak je neizvjestan će vjerojatno zapošljavati drugačiji profil ljudi od organizacije koja postoji već dugi niz godina, ima stabilno poslovanje i reputaciju i najvjerojatnije je već postigla status uređene korporacije.

U današnje vrijeme se na tržištu pojavljuje sve više start-up organizacija. Prema European Startup Monitoru (Kollmann, Hensellek, Kensbock, 2016) samo na području Europe je 2016. godine djelovalo 2 515 start-upova koji su zapošljavali oko 24 000 zaposlenika. S obzirom da su prošle već dvije godine od tog izvještaja, možemo pretpostaviti da je trenutčan broj start-up organizacija još veći. No usprkos izrazitoj popularnosti start-up organizacija u zadnjih nekoliko godina, još uvijek ne postoji

definitivni konsenzus oko definicije start-upa. Prema Ericu Reisu (2011) start-up je organizacija koja je dizajnirana sa svrhom da na tržište dovede novi proizvod ili uslugu u uvjetima izuzetne neizvjesnosti.

Kako je već napomenuto, postoji opće vjerovanje da je profil zaposlenika u organizaciji koja je u start-up fazi razvoja različit od profila zaposlenika koji se nalaze u stabilnim organizacijama i institucijama. Budući da je zaposlenje u start-up organizaciji neizvjesno te se od zaposlenika očekuje visoka razina inovativnosti kako bi uspjeli razviti inovativan proizvod ili uslugu, općenito se smatra da start-up organizacija zapošljava zaposlenike koji mogu tolerirati više razine stresa i neizvjesnosti, koji su fleksibilniji u prilagođavanju na konstantne i brze promjene u radu tvrtke i koji su kreativniji. Također se često radi o organizaciji koja još nema postavljene temeljne procese funkcioniranja i/ili jasno vodstvo tvrtke pa stoga treba zaposlenike koji su skloniji preuzimanju inicijative i odgovornosti, mogu efikasno raditi u kaotičnom okruženju i spremni su istovremeno uz odrađivanje zadataka, osmišljavati i implementirati potrebne procese te konstantno optimizirati procese i način rada.

U ovom radu ćemo se baviti povezanošću između već dobro poznatih i istraženih konstrukata u psihologiji. To su: osobine ličnosti, zadovoljstvo poslom, radna uspješnost i odgovorno organizacijsko ponašanje. Do sada su provedena brojna istraživanja koja proučavaju povezanost između ovih konstrukata, no ona su uglavnom provedena na zaposlenicima stabilnih organizacija i institucija. U ovom radu ćemo istražiti povezanost tih konstrukata na primjeru start-upa u tehnološkom sektoru.

Interes ovog istraživanja je saznati postoje li kakve razlike u povezanosti proučavanih konstrukata koje su specifične za naš konkretan uzorak u odnosu na dosadašnja istraživanja. Uz to što se radi o tehnološkom start-upu koji razvija sasvim nove proizvode za tržište u uvjetima izuzetne neizvjesnosti, također se radi o organizaciji koja ima specifičnu kulturu. Vrijednosti na kojima se temelji način na koji tvrtka funkcionira i gradi svoju kulturu su: znatiželja, timski rad, hrabrost da se upusti u neizvjesno, skromnost, otvorenost za promjene, poduzetništvo, zabava, obiteljski duh te pravovremeno i kvalitetno odrađivanje zadataka. U skladu s time, način funkcioniranja organizacije je poprilično kaotičan, s brojnim, čak svakodnevnim promjenama u ciljevima i zadacima, a sam rad često zahtijeva od zaposlenika da razmišljaju o poznatim

konceptima na sasvim nove načine i pronalaze nova, inovativna rješenja. Uz to, u skladu s vrijednostima, zaposlenici jako blisko surađuju na svakodnevnoj razini te se među svim zaposlenicima promiče i potiče prijateljski duh i osjećaj da su svi dio jedne velike obitelji. S obzirom na to, organizacija teži zapošljavanju kreativnih pojedinaca koji su znatiželjni i fokusirani na kontinuirano učenje. Uz to, osoba koja će biti uspješna u ovom okruženju treba moći graditi i održavati dobre odnose s drugima i mora moći podnijeti visoke razine stresa i neizvjesnosti.

### *OSOBI NE LIČNOSTI*

Osobine ličnosti su zajedno sa situacijskim faktorima najznačajnije u predviđanju i objašnjavanju različitih aspekata organizacijskog ponašanja. Prema istraživanju Ozer i Benet-Martinez (2006), osobine ličnosti prema modelu Velikih pet su povezane s psihičkim i mentalnim zdravljem, kvalitetom društvenih odnosa, odabirom zanimanja, zadovoljstvom na poslu te radnom uspješnošću kao i s pro- i antisocijalnim ponašanjem u zajednici. S obzirom na to nije iznenađujuće da u organizacijskoj psihologiji postoji velik interes za proučavanje odnosa osobina ličnosti i različitih organizacijskih stavova i ponašanja.

Ličnost predstavlja skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni, te utječu na interakcije i adaptacije pojedinca na intrapsihičku, fizičku i socijalnu okolinu (Larsen i Buss, 2008). Kroz godine je razvijen velik broj različitih modela osobina ličnosti od kojih su među najpoznatijima Goldbergov model Velikih pet faktora ličnosti (*Five Factor Model*) te kasniji model Big Five Coste i McCraea (Larsen i Buss, 2008). Oba modela uključuju faktore ekstraverzije, ugodnosti, savjesnosti i emocionalne stabilnosti/neuroticizma. Zbog različitih načina razvijanja modela, posljednji faktor se razlikuje pa tako Goldbergov model uključuje intelekt, a Costin i McCraeov model otvorenost k iskustvu (Boudreaux i Ozer, 2015). Budući da je u ovom istraživanju korišten IPIP upitnik koji se temelji na Goldbergovom modelu Velikih pet, kao peti faktor će se koristiti intelekt.

Goldberg je razvio svoj model osobina ličnosti na temelju leksičke hipoteze. Leksička hipoteza vezana je uz stajalište da se temeljne razlike u crtama ličnosti mogu istraživati

proučavanjem naziva kojima se u mnogim jezicima pojedinačnim riječima označavaju crte ličnosti. Prema ovoj hipotezi, analizom vokabulara u rječnicima moguće je doći do skupa atributa koji ljudi smatraju važnima u svakodnevnom životu te na temelju tog skupa atributa možemo razviti model osobina ličnosti (Goldberg, 1981).

Prema Goldbergu (1990), osobe koje su više na dimenziji ekstraverzije su pričljivije, asertivnije i otvorenije. S druge strane, introvertiraniji pojedinci će biti sramežljiviji, manje će pričati te se njihovo ponašanje bitno inhibira nego ponašanje ekstravertiranih osoba. Ekstraverti vole provoditi vrijeme s drugim ljudima, imaju više socijalnih interakcija, aktivniji su i skloniji preuzimanju rizika.

Ugodnost se odnosi na kvalitetu interpersonalnih interakcija i stupanj u kojem su naši odnosi s drugim ljudima skladni (Judge i Bono, 2000). Osobe koje su visoko na dimenziji ugodnosti su suosjećajnije, ljubaznije, iskrenije i imaju više razumijevanja u interakcijama s drugim ljudima, što doprinosi skladnim odnosima s drugima. Nasuprot njima, osobe koje su nisko na ugodnosti su često grube i okrutne. One se prema drugima odnose bezosjećajno i neljubazno, što otežava njihovu suradnju s drugim ljudima (Goldberg, 1990).

Savjesnost se odnosi na stupanj u kojem određena osoba uvažava druge osobe prilikom donošenja odluka, na mogućnost kontrole impulsa te na način na koji pristupa izvršavanju zadataka i obaveza (Judge i Bono, 2000). Savjesne osobe su organizirane, praktične i uredne. Bitna karakteristika ovih osoba je da svoje zadatke odrađuju točno, brzo i na vrijeme te obraćaju pažnju na detalje. Karakteristike manje savjesnih pojedinaca su neorganiziranost, neurednost, nepažljivost i nepraktičnost (Goldberg, 1990). Savjesne osobe poštuju zadane rokove i pravila, dobro su organizirane i streme ispunjavanju zadanih ciljeva. To su osobe na koje se možemo osloniti i koje će biti uporne dok ne odrade dogovoreno.

