

Mladá veda

Young Science



Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 4, ročník 9., vydané v decembri 2021

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Brhlík obyčajný / Sitta europaea. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišín, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekonomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra veřejné ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

Mgr. Martin Hajduk, PhD. (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

ANALÝZA MACHIAVELISTICKÝCH PREJAVOV V KONTEXTE ZARADENIA ZAMESTNANCOV V ORGANIZÁCII

ANALYSIS OF MACHIAVELLISTIC SPEECH IN THE CONTEXT OF EMPLOYMENT
IN THE ORGANIZATION

Anna Tomková, Ivana Ondrijová¹

Autorky pôsobia ako odborné asistentky na Katedre manažerskej psychológie Fakulty manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove. Vedecko-výskumnú oblasť orientujú na Sociálnu psychológiu vo vzťahu k manažmentu a na oblasť Psychológie obchodu.

Authors work as assistant professor at the Department of Managerial Psychology at Faculty of Management of University of Prešov in Prešov. Scientific research focuses on the Social Psychology in relation to Management and to field of Business Psychology.

Abstract

The research study deals with the analysis of the mutual differences between the manifestations of Machiavellian from the point of view of executives, middle management and first-level management. The aim of the study was to analyze Machiavellian manifestations in the context of the inclusion of employees in the organization. The research data were obtained using the MPS methodology - Machiavellian personality scale from Dahling, Whitaker and Levy (2009) and the VYSEDI methodology for determining Machiavellian manifestations from Frankovský, Birknerová and Tomková (2017). Based on the use of Post-hoc comparison, mutual differences were recorded in selected attributes of manipulation of leaders in terms of inclusion in the organization in the attribute immorality and desire for social status. Mutual differences in selected attributes of Machiavellian manifestations in terms of classification in the organization were not recorded. Executive employees are more likely than first-tier employees to strive for material security and wealth. Middle management employees tend to achieve social status, which is a sign of success in life, rather than first-level employees.

Key words: manipulation, machiavellianism, employees, organization

Abstrakt

Výskumná štúdia sa zaoberá analýzou vzájomných rozdielov medzi prejavmi machiavelizmu z pohľadu výkonných pracovníkov, stredného manažmentu a prvostupňového manažmentu.

¹ Adresa pracoviska: PhDr. Anna Tomková, PhD., Ing. Ivana Ondrijová, PhD., Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, ekonomiky a obchodu, Konštantínova 16, 080 01 Prešov
E-mail: anna.tomkova@unipo.sk, ivana.ondrijova@unipo.sk

Cieľom štúdie bola analýza machiavelistických prejavov v kontexte zaradenia zamestnancov v organizácii. Výskumné údaje boli získané prostredníctvom metodiky MPS – machiavellian personality scale od Dahlinga, Whitakera a Levyho (2009) a metodiky VYSEDI na zisťovanie machiavelistických prejavov od Frankovského, Birknerovej a Tomkovej (2017). Na základe použitia Post-hoc komparácie boli zaznamenané vzájomné rozdiely vo vybraných atribútoch manipulácie lídrov z hľadiska zaradenia v organizácii v atribúte amorálnosť a túžba po sociálnom statuse. Vzájomné rozdiely vo vybraných atribútoch machiavelistických prejavov z hľadiska zaradenia v organizácii neboli zaznamenané. Výkonní zamestnanci majú výraznejší sklon ako zamestnanci prvostupňového manažmentu k snahe o materiálne zabezpečenie a bohatstvo. Zamestnanci stredného manažmentu skôr ako zamestnanci prvostupňového manažmentu inklinujú k dosiahnutiu spoločenského postavenia, ktorý je pre nich znakom úspechu v živote.

Kľúčové slová: manipulácia, machiavelizmus, zamestnanci, organizácia

Úvod

Machiavelizmus je jednou z „temných triád“. Táto triáda pozostáva z machiavelizmu, narcizmu a psychopatie, kde vo všetkých troch ide o negatívnu osobu, ktorá má sklon k seba propagácii, emocionálnemu chladu, dualite a agresivite (Paulhus, Williams 2002).

Machiavelizmus ako jedna z temných triád správania je vykresľovaná ako negatívna charakteristika, ktorá sa často spája s neetickým správaním a znižuje sociálne vzťahy medzi zamestnancami navzájom, ale aj medzi podriadenými a nadriadenými (Lorensia, Yustina Rayes). Snaha vyhnúť sa machiavelizmu v organizácii alebo spoločnosti je veľmi problematická. Osoba, ktorá machiavelizmus vykonáva je schopná manipulovať a podvádzať celé svoje sociálne prostredie a je ťažko identifikovateľná (Davies, Stone 2003).

Situácia ovládania a poznania manipulácie je v dnešnej dobe veľmi náročná. Dochádza k rozdielom vnímania a využívania manipulácie ako prvku tvorby pozitívnej pracovnej klímy a skupiny s porovnaním využívania manipulácie ako prvku k dosiahnutiu vlastných cieľov, bez ohľadu na iných (Machiavelli 2012)..