Sljedeća osobina ličnosti u Goldbergovom modelu je emocionalna stabilnost. Goldberg (1990) opisuje emocionalno stabilne osobe kao smirenije, opuštenije i staloženije. Ove osobe bolje kontroliraju svoje emocije i teže ih je izbaciti iz ravnoteže te stoga bolje podnose životne promjene i situacije koje izazivaju stres. S druge strane, osobe koje su nisko na dimenziji emocionalne stabilnosti češće mijenjaju svoja raspoloženja, nesigurnije su i anksioznije zbog veće emocionalne osjetljivosti koja dovodi do toga da

jače doživljavaju svoje emocije i imaju manju kontrolu nad njima. Dugoročna izloženost stresorima i negativnim emocijama može dovesti do kroničnog stresa i napetosti kod neurotičnih osoba.

Posljedni faktor ličnosti u Goldbergovom modelu je intelekt, odnosno otvorenost k iskustvu. Intelekt je dimenzija ličnosti koju karakteriziraju kreativnost, bujna mašta i intelektualnost (Goldberg, 1990). Pojedinci koji se nalaze više na dimenziji intelekta će prije pronaći nova inovativna i kreativna rješenja za probleme na koje naiđu, za razliku od onih niže na dimenziji intelekta koji nemaju toliko bujnu maštu i nisu toliko vješti u nošenju s intelektualnim izazovima. Ove osobe teže kontinuiranom učenju i eksperimentiranju kako bi zadovoljile svoju znatiželju.

## OSOBINE LIČNOSTI I ZADOVOLJSTVO POSLOM

Zadovoljstvo poslom je izrazito zanimljiv konstrukt u organizacijskog psihologiji, koji je potaknuo brojna istraživanja. Ovaj konstrukt je prvi puta spomenuo Hoppock (1935) koji je smatrao da je zadovoljstvo poslom fiziološki i psihološki osjećaj radnika. Danas se zadovoljstvo poslom definira kao ugodno ili pozitivno emocionalno stanje koje proizlazi iz procjene karakteristika nečijeg posla (Judge i Robbins, 2013). U svojoj osnovi, zadovoljstvo poslom je stav zaposlenika prema poslu te se kao i svi stavovi sastoji od osjećaja, misli i ponašanja pojedinca koji su relevantni za njegov posao (Jex i Britt, 2008).

Jedno vrijeme se smatralo da zadovoljstvo poslom nije pretjerano važan konstrukt jer ne postoji značajna povezanost između zadovoljstva poslom i radne uspješnosti. No pregled oko 300 istraživanja je pokazao da postoji značajna povezanost između zadovoljstva poslom i uspjeha i to ne samo na razini pojedinog zaposlenika nego i na razini cijele organizacije – organizacije s većim brojem zadovoljnih zaposlenika su statistički značajno produktivnije (Judge i Robbins, 2013). Također postoji pozitivna povezanost između zadovoljstva poslom i odgovornog organizacijskog ponašanja i osjećaja dobrobiti, kao i negativna povezanost s izostancima s posla i rotacijom zaposlenika (Landy i Conte, 2013).

S obzirom na rezultate tih istraživanja, jasno je zašto u organizacijskoj psihologiji postoji velik interes za pronalaženjem konstrukata koji su povezani i/ili uzrokuju zadovoljstvo poslom. Postoje tri pristupa koji nastoje tumačiti zadovoljstvo poslom: karakteristike radnog mjesta, obrada socijalnih informacija te dispozicijski pristup (Jex i Britt, 2008). U ovom radu ćemo proučavati samo dispozicijski pristup, odnosno koja je povezanost osobina ličnosti sa zadovoljstvom na poslu.

Do sada je proveden velik broj istraživanja na temu povezanosti osobina ličnosti i zadovoljstva poslom. Costa i McCrae (1992) su pokazali da ekstraverti doživljavaju više pozitivnih emocija, a Connolly i Viswesvaran (2000) su u svojoj meta-analizi pokazali da je pozitivna afektivnost povezana sa zadovoljstvom poslom, iz čega također možemo pretpostaviti da postoji pozitivna korelacija ekstraverzije i zadovoljstva poslom. Ovu povezanost su pokazali i Furnham i Zacherl (1986).

Savjesnost se pokazala značajno povezanom sa zadovoljstvom poslom, što je i očekivano jer savjesnost opisuje opće tendencije osobe prema radu i obavljanju zadataka. Za pretpostaviti je da će osobe koje su savjesnije kvalitetnije odraditi posao i više uživati u njemu što će dovesti do više razine zadovoljstva poslom. Ovu povezanost su dobili i Barrick i Mount (1991).

Osobe koje nisu emocionalno stabilne doživljavaju više negativnih emocija te, ako su negativne situacije učestale na radnom mjestu, može se pretpostaviti da će neuroticizam biti negativno povezan sa zadovoljstvom poslom. Connolly i Viswesvaran (2000) su u svojoj metanalizi pokazali da je negativna afektivnost izrazito povezana sa zadovoljstvom poslom, a slične rezultate kao i Judge, Heller i Mount (2002) su dobili i Furnham i Zacherl (1986), čije je istraživanje također pokazalo da su neurotičnije osobe nezadovoljnije svojim poslom.

Judge i sur. (2002) su uključili 163 od tih istraživanja u svoju meta-analizu te su pokazali da je neuroticizam najviše negativno povezan sa zadovoljstvom poslom ( $r = -.29$ ). Nakon neuroticizma slijede savjesnost ( $r = .26$ ) i ekstraverzija ( $r = .25$ ) koji su statistički značajno pozitivno povezani sa zadovoljstvom. Najznačajniji prediktori su bili neuroticizam i ekstraverzija koji su objasnili 17% varijance zadovoljstva poslom. Povezanost ugodnosti i zadovoljstva poslom je bila slaba i nepouzdana kroz veći broj istraživanja ( $r = .17$ ), dok između otvorenosti i zadovoljstva uopće nisu pronašli statistički

značajnu povezanost ( $r=.02$ ). Iako Judge i sur. (2002) nisu pronašli povezanost ugodnosti i zadovoljstva poslom, pojedini drugi istraživači smatraju da bi ta povezanost teoretski trebala postojati. Tako su McCrae i Costa (1991) pretpostavili da bi ugodnost trebala biti povezana sa zadovoljstvom jer su osobe visoko na dimenziji ugodnosti sklonije sklapanju prijateljstva i dobrih odnosa s ljudima, što bi trebalo dovesti do više razine osjećaja vlastite dobrobiti (*well-being*). Pronašli su da je ugodnost nisko pozitivno povezana sa zadovoljstvom životom. U ovom istraživanju ćemo vidjeti postoji li i povezanost sa zadovoljstvom poslom na našem specifičnom uzorku.

Prema dosadašnjim istraživanjima, otvorenost prema iskustvu nije statistički značajno povezana sa zadovoljstvom poslom. Razlog tome je možda to što kreativnost, divergentno i liberalno razmišljanje koji su u osnovi otvorenosti nisu značajni za zadovoljstvo poslom (Judge i sur. , 2002). Iako su istraživanja o povezanosti osobina ličnosti i zadovoljstva obećavajuća, ne smijemo zanemariti da su brojna istraživanja također pokazala da situacijski faktori imaju značajniji utjecaj na zadovoljstvo nego dispozicijski (Jex i Britt, 2008).

Za razliku od ovih istraživanja, očekujemo da će u start-up okruženju ugodnost i otvorenost također biti povezane sa zadovoljstvom poslom. Moguću razliku u povezanosti ugodnosti i zadovoljstva očekujemo zato što u start-upu zaposlenici provode puno vremena u timskom radu i imperativ je da mogu kvalitetno surađivati s drugima. Stoga pretpostavljamo da će osobe koje su više na ugodnosti te stoga bolje surađuju s drugima i imaju kvalitetnije odnose, biti zadovoljnije poslom u okolini koja zahtijeva puno suradnje. Također očekujemo da će osobe koje su otvorenije za nova iskustva biti zadovoljnije jer rad u start-up organizaciji zahtijeva mnogo inovativnog razmišljanja kako bi se riješili brojni sasvim novi izazovi za koje ne postoje unaprijed određena rješenja.

### *OSOBI NE LIČNOSTI I RADNA USPJEŠNOST*

Sve organizacije žele zaposlenike koji će uspješno obavljati zadane zadatke, odnosno zaposlenike koji će biti što više radno uspješni. Organizacijama je bitno da su zaposlenici uspješni u svom poslu kako bi mogle postići svoje ciljeve, isporučiti proizvod/usluge, ostvariti profit te opstati na tržištu. Zaposlenicima je bitno da su uspješni u svom poslu

jer o tome ovisi hoće li imati prilike dalje se razvijati, kakve će odnose imati s kolegama, hoće li napredovati u karijeri i hoće li dobiti bonuse i povišice. Konačno, organizacije dugoročno ne zapošljavaju osobe koje nisu uspješne u svom poslu.

S obzirom na važnost radne uspješnosti za organizaciju i pojedinog zaposlenika, postavlja se pitanje što je radna uspješnost? Radna uspješnost se može definirati kao skup svih mjerljivih akcija i ponašanja zaposlenika koja su relevantna za postizanje organizacijskih ciljeva (Campbell, 1990). Ključno je da se u obzir uzimaju jedino ponašanja koja je moguće jasno mjeriti (Campbell, McCloy, Oppler i Sager, 1993). Kroz godine je razvijeno nekoliko modela radne uspješnosti.

Model radne uspješnosti koji ćemo koristiti u ovom istraživanju, dijeli radnu uspješnost na 3 tipa: uspješnost u radnim zadacima, odgovorno organizacijsko ponašanje i nepoželjno organizacijsko ponašanje. Odgovorno organizacijsko ponašanje će biti opisano u sljedećem poglavlju, a nepoželjno ponašanje se može definirati kao skup ponašanja koja štete organizaciji. Uspješnost u radnim zadacima se odnosi na zadatke i zaduženja koja doprinose razvoju proizvoda i/ili usluga (Judge i Robbins, 2013). Prema Murphyju (1989) uspješnost u radnim zadacima podrazumijeva odrađivanje dužnosti i zadataka koji su navedeni u opisu radnog mjesta.

Provedeno je nekoliko meta-analiza koje proučavaju povezanost između osobina ličnosti i radne uspješnosti. U ovom radu će biti predstavljeni nalazi iz 3 meta-analize: Barrick i Mount (1991), Hurtz i Donovan (2000) te Barrick, Mount i Judge (2001). U meta-analizama je proučavana povezanost između osobina ličnosti i različitih kriterija radne uspješnosti kao i radne uspješnosti u različitim zanimanjima. Rezultati su pokazali da je savjesnost najbolji prediktor opće radne uspješnosti u različitim poslovima (između  $r=.20$  i  $r=.23$ ). Hurtz i Donovan (2000) su također pokazali da je emocionalna stabilnost povezana s radnom uspješnošću ( $r=.13$ ). Za ostale osobine ličnosti se pokazalo da su povezane s radnom uspješnosti samo za specifične poslove i određene kriterije radne uspješnosti. Tako su na primjer ekstraverzija ( $r=.15$  i  $r=.18$ , za različita zanimanja) i ugodnost ( $r=.17$ ) povezane s uspješnosti u poslovima koji zahtijevaju puno interakcija s drugima. Za ekstraverziju ( $r=.26$ ) i otvorenost k iskustvu ( $r=.25$ ) se pokazala značajna povezanost kod predviđanja uspješnosti u treningu.

Barrick i sur. (2001) su pokazali da je ekstraverzija povezana s radnom uspješnosti u timskom radu ( $r=.16$ ), s uspješnosti u treningu ( $r=.28$ ) te s radnom uspješnosti u pojedinim zanimanjima kao što su menadžeri ( $r=.21$ ) i policajci ( $r=.12$ ). Emocionalna stabilnost je, kao i u prijašnjim meta-analizama, bila povezana s radnom uspješnosti ( $r=.13$ ), jednako kao i savjesnost ( $r=.27$ ). Obje osobine ličnosti su statistički značajno povezane i s timskim radom ( $r=.27$  za savjesnost i  $r=.22$  za emocionalnu stabilnost), a savjesnost je također povezana i s uspješnosti u treningu ( $r=.27$ ). Za ugodnost je pronađena statistički značajna povezanost samo s uspješnim timskim radom ( $r=.34$ ), dok je otvorenost k iskustvu bila povezana samo s uspješnošću u treningu ( $r=.33$ ).

Najznačajnija razlika između povezanosti osobina ličnosti i radne uspješnosti u start-up organizaciji u odnosu na prijašnja istraživanja će se najvjerojatnije pojaviti kod povezanosti intelekta i radne uspješnosti koja nije pronađena do sada, odnosno pronađena je samo za uspješnost u treningu dok ovdje pretpostavljamo da će biti povezana s uspješnosti u izvršavanju zadataka. Smatramo da su za kvalitetno obavljanje zadataka u ovakvoj organizaciji potrebni mašta, otvorenost i kreativnost jer se radi o organizaciji koja proizvodi sasvim nove proizvode i usluge za tržište te se može očekivati da će stoga osobe koje postižu više rezultate na skalama intelekta biti i radno uspješnije.

### *OSOBI NE LIČNOSTI I ODGOVORNO ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE*

Istraživanja pokazuju da organizacije u kojima zaposlenici rade više nego što se od njih očekuje na temelju opisa posla posluju bolje od onih u kojima zaposlenici rade samo što je propisano za njihove pozicije (Judge i Robbins, 2013). Svaka organizacija ima koristi od zaposlenika koji su voljni uložiti dodatan trud, a to je posebno bitno u start-up organizaciji u kojoj radna mjesta još uvijek nisu jasno definirana i od zaposlenika se često očekuje da preuzmu na sebe nove obaveze i zadatke kako se za njima javi potreba tijekom razvoja organizacije.

Organ (1997) je definirao odgovorno organizacijsko ponašanje kao ponašanje koje doprinosi održavanju i poboljšavanju socijalnog i psihološkog konteksta podržavajući uspješnost u obavljanju radnih zadataka. Ponašanja koja se ubrajaju u odgovorno organizacijsko ponašanje nisu propisana formalnim opisom posla (Judge, Robbins, 2013).

Organ (prema Jex i Britt, 2008) je razvio model odgovornog organizacijskog ponašanja koji uključuje pet dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja. Altruizam se odnosi na ponašanja koja uključuju pomaganje kolegama. Uslužnost predstavlja ponašanja koja ukazuju na to da osoba uzima u obzir druge pri svom ponašanju i donošenju odluka. Biti savjestan znači biti dobar građanin na radnom mjestu i odrađivati stvari na vrijeme. Sportski duh se razlikuje od ostalih dimenzija odgovornog organizacijskog ponašanja jer uključuje odbijanje sudjelovanja u određenim oblicima negativnog ponašanja. Naposljetku, predanost se odnosi na dodatna, za organizaciju pozitivna ponašanja koja su usmjerena prema organizaciji ili grupi pojedinaca, a ne prema pojedincu.

Motowildo, Borman i Schmit (1997) su pretpostavili da će osobine ličnosti biti značajno prediktivne za odgovorno organizacijsko ponašanje. Provedena su brojna istraživanja koja su pokazala da uistinu postoji povezanost između osobina ličnosti i odgovornog organizacijskog ponašanja. Relativno nedavno provedena meta-analiza (Chiaburu, Oh, Berry, Li i Gardner, 2011) je pokazala da postoji povezanost između osobina ličnosti i odgovornog organizacijskog ponašanja. Utvrđene su pozitivne korelacije između odgovornog organizacijskog ponašanja i svih osobina ličnosti: savjesnost ( $r=.18$ ), ugodnost ( $r=.14$ ), emocionalna stabilnost ( $r=.12$ ), ekstraverzija ( $r=.09$ ) i otvorenosti ( $r=.14$ ).

Svih pet osobina ličnosti predviđaju odgovorno organizacijsko ponašanje te je stoga jedina razlika koju unaprijed pretpostavljamo kao specifičnost start-up uzorka nepostojanje značajne povezanost između ekstraverzije i odgovornog organizacijskog ponašanja. Ovakav rezultat pretpostavljamo zbog mogućnosti da će organizacijska kultura koja promiče prijateljstvo i međusobno pomaganje, kao i generalno dobri odnosi između zaposlenika, poništiti razlike u čestini sudjelovanja u odgovornom organizacijskom ponašanju koje eventualno postoje između osoba koje su više, odnosno niže na dimenziji ekstraverzije.