Frankovský, Birknerová a Zbihlejšová (2015) skúmali súvislosti medzi atribútmi sociálnej inteligencie a spôsobmi zvládania náročných situácií v pracovnej praxi a zaznamenali kladnú koreláciu medzi manipuláciou a sociálnou oporou, ktorá hovorí o tom, že čím viac manažéri dokážu iných využiť vo svoj prospech, čím lepšie sú ich presvedčovacie schopnosti, tým menej budú vyhľadávať pomoc pri vzniku záťažovej situácie.

Buschor a kol. (2013) poukazujú na medzinárodné výskumy kariérneho rozvoja a s nimi spojený výber štúdia vedeckého alebo technického odboru. Hlavnú rolu v rozhodovaní hrá záujem, zručnosti, zápis do kurzov matematiky, presvedčenie o vlastných schopnostiach, vnímaná náročnosť matematiky, miera očakávania úspechu, hodnoty, vzťah k prírodovedným odborom a rodové stereotypy, ako aj demografické charakteristiky, teda sociálno-ekonomický status, rod a etnická príslušnosť.

Machiavelisti zvyčajne zastávajú v rámci organizačného prostredia vedúce pozície, z ktorých sa im darí manipulovať a ovládať iných. Sú menej ochotní dodržiavať pravidlá a postupy a zameriavajú sa na moc nad ostatnými (D'Souza 2015). Machiavelisti sú zvyčajne citliví na sociálny a organizačný kontext a v prípade potreby môžu zmeniť svoju taktiku – od spolupráce smerom k súťaženiu (Czibor, Bereczkei 2012).

Machiavelisti môžu tiež šíriť fámy o svojich spolupracovníkoch, skrývať dôležité pracovné informácie alebo nájsť rafinované spôsoby ako očistiť svojho kolegu. Machiavelisti sa však aj napriek svojej škodlivosti vyznačujú flexibilitou pri používaní manipulačných stratégií, od stiahnutia sa až po spoluprácu, to závisí od kontextu. Ich cieľom je získanie osobných výhod (Greenberg, Baron 2003).

Jednotlivci s vysokým skóre machiavelizmu zaobchádzajú s kolegami inštrumentálne a zameriavajú sa na realizáciu svojich cieľov všetkými možnými prostriedkami, berúc do úvahy zisk a stratu. Dávajú vysokú prioritu peniazom, moci a konkurencii (Stewart, Stewart 2006).

Buschor a kol. (2013) dodávajú, že voľba profesijnej kariéry je priamo ovplyvnená spoločenskými, kultúrnymi i ekonomickými podmienkami, ale aj očakávanými dôsledkami a reakciami okolia. Manipulácia sa v pracovnom procese vyskytuje veľmi často a intenzívne. Ide o manipulátorov, ktorí nás vtiahnu do situácií, s ktorými nie sme stotožnení. Vedia nenápadne vyvolať pocit viny u druhých a nevedia im vyjsť v ústrety. Často sa zahrajú na osobu, ktorá je nevinnou obeťou, ktorá všetko, čo robí, myslí dobre a úprimne. Definície manipulácie umožňujú jej široké využitie v pracovnom procese. Prvky manipulácie zasahujú takmer do všetkých oblastí života a teda je prítomná aj v oblasti práce s ľuďmi. Preto sme sa v prezentovanom výskume zamerali na analýzu manipulácie v pracovnom procese predovšetkým vo vybraných skupinách zamestnancov.

Jadro

Hlavným cieľom príspevku je analýza machiavelistických prejavov v kontexte vybraného sociodemografického údaju – zaradenie v organizácii. Charakterizovali sme vzájomné rozdiely medzi prejavmi machiavelizmu u respondentov. Výskum sme realizovali prostredníctvom dotazníkovej metódy, kde výsledky sme spracovali v štatistickom programe SPSS.

Hypotéza 1: Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov vo vybraných atribútoch machiavelistických prejavov v pracovnom procese z hľadiska zaradenia v organizácii.

Hypotéza 2: Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov vo vybraných atribútoch manipulácie lídrov v pracovnom procese z hľadiska zaradenia v organizácii.

Výskumnú vzorku tvorilo 123 respondentov. 72 zamestnancov bolo zo zaradenia výkonnej zložky, 31 zamestnancov bolo zo zaradenia prvostupňovej zložky a 20 zamestnancov bolo zo zaradenia stredného manažmentu. Percentuálne vyjadrenie uvádzame v grafe 1.