## 2. CILJ I PROBLEMI ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja je istražiti povezanost između osobina ličnosti i zadovoljstva poslom, radne uspješnosti i odgovornog organizacijskog ponašanja na uzorku tehnološkog start-upa u Hrvatskoj. Nadalje, zanima nas razlikuju li se ove povezanosti dobivene na našem uzorku od povezanosti dobivenih u prijašnjim istraživanjima. Ukoliko postoje takve razlike u određenim povezanostima, dobivene spoznaje mogu biti korisne za selekciju budućih kandidata pri zapošljavanju. U skladu s navedenim ciljevima, postavljeni su sljedeći problemi i hipoteze u kojima pretpostavljamo povezanost za naš specifičan uzorak:

1. Postoji li povezanost između Velikih pet osobina ličnosti i zadovoljstva poslom?
  - H.1 Osobe koje su više na dimenziji ekstraverzije će biti statistički značajno zadovoljnije svojim poslom.
  - H.2 Osobe koje su više na dimenziji emocionalne stabilnosti će biti statistički značajno zadovoljnije svojim poslom.
  - H.3 Osobe koje su više na dimenziji ugodnosti će biti statistički značajno zadovoljnije svojim poslom.
  - H.4 Osobe koje su više na dimenziji savjesnosti će biti statistički značajno zadovoljnije svojim poslom.
  - H.5 Osobe koje su više na dimenziji intelekta će biti statistički značajno zadovoljnije svojim poslom.
2. Postoji li povezanost između Velikih pet osobina ličnosti i radne uspješnosti?
  - H.1 Osobe koje su više na dimenziji ekstraverzije će biti statistički značajno uspješnije u svom poslu.
  - H.2 Osobe koje su više na dimenziji emocionalne stabilnosti će biti statistički značajno uspješnije u svom poslu.
  - H.3 Osobe koje su više na dimenziji savjesnosti će biti statistički značajno uspješnije u svom poslu.
  - H.4 Osobe koje su više na dimenziji ugodnosti će biti statistički značajno uspješnije u svom poslu.

- H.5 Osobe koje su više na dimenziji intelekta će biti statistički značajno uspješnije u svom poslu.
3. Postoji li povezanost između Velikih pet osobina ličnosti i odgovornog organizacijskog ponašanja?
- H.1 Ekstraverzija neće biti statistički značajno prediktivna za odgovorno organizacijsko ponašanje.
- H.2 Osobe koje su više na dimenziji emocionalne stabilnosti će statistički značajno češće sudjelovati u odgovornom organizacijskom ponašanju.
- H.3 Osobe koje su više na dimenziji ugodnosti će statistički značajno češće sudjelovati u odgovornom organizacijskom ponašanju.
- H.4 Osobe koje su više na dimenziji savjesnosti će statistički značajno češće sudjelovati u odgovornom organizacijskom ponašanju.
- H.5 Osobe koje su više na dimenziji intelekta će statistički značajno češće sudjelovati u odgovornom organizacijskom ponašanju.

### 3. METODOLOGIJA

#### *Sudionici istraživanja*

Istraživanje je provedeno na zaposlenicima jednog tehnološkog start-upa u Hrvatskoj koji je u vrijeme istraživanja zapošljavao 328 zaposlenika od kojih je u istraživanju sudjelovalo 174. Raspon godina sudionika se kreće između 18 i 54 godine pri čemu je prosječna dob sudionika u ovom istraživanju  $M=32.66$  ( $SD=6.89$ ). U istraživanju su sudjelovala 132 muškarca (72.9%) i 41 žena (22.7%). Jedan sudionik se nije izjasnio. Najviše sudionika (32%) ima 1-5 godina iskustva, dok 10.5% sudionika ima manje od godinu dana radnog iskustva. Samo 8.9% sudionika ima više od 15 godina radnog iskustva. Na razini tvrtke, obrazovna struktura zaposlenika je sljedeća: 70.04% zaposlenika ima visoku stručnu spremu, 28.74% srednju te 1.22% zaposlenika ima nižu stručnu spremu.

## *Mjerni instrumenti*

U ovom istraživanju su korištena 4 upitnika: IPIP kojim smo mjerili Velikih pet osobina ličnosti, Indeks zadovoljstva poslom, Upitnik uspješnosti u radnim zadacima te Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja.

### *IPIP 50*

Osobine ličnosti smo ispitali IPIP (*International Personality Item Pool*) upitnikom od 50 čestica. Ovim upitnikom se ispituju osobine ličnosti prema Goldbergovom modelu ličnosti. Za svaku od 5 osobina ličnosti (ekstraverzija, emocionalna stabilnost, ugodnost, savjesnost i intelekt) postoji 10 čestica od kojih određene trebaju biti rekodirane prilikom analize podataka. Sudionici na svih 50 čestica odgovaraju odabirom koliko se određena tvrdnja odnosi na njih na skali Likertovog tipa od 1="posve netočno" do 5="posve točno". U ovom istraživanju je korišten hrvatski prijevod (Mlačić i Goldberg, 2007). U istraživanju na hrvatskom uzorku, koeficijenti unutarnje konzistencije su iznosili: .93 za ekstraverziju, .87 za ugodnost, .92 za savjesnost, .92 za emocionalnu stabilnost i .87 za intelekt (Mlačić i Goldberg, 2007). Koeficijent unutarnje konzistencije na našem uzorku je: .91 za ekstraverziju, .90 za ugodnost, .88 za savjesnost, .91 za emocionalnu stabilnost i .87 za intelekt.

### *Indeks zadovoljstva poslom*

Zadovoljstvo poslom smo mjerili ljestvicom od 5 čestica (*Index of Job Satisfaction*) koja mjeri opće zadovoljstvo poslom (Brayfield i Rothe, 1951). Zadatak sudionika je da odgovore na 5 čestica koje mjere opći stav pojedinca prema njegovom poslu na skali od 5 stupnjeva, odnosno od 1="Uopće se ne slažem" do 5="Potpuno se slažem". Neke od čestica na koje su sudionici odgovarali su: "Uživam u svom poslu" i "Svaki dan na poslu čini mi se beskrajno dug". Pouzdanost dobivena na hrvatskom uzorku je .88 te se stoga ovaj indeks smatra pouzdanom mjerom općeg zadovoljstva poslom na hrvatskom uzorku (Galić i Plećaš, 2012). Koeficijent unutarnje konzistencije na našem uzorku je .87.

### *Upitnik uspješnosti u radnim zadacima*

Za mjerenje radne uspješnosti, specifičnije uspješnosti u izvršavanju radnih zadataka, koristili smo Upitnik uspjeha u radnim zadacima (*Task Performance Questionnaire*; Williams i Anderson, 1991). Upitnik se sastoji od ukupno 7 čestica na koje sudionici odgovaraju procjenom koliko pojedina čestica opisuje njihovo ponašanje na poslu u posljednjih godinu dana na skali od 1="Posve netočno" do 5="Posve točno". Primjeri čestica iz ovog upitnika su: "Angažirao/la sam se u aktivnostima koje će izravno utjecati na vrednovanje moje uspješnosti." i "Zanemario/la sam dijelove posla koje sam obvezan/na napraviti.". Cronbach-ov alfa koeficijent za ovaj upitnik iznosi .83 (Williams i Anderson, 1991) Koeficijent unutarnje konzistencije na našem uzorku je .88.

### *Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja*

Odgovorno organizacijsko ponašanje je mjereno Upitnikom odgovornog organizacijskog ponašanja (*Organizational Citizenship Behavior Checklist*; Fox, Spector, Goh, Bruursema i Kessler, 2012) koji se sastoji od 20 čestica. Određene čestice se odnose na ponašanje prema drugim zaposlenicima ("Odvojio/la sam vrijeme za savjetovanje, uvježbavanje i mentorstvo kolege s posla.") dok se neka odnose na ponašanje prema organizaciji ("Hvalio/la sam svog poslodavca pred drugima."). Zadatak sudionika je da označe koliko su se često ponašali na određen način na poslu u posljednjih godinu dana na skali od 1="Nikad" do 5="Svaki dan", gdje su ostali izbori frekvencije ponašanja: 2="Jednom ili dvaput", 3="Jednom ili dva puta mjesečno" i 4="Jednom ili dvaput tjedno". Sudionici također imaju opciju odabrati odgovor 0="Nikad nisam bio/bila u prilici tako se ponašati" za čestice koje opisuju ponašanja koja zbog nekih razloga nisu imali priliku odraditi na svom poslu u posljednjih godinu dana. Cronbachov alfa koeficijent pouzdanosti za ovaj upitnik iznosi .90 (Fox i sur., 2012). Koeficijent unutarnje konzistencije na našem uzorku je .93.

### *Demografski podaci*

Demografski podaci u ovom istraživanju su bili prikupljeni kroz 3 pitanja na kraju upitnika. Prvo pitanje se odnosilo na identifikaciju spola. Drugo pitanje se odnosilo na

dob s opcijama: ispod 18, 18-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64 i iznad 65 godina. Posljednje pitanje u ovoj grupi pitanja se odnosilo na godine radnog iskustva s opcijama: 0-1, 1-5, 5-10, 10-15, 15-20 i iznad 20 godina radnog iskustva.

### *Postupak*

Istraživanje je provedeno online korištenjem usluge SurveyMonkey. Prvi korak je bio stavljanje svih upitnika online sljedećim redoslijedom: IPIP 50, Upitnik uspjeha u radnim zadacima, Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja, Indeks zadovoljstva poslom i demografska pitanja. Nakon toga je poveznica preko koje se moglo pristupiti istraživanju poslana u Ljudske resurse tehnološkog start-upa čiji su zaposlenici činili uzorak istraživanja. Zatim je link bio prosljeđen svim zaposlenicima u organizaciji s napomenom da za ispunjavanje upitnika imaju 7 dana, od 21. do 27. rujna 2018.

Na početku upitnika sudionicima je dana kratka uputa koja je uključivala zamolbu za sudjelovanjem, napomenu da se istraživanje provodi u svrhu pisanja diplomskog rada i što se očekuje od sudionika. Također je napomenuto da je za istraživanje potrebno 10-ak minuta te da je u potpunosti anonimno. Nakon toga su slijedili upitnici redoslijedom koji je prethodno naveden. Na početku svakog upitnika, sudionici su dobili kratku uputu o upitniku koji slijedi i kako ga ispuniti. Nakon što su ispunili upitnik u cijelosti, prikazala im se obavijest da su njihovi rezultati zaprimljeni.

Dobiveni podaci su preuzeti sa stranice SurveyMonkey u obliku Excel tablice te su zatim prebačeni u SPSS program za statističku obradu podataka.

## **4. REZULTATI**

### *Preliminarna analiza*

Svrha preliminarne analize je bila provjeriti možemo li koristiti predviđene parametrijske postupke u svrhu obrade podataka. U svrhu provjere normaliteta distribucija korišten je Kolmogorov-Smirnovljev test normaliteta distribucije. Rezultati

korištenja ovog testa su pokazali da je test značajan za sve ljestvice osim ekstraverzije i odgovornog organizacijskog ponašanja (Tablica 1). Prema tome možemo zaključiti da distribucija ostalih skala odstupa od normalne. Kako bismo dodatno provjerili normalitet distribucija, izračunali smo i asimetričnost te spljoštenost. Prema George i Mallery (2010) vrijednosti asimetričnosti i spljoštenosti između -2 i 2 su prihvatljive pri dokazivanju normalnosti distribucije. Budući da se kod svih varijabli vrijednosti za asimetričnost i spljoštenost nalaze unutar tog intervala, možemo zaključiti da je odstupanje od normalne distribucije umjereno.

Tablica 1

Deskriptivni podaci, rezultati Kolmogorov-Smirnovljeva testa, asimetričnost i spljoštenost distribucija varijabli korištenih u istraživanju ( $N=174$ )

Skala	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>K-S</i>	$p^{k-s}$	<i>A</i>	<i>S</i>
Ekstraverzija	32.69	9.17	1.35	.51	.037	-1.07
Ugodnost	36.78	7.66	1.73	.005	-.938	.965
Savjesnost	37.99	7.68	1.45	.03	-.662	-.319
Emocionalna stabilnost	36.14	8.33	1.57	.01	-.465	-.386
Intelekt	36.57	7.34	1.47	.03	-.712	.369
Zadovoljstvo poslom	19.39	3.91	1.95	.001	-.6	-.496
Radna uspješnost	29.53	4.38	1.66	.008	-.474	-.752
Odg. org. ponašanje	48.14	16.73	0.92	.36	.568	-.049

Legenda: *N* - broj sudionika; *M* - aritmetička sredina; *SD* - standardna devijacija; *K-S* - vrijednost Kolmogorov-Smirnovljeva testa;  $p^{k-s}$  - razina statističke značajnosti Kolmogorov-Smirnovljeva testa; *A* - asimetričnost; *S* – spljoštenost

Kod odabira postupka za obradu podataka, veliku ulogu igra i veličina uzorka. Ako imamo uzorak koji ima više od 30 sudionika možemo pretpostaviti da su odstupanja logična i da su distribucije aritmetičkih sredina normalne iako postoje odstupanja u raspodijeli osnovne populacije (Petz, 1997). Također Aron i Aron (1994) smatraju da je dopušteno koristiti standardne statističke postupke kada uvjeti za parametrijsku statistiku

nisu znatno narušeni. S obzirom na dobivene rezultate preliminarne analize, smatramo da se u daljnjoj obradi podataka može koristiti parametrijska statistika.

### *Analiza podataka*

Budući da sva tri problema ispituju povezanost između osobina ličnosti i zadovoljstva poslom, radne uspješnosti, odnosno odgovornog organizacijskog ponašanja u obradi podataka smo koristili Pearsonov koeficijent korelacije. Dobiveni rezultati su prikazani u tablici 2.

*Tablica 2*  
Korelacijska matrica svih istraživačkih varijabli (N=174)

	E	U	S	ES	I	RU	OOP	ZP
E	1	.362**	.024	.177*	.308**	.217**	.348**	.081
U		1	.134	.142	.172*	.254**	.433**	.030
S			1	.217**	.290**	.542**	.140	.204**
ES				1	.158*	.235**	-.076	.373**
I					1	.355**	.363**	.251**
RU						1	.275**	.351**
OOP							1	.037
ZP								1

*Legenda:* E – ekstraverzija, U – ugodnost, S – savjesnost, ES – emocionalna stabilnost, I – intelekt, RU – radna uspješnost, OOP – odgovorno organizacijsko ponašanje, ZP – zadovoljstvo poslom

Prvi problem koji nas zanima u ovom istraživanju je postoji li povezanost između velikih pet osobina ličnosti i zadovoljstva poslom. Rezultati su pokazali da postoji statistički značajna povezanost savjesnosti, emocionalne stabilnosti i intelekta sa zadovoljstvom poslom. S obzirom na dobivene rezultate, potvrdili smo drugu hipotezu da će emocionalno stabilniji zaposlenici biti zadovoljniji svojim poslom kao i četvrtu te petu hipotezu u prvom problemu. Osobe s višim rezultatom na savjesnosti i intelektu će biti zadovoljnije svojim poslom.

Drugi problem se bavio povezanošću osobina ličnosti i radne uspješnosti, specifičnije uspješnošću u radnim zadacima. Pretpostavili smo da će postojati statistički značajna povezanost između svih osobina ličnosti i radne uspješnosti. Rezultati su potvrdili sve pretpostavljene hipoteze. Pronađena je statistički značajna povezanost između svih osobina ličnosti i radne uspješnosti: sudionici koji su postigli više rezultate na ljestvicama ekstraverzije, ugodnosti, savjesnosti, emocionalne stabilnosti i intelekta također postižu više rezultate na upitniku radne uspješnosti.

Posljednji istraživački problem je bio ispitati povezanost velikih pet osobina ličnosti i odgovornog organizacijskog ponašanja. Pretpostavili smo da će sve osobine osim ekstraverzije biti pozitivno statistički značajno povezane s odgovornim organizacijskim ponašanjem. Rezultati su potvrdili treću i petu hipotezu iz trećeg problema. Sudionici koji postižu viši rezultat na ugodnosti i intelektu postižu viši rezultat na organizacijski odgovornom ponašanju. Suprotno prvoj hipotezi pronašli smo i statistički značajnu povezanost između ekstraverzije i odgovornog organizacijskog ponašanja.