Graf 1 - Rozdelenie respondentov podľa zaradenia v organizácii

Zdroj: vlastné spracovanie

V rámci výskumu boli použité dve metodiky - Dotazník MPS (Machiavellian Personality Scale) vytvorená pre zisťovanie manipulácie lídrov a Dotazník VYSEDI na zisťovanie machiavelistických prejavov. V rámci kvantitatívneho výskumu sme použili metódu zberu empirických údajov a matematicko-štatistické metódy na analýzu týchto údajov. Za účelom overenia stanovených hypotéz boli údaje získané od respondentov prostredníctvom už spomenutých dotazníkov

Metodiku MPS (Machiavellian Personality Scale) vyvinuli autori Dahling, Whitaker a Levy (2009). Táto metodika bola vytvorená pre lídrov v rámci zisťovania úrovne ich manipulácie. Konštrukt je založený na štúdiách o politických a náboženských extrémistických skupinách, ako lídri týchto skupín manipulujú s podriadenými (Christie, Geis 1970).

Metodika obsahuje 16 položiek a jej vnútorná konzistencia (Cronbachova alpha) bola 0,89. Položky sú posudzované na 5 – bodovej škále (1 – vôbec nesúhlasím, 5 – úplne súhlasím). Faktorovou analýzou (Principal Component Analysis s Varimax rotáciou) boli vyextrahované 4 faktory určujúce machiavelizmus, ktoré Dahling a kol. (2009) pomenovali:

1. Amorálnosť: Tí, ktorí vyššie skórujú v tomto faktore veria, že klamaním dosiahnu prevahu nad ostatnými. Vedia využiť informácie vo svoj prospech a len tak viesť rozhovor s druhými. Títo ľudia sa správajú neeticky, ak veria, že im to pomôže uspieť. Často robia podvody a sú schopní sabotovať iných, pokiaľ ohrozujú ich ciele. Cronbachova alpha: 0,790.
2. Túžba po sociálnom statuse: Vyššie skórujúci jedinci v tomto faktore vedia, že spoločenské postavenie je dobrým znakom úspechu v živote. Ich úsilie je zamerané na materiálne zabezpečenie a bohatstvo. Títo ľudia chcú byť bohatý a vplyvný. Cronbachova alpha: 0,709.
3. Túžba po kontrole: Osoby, ktorých charakterizuje vyššie skóre v tomto faktore, si užívajú to, že sú schopní mať kontrolu nad situáciou. V medziľudských vzťahoch sú tí, ktorí dávajú rozkazy a celková kontrola nad ostatnými ich maximálne uspokojuje. Cronbachova alpha: 0,831.

4. Nedôvera: Osoby, ktorých charakterizuje vyššie skóre v tomto faktore, nemajú radi tímovú prácu a druhým ľuďom nedôverujú. Ak už v tíme pôsobia, vzájomne si podrážajú kolená, pretože chcú byť jedineční. Sú motivovaní len na základe osobného zisku. Ich tvrdenie spočíva v tom, že iní bez akéhokoľvek zaváhania využijú situáciu vo svoj prospech, ak im preukáže v práci nejakú slabosť. Myslia si, že ľudia plánujú spôsoby, ako by na ich účet vyťažili zo situácie. Cronbachova alfa: 0,731.

Metodika VYSEDI bola navrhnutá pre účely zisťovania machiavelistických prejavov v obchodnom správaní. Faktorovou analýzou boli vyextrahované tri faktory: vypočítavosť (VY), sebakpresadenie (SE) a diplomacia (DI). Nová metodika VYSEDI obsahuje výroky, ktoré sa týkajú osobného názoru respondenta na manipuláciu medzi ľuďmi. Jednotlivé položky dotazníka boli inšpirované publikáciou Vladár od Niccola Machiavelliho (2007). Dotazník obsahuje 17 položiek, na ktoré respondenti odpovedajú prostredníctvom škály „0 – rozhodne nie, 1 – nie; 2 – skôr nie ako áno; 3 – skôr áno ako nie; 4 – áno, 5 – rozhodne áno“.

Faktorovou analýzou s použitím metódy Principal Component s Varimax rotáciou boli vyextrahované tri faktory, ktoré potvrdili existenciu predpokladanej faktorovej štruktúry machiavelistických prejavov v obchodnom správaní. Tieto faktory Frankovský, Birknerová a Tomková (2017) charakterizovali ako:

1. Vypočítavosť – respondenti, ktorí vyššie skórujú v tomto faktore viac veria tomu, že ovládanie ľudí si treba udržať za každú cenu. Títo respondenti sa držia názoru, že je nevyhnutné hovoriť ostatným to, čo chcú počuť a je potrebné získavať poznatky preto, aby sa mohli využiť pri ovládaní druhých. Vypočítaví ľudia sú toho názoru, že keď dvaja súperia, je potrebné rozpoznať, koho víťazstvo je pre nich viac osožné a v každom prípade je prospešné opierať svoju moc o ovládanie ostatných ľudí. Cronbachova alfa: 0,760.
2. Sebakpresadzovanie – respondenti, ktorí vyššie skórujú v tomto faktore sa vyznačujú tým, že sa domnievajú, že