## **5. RASPRAVA**

Do sada su provedena brojna istraživanja koja ispituju kakav je odnos osobina ličnosti sa zadovoljstvom poslom, radnom uspješnosti i odgovornim organizacijskim ponašanjem. Ova tri koncepta su od velikog istraživačkog i praktičnog interesa jer utječu kako na uspješnost pojedinca, tako i na uspješnost cijele organizacije. U ovom

istraživanju nas je posebno zanimao odnos između osobina ličnosti i navedenih konstrukata na uzorku jednog tehnološkog start-upa u Hrvatskoj.

Naš prvi istraživački problem se bavio povezanošću između osobina ličnosti prema Goldbergovom modelu ličnosti i zadovoljstva poslom. Drugim riječima, zanimalo nas je hoće li određene osobine ličnosti biti statistički značajno povezane s pozitivnim, ili negativnim, emocionalnim stanjem osobe u odnosu na njezin posao.

Od do sada provedenih istraživanja, najznačajnija je meta-analiza koju su proveli Judge i sur. (2002). Rezultati ove meta-analize govore da su emocionalna stabilnost, ekstraverzija i savjesnost pozitivno povezani sa zadovoljstvom poslom. No u meta-analizi nije pronađena povezanost zadovoljstva poslom s otvorenosti k iskustvu i ugodnosti. Naša pretpostavka je bila da će sve osobine ličnosti biti statistički značajno pozitivno povezane sa zadovoljstvom poslom, čak i one za koje dosadašnja istraživanja nisu pokazala da su povezane.

Rezultati su pokazali da pretpostavljena povezanost postoji samo između 3 osobine i zadovoljstva: savjesnosti, emocionalne stabilnosti i intelekta. Na našem uzorku nije pronađena statistički značajna povezanost između ugodnosti i zadovoljstva, odnosno ekstraverzije i zadovoljstva poslom.

Povezanost emocionalne stabilnosti i savjesnosti sa zadovoljstvom poslom je bila očekivana s obzirom na zaključke prijašnjih istraživanja i ako uzmemo u obzir specifičnosti našeg uzorka. Razumljivo je da će osobe koje su organiziranije u svom radu i posvećenije kvalitetnom radu i postizanju ciljeva biti i zadovoljnije svojim poslom kao što je i za očekivati da će osobe koje lakše podnose stresne situacije biti također zadovoljnije, pogotovo u okruženju koje je po svojoj prirodi izrazito stresno. Povezanost savjesnosti i zadovoljstva poslom je nešto niža na našem uzorku u odnosu na prijašnja istraživanja: na našem uzorku smo dobili  $r=.2$ ,  $p<0.01$ , dok je u meta-analizi dobivena povezanost  $r=.26$  (Judge i sur. , 2002). Za razliku od savjesnosti, u istoj meta-analizi je za neuroticizam dobivena  $r=-.29$  povezanost, dok smo u našem istraživanju dobili višu povezanost između emocionalne stabilnosti i zadovoljstva poslom ( $r=.37$ ,  $p<0.01$ ).

Zanimljiv rezultat koji se razlikuje od prijašnjih istraživanja i koji možemo pripisati specifičnosti našeg uzorka pokazuje statistički značajnu povezanost između intelekta i

zadovoljstva poslom. Ova povezanost je na našem uzorku iznosila  $r=.25, p<0.01$ , dok je u rezultatima meta-analiza ova povezanost nulta (Judge i sur. , 2002). Uzorak tehnološkog start-upa je specifičan jer se radi o organizaciji u kojoj se od zaposlenika na gotovo svim pozicijama očekuje da budu kreativni i inovativni. Naši sudionici su svakodnevno suočeni s novim izazovima na poslu te se od njih očekuje da će pronaći odgovarajuće, originalno rješenje budući da za većinu problema s kojima se susreću ne postoje unaprijed propisani načini rješavanja istih. Tim više, u ovom stadiju razvoja organizacije, još uvijek nisu postavljene ni brojne temeljne procedure, tako da uz pronalaženje samog optimalnog rješenja, zaposlenici trebaju često paralelno uspostaviti infrastrukturu za buduće rješavanje istih ili sličnih problema. Također mnogi zaposlenici rade na razvoju sasvim nove tehnologije zbog čega trebaju biti izrazito znatiželjni, otvorenog uma, voljni baviti se zahtjevnim tehničkim problemima i imati aktivnu maštu. S obzirom na prisutnost svih ovih faktora, visoka razina otvorenost k iskustvu je nužna kako bi zaposlenik mogao uživati u i biti zadovoljan svojim poslom u start-up okruženju koje od njega očekuje visoku razinu inovacije i fleksibilnog razmišljanja.

Suprotno našim očekivanjima, nismo pronašli statistički značajnu povezanost između ekstraverzije i zadovoljstva poslom, odnosno ugodnosti i zadovoljstva poslom. Dobiveni rezultati su djelomično u skladu s prije navedenim istraživanjima koja također nisu pronašla povezanost između zadovoljstva poslom i ugodnosti, dok su tu povezanost pronašli s ekstraverzijom. Za obje ove osobine ličnosti smo očekivali statistički značajnu pozitivnu povezanost s obzirom na količinu suradnje s kolegama na svakodnevnoj razini, međusobnu ovisnost pri rješavanju sasvim novih problema te s obzirom na samu kulturu tvrtke koja promiče prijateljske odnose i timski rad.

No vidjevši dobivene rezultate, javlja se pitanje utječe li kultura na nepostojanje te povezanosti. Od samog početka tvrtke, kultura koja se gradila počiva na tome da čim se novi zaposlenik pridruži organizaciji, on se vrlo brzo integrira u tim i ostatak tvrtke zbog ideje da kolegama treba pristupiti na prijateljski način i sa stavom da smo svi ovdje da pomognemo jedni drugima i postignemo ogromne ciljeve. Uz to, timovi i odjeli su organizirani tako da svaki zaposlenik nužno mora surađivati s barem nekoliko ljudi iz svog tima, a vrlo često i s ljudima iz drugih timova i odjela. Dodatan faktor ovdje je i rad na projektima koji su sasvim novi, izazovni i imaju potencijalno velik utjecaj na svijet oko nas ako ih se uspije ostvariti. Sve to zajedno može dovesti do toga da kultura nadjača

osobne tendencije. Introverti se osjećaju jednako uključeno kao i ekstraverti. Osobe više i niže na ugodnosti podjednako imaju želju održati dobre odnose i postići svoju misiju, te stoga ne pronalazimo razliku u povezanosti ovih osobina sa zadovoljstvom poslom.

Drugi problem u ovom istraživanju se bavio povezanošću između osobina ličnosti prema modelu Velikih pet i radne uspješnosti. Naša pretpostavka je bila da će sve osobine ličnosti biti statistički značajno pozitivno povezane s radnom uspješnosti.

U skladu s prijašnjim istraživanjima pronašli smo povezanost savjesnosti i radne uspješnosti. U svakoj organizaciji je za očekivati da će osobe koje posvete više energije i vremena svom radu biti i uspješnije. No u odnosu na rezultate meta-analiza u kojima je povezanost između savjesnosti i radne uspješnosti  $r=.27$  (Barrick i sur., 2001), na našem uzorku je ta povezanost bila značajno viša, čak  $r=.54$ ,  $p<0.01$ . Također u skladu s prijašnjim istraživanjima je i pronađena povezanost između emocionalne stabilnosti i radne uspješnosti koja je također bila viša za naš uzorak ( $r=.24$ ,  $p<0.01$ ) u odnosu na rezultate meta-analiza ( $r=.13$ , Hertz i Donovan, 2000). Nadalje, zanimljivi su rezultati koji nisu u skladu s prijašnjim istraživanjima te time pokazuju na razlike u osobinama ličnosti koje su potrebne za uspjeh u start-up organizaciji u odnosu na organizacije koje su starije i stabilne.

Vjerojatno najznačajnija povezanost koja je specifična za start-up organizaciju je pozitivna povezanost između intelekta i radne uspješnosti ( $r=.36$ ,  $p<0.01$ ). Tehnološki start-up čiji su zaposlenici bili sudionici u našem istraživanju se bavi razvojem tehnologije u sasvim novom području industrije zbog čega je važno da zaposlenici posjeduju višu razinu kreativnosti, otvorenosti i inovativnosti nego što je to nužno za posao u organizaciji koja se ne bavi razvojem sasvim novih proizvoda/usluga. Zaposlenici koji nisu znatiželjni, ne vole razmišljati o novim konceptima i nisu toliko spremni istraživati te propitkivati znanstvene i tehnološke spoznaje neće biti toliko uspješni u suočavanju s novim, nepredvidljivim izazovima i u rješavanju problema koji zahtijevaju originalno razmišljanje i ideje. Uz ovakve zahtjeve posla, možemo čak pretpostaviti da osobe koje nemaju određenu mentalnu fleksibilnost i kreativnost neće moći uspješno obavljati svoje izazovne zadatke u start-up okruženju te je zbog toga viša razina intelekta nužna za uspjeh u ovakvoj organizaciji.

Nadalje, dobili smo pozitivnu povezanost između ekstraverzije ( $r=.22$ ,  $p<0.01$ ), odnosno ugodnosti ( $r=.25$ ,  $p<0.01$ ), i radne uspješnosti za koje su prijašnja istraživanja pokazala da postoji povezanost u poslovima koji uključuju puno interakcija među ljudima, no na našem uzorku je povezanost ovih osobina ličnosti i radne uspješnosti ponovno bila nešto viša nego u meta-analizama. Prijašnja istraživanja su dobila  $r=.15$  i  $r=.18$  za ekstraverziju te  $r=.17$  za ugodnost (Barrick i Mount, 1991). Zanimljivo je da ovu povezanost nismo dobili kod zadovoljstva poslom, ali jesmo kod radne uspješnosti. Stoga možemo pretpostaviti da ove osobine imaju utjecaja na radnu uspješnost u okolini koja zahtijeva mnogo suradnje s drugima dok to nije slučaj kod zadovoljstva poslom. Ekstravertiranije osobe će češće inicirati suradnju, bit će im lakše komunicirati s drugima i time dobiti potrebnu pomoć ili informacije, biti će aktivnije u održavanju odnosa s drugima, a sve to će dovesti do toga da će u okolini u kojoj se moraju oslanjati na druge lakše postizati svoje ciljeve. Slično vrijedi i za osobe koje imaju više rezultate na skali ugodnosti: one će vjerojatno lakše i skladnije surađivati s drugima, razvijat će bolje odnose i bit će im lakše organizirati potrebne kolege oko sebe u svrhu postizanja zacrtanog cilja. Budući da rad u start-up organizaciji podrazumijeva mnogo timskog rada i međusobne suradnje, dobili smo rezultate koji su inače karakteristični za zanimanja koja zbog svoje prirode zahtijevaju više interpersonalnih odnosa. Inženjeri inače nisu visoko na listi poslova koji uključuju puno interpersonalnih odnosa, stoga je ovaj nalaz bitan jer pokazuje kako u određenom okruženju i takva zanimanja mogu zahtijevati visoku razinu suradnje s kolegama što dovodi do toga da će pojedinci s određenim osobinama ličnosti biti uspješniji u svom poslu.

Posljednji istraživački problem s kojim smo se bavili je postoji li povezanost između osobina ličnosti i odgovornog organizacijskog ponašanja. Polazna hipoteza u literaturi je da će osobine ličnosti biti povezane s odgovornim organizacijskim ponašanjem što je i potvrđeno u istraživanjima. Prijašnja istraživanja su pokazala da su sve osobine ličnosti statistički značajno povezane s odgovornim organizacijskim ponašanjem (Chiaburu i sur., 2011). Naša pretpostavka je bila da će sve osobine osim ekstraverzije biti statistički značajno povezane no rezultati su potvrdili samo dvije hipoteze.

U skladu s prijašnjih istraživanjima i našim očekivanjima dobili smo statistički značajnu pozitivnu povezanost između ugodnosti i odgovornog organizacijskog

ponašanja, odnosno intelekta i odgovornog organizacijskog ponašanja. Iako su dobiveni rezultati za obje ove osobine u skladu s prijašnjim istraživanjima, povezanost je značajno viša za naš uzorak. Tako smo za ugodnost dobili  $r=.43$ ,  $p<0.01$ , dok je u meta-analizi (Chiaburu i sur., 2011) dobivena povezanost puno niža ( $r=.14$ ). U meta-analizi je dobivena jednaka povezanost i za otvorenost ( $r=.14$ ) dok je u našem istraživanju ta povezanost  $r=.36$ ,  $p<0.01$ . Suprotno našoj hipotezi, ali u skladu s dosadašnjim istraživanjima, pronašli smo povezanost između ekstraverzije i odgovornog organizacijskog ponašanja te stoga možemo zaključiti da je naša pretpostavka o jačini kulture koja promiče prijateljstvo i međusobno pomaganje zbog koje smo pretpostavili da ova povezanost neće postojati pogrešna. Rezultati su pokazali da postoji značajna pozitivna povezanost između čestine sudjelovanja u odgovornom organizacijskom ponašanju i dimenziji ekstraverzije što možemo protumačiti time da su ekstravertiranije osobe aktivnije i provode više vremena u interakciji s kolegama zbog čega vjerojatno imaju više prilika za odgovorno organizacijska ponašanja te se osjećaju ugodnije tijekom takvih ponašanja budući da ona uključuju daljnje interakcije s drugim ljudima. Nadalje i ova povezanost je značajno viša za naš uzorak ( $r=0.35$ ,  $p<0.01$ ) u odnosu na meta-analize ( $r=.09$ ) (Chiaburu i sur., 2011).

Iznenadjujući su rezultati o povezanosti emocionalne stabilnosti ( $r=-.08$ ,  $p=.32$ ) i savjesnosti ( $r=.14$ ,  $p=.70$ ) s odgovornim organizacijskim ponašanjem koji su u suprotnosti i s dosadašnjim istraživanjima i s našim hipotezama. U organizaciji čiji su zaposlenici bili naši sudionici se očekuje od zaposlenika da samoinicijativno uoče što mogu dodatno odraditi, a da to nije specificirano opisom njihova posla, te da to odrade. Također se promiče timski rad te tretiranje kolega kao da su svi dio jedne velike obitelji. Zbog naglaska na ovakve vrijednosti i očekivanja, moguće je da su svi, ili barem većina, zaposlenika internalizirala da je sasvim normalno ići jedan korak dalje u svom poslu i uložiti dodatan trud kako bi bolje odradili svoj posao i pomogli kolegama te stoga ne postoji razlika u čestini odgovornog organizacijskog ponašanja između zaposlenika koji postižu visok, odnosno nizak rezultat na dimenziji savjesnosti. Slično objašnjenje se može primijeniti i na nepostojanje povezanosti između emocionalne stabilnosti i čestine odgovornog organizacijskog ponašanja. Objašnjenje za izostanak ove povezanosti možemo nadopuniti time da je moguće da se osobe koje su niže na emocionalnoj stabilnosti u ovako stresnim uvjetima rada upuštaju u odgovorno organizacijsko

ponašanje jer se osjećaju bolje kada pomažu drugima što smanjuje njihovu razinu stresa, a emocionalno stabilniji kolege pomažu jer uviđaju da njihova pomoć može imati pozitivan utjecaj na kolege. Rezultat je da na kraju zaposlenici s oba kraja dimenzije emocionalne stabilnosti podjednako pomažu jedni drugima te zato nismo pronašli razliku između njih koju smo očekivali.

### *Ograničenja i metodološki nedostaci*

Kao i sva istraživanja i naše ima određena ograničenja i nedostatke koji su uglavnom vezani uz uzorak i mogućnost generalizacije dobivenih rezultata te uz način prikupljanja podataka.

Ovo istraživanje je provedeno na izrazito specifičnom uzorku – zaposlenicima tehnološkog start-upa u Hrvatskoj. Iako je cilj istraživanja bio saznati rezultate za naš specifičan uzorak kako bi se ti rezultati mogli primijeniti u praksi, javlja se pitanje je li moguće generalizirati ove rezultate i na druge tehnološke start-up organizacije u Hrvatskoj kako bi i one mogle koristiti spoznaje iz ovog istraživanja.

Također postoje nedostaci i u samom uzorku. U istraživanju je sudjelovalo samo 53% zaposlenika ove organizacije što dovodi do pitanja je li i tu došlo do samoselekcije koja je mogla utjecati na konačne rezultate. Nadalje, u uzorku prevladavaju muškarci sa 73% u odnosu na žene. Iako je to reprezentativno za ovaj uzorak jer je u organizaciji zaposleno daleko više muškaraca, upitno je kako to utječe na mogućnost generalizacije rezultata. Posljednji nedostatak u uzorku se odnosi na dob. Iako je raspon dobi sudionika poprilično velik, prosječna dob je 32 godine što znači da je prosječni sudionik u našem uzorku mlad. Kao i kod prijašnjeg nedostatka, ovo je reprezentativan nalaz za naš uzorak, ali može utjecati na mogućnost generalizacije rezultata na širu populaciju.

Problem kod načina prikupljanja podataka se odnosi na internetsko prikupljanje podataka. Online istraživanja imaju mnoge prednosti kao što su niži troškovi, brže prikupljanje podataka te pristup većem i demografski raznovrsnijem uzorku. No s druge strane postoje i značajni nedostaci koji se mogu javiti kod online istraživanja. Kod online istraživanja ne možemo kontrolirati uvjete ispunjavanja upitnika kao niti tko točno ispunjava upitnik, a vjerojatno najveći problem je što dolazi do samoselekcije sudionika.

Također velik nedostatak našeg istraživanja je i to što su podaci o radnoj uspješnosti i odgovornom organizacijskom ponašanju prikupljeni isključivo na temelju samoprocjena zbog čega je moguće da su neki rezultati pozitivniji nego što su u stvarnosti budući da svi imaju tendenciju prikazivati se boljima nego što jesu. Nadalje, većina rezultata u meta-analizama se ne temelji (barem ne isključivo) na samoprocjenama što dovodi do pitanja možemo li uspoređivati naše nalaze s nalazima meta-analiza zbog razlika u prikupljanju podataka.

### *Praktične implikacije i sugestije za buduća istraživanja*

Ovo istraživanje je provedeno na specifičnom uzorku, dijelom stoga kako bismo saznali postoje li razlike u odnosu na dosadašnja istraživanja koje su specifične za tehnološki start-up te kako bismo došli do novih spoznaja koje se mogu koristiti u praksi pri selekciji kandidata za dotičnu organizaciju.

U istraživanju su pronađene razlike između uzorka na start-up organizaciji u odnosu na prijašnja istraživanja. Za razliku od prijašnjih istraživanja, pronašli smo pozitivnu povezanost između intelekta i zadovoljstva poslom te radne uspješnosti i intelekta. Nadalje, u našem istraživanju nije pronađena povezanost između odgovornog organizacijskog ponašanja i emocionalne stabilnosti te savjesnosti. Ovakvi rezultati sugeriraju da uistinu postoje razlike između osoba koje su zadovoljne svojim poslom i uspješne u istom u start-up organizaciji u odnosu na stabilne manje ili veće organizacije. Te spoznaje mogu uvelike utjecati na to kakve ćemo kandidate i kolege odabrati u procesu zapošljavanja, budući da želimo kandidate za koje postoji veća vjerojatnost uspjeha i zadovoljstva poslom. Također se ove spoznaje mogu primijeniti i u procesu identifikacije potencijalnih razloga zašto pojedini zaposlenik ne odrađuje svoj posao ili se ne uklapa u organizaciju.

Ovo je tek jedno od prvih ovakvih istraživanja na tehnološkom start-upu. Kako bismo mogli biti sigurni da uistinu postoji razlika u povezanosti naših konstrukata na start-up uzorku u odnosu na korporacije, potrebno je provesti još nekoliko istraživanja koja će obuhvatiti veći broj start-up organizacija, a ne samo jednu. Također bi bilo dobro da broj sudionika bude veći te da omjer spolova bude ravnopravniji.

## 6. ZAKLJUČAK

U ovom istraživanju nas je zanimala povezanost između osobina ličnosti prema Goldbergvom modelu i tri često korištene varijable u organizacijskoj psihologiji: zadovoljstva poslom, radne uspješnosti i odgovornog organizacijskog ponašanja. Pronašli smo statistički značajnu povezanost između tri osobine ličnosti i zadovoljstva poslom: emocionalne stabilnosti, savjesnosti i intelekta, dok su s radnom uspješnosti bile povezane sve osobine ličnosti. Što se tiče odgovornog organizacijskog ponašanja, na našem uzorku se pokazalo da su tri osobine ličnosti statistički značajno povezane s ovom varijablom. To su intelekt, ugodnost i ekstraverzija.

## REFERENCE

- Anderson, G. i Viswesvaran, C. (1998). An update of the validity of personality scales in personnel selection: A meta-analysis of studies published after 1992. *Paper presented at the 13th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Dallas.*
- Aron, A. i Aron, E. N. (1994). *Statistics for Psychology*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Barrick, M. R. i Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44, 1–26.*
- Barrick, M.R., Mount, M.K. i Judge, T.A. (2001): Personality and Performance of the New Millennium: What so we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and Assessment, 9-30*
- Borman, W. C. i Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (71–98). New York: Jossey-Bass.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. i Motowidlo, S.J. (2001): Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment 9*
- Boudreaux, M.J. i Ozer, D.J., (2015). Five Factor Model of Personality, Assessment of. , *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, Vol 9*. Oxford: Elsevier. 230–235.
- Brayfield, A. H. i Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology, 35(5)*
- Campbell, J.P. (1990) Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette and L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* ( 1,687-731). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., i Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ceschi, A., Costantini, A., Scalco, A., Charkhabi, M. i Sartori, R. (2016): The relationship between the big five personality traits and job performance in business workers and employees' perception. *International Journal of Business Research, 16*

- Chiaburu, D.S., Oh, I-S., Berry, C.M., Li, N. i Gardner, R.G. (2011): The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96/6, 1140–1166
- Connolly, J. J., i Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29, 265–281.
- Costa, P. T., Jr., i McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor (NEO-FFI) Inventory professional manual*. Odessa, FL: PAR.
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K. i Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199-220.
- Furnham, A., i Zacherl, M. (1986). Personality and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 7, 453–459.
- Galić, Z. i Plećaš, M. (2012). Quality of working life during the recession: The case of Croatia. *Croatian Economic Survey*, 14, 5-41.
- George, D., i Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.)* Boston: Pearson.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. In L. Wheeler (Ed.), *Review of personality and social psychology*, (2, 141- 165). Beverly Hills, CA: Sage.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The big five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York, NY: Harper & Row Publishing.
- Hurtz, G.M. i Donovan, J.J. (2000): Personality and Job Performance: The Big Five Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85 (6), 869-879
- Jex, S.M. i Britt, T.W. (2008): *Organizational Psychology - a scientist-practitioner approach (second edition)*. John Wiley & Sons, Inc.
- Judge, T. A. i Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Jornal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- Judge, T. A., Heller, D. i Mount, M. K. (2002). Five-Factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530–541.

- Judge, T.A. i Robbins, S.P. (2013): *Organizational Behavior*, Pearson Education Inc.
- Kollmann, T., Hensellek, S. i Kensbock, J. (2016): *European Startup Monitor*. German Startups Association.
- Landy, F.J. i Conte, J.M. (2013): *Work in the 21st century - an introduction to industrial and organizational psychology (fourth edition)*. John Wiley & Sons, Inc.
- Larsen, R. J. i Buss, D. M. (2008). *Psihologija ličnosti*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Mahdiun, R., Ghahramany, M. i Sharif, A.R. (2010): Explanation of organizational citizenship behavior with personality. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5, 178-184
- McCrae, R. R. i Costa, P. T., Jr. (1991). Adding love and work: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 227–232.
- Mlačić B., i Goldberg LR. (2007). An analysis of a cross-cultural personality inventory: The IPIP Big-Five factor markers. *Journal of Personality Assessment*, 88,168-77.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. i Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Murphy, K.R. (1989) Dimensions of job performance. In R. Dillon and J. Pelligrino (eds.), *Testing: Applied and Theoretical Perspectives* (218-47). New York: Praeger.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85–97.
- Ozer, D.J. i Benet-Martinez, V. (2006). Personality and the prediction of consequential outcomes. *Annual Review of Psychology*, 57, 401-421.
- Petz, B. (1997). *Osnove statističke metode za nematematičare. 3. dopunjeno izdanje*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Reis, E. (2011): *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Portfolio Penguin
- Salgado, J.F. (1997). The five-factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.

Singh, A.K. i Singh, A.P. (2009): Does Personality Predict Organisational Citizenship Behaviour among Managerial Personnel. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology* 35, 291-298

Viswesvaran, C. i Ones, D.S. (2008): Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment* 8 (4)

Williams, L. J. i Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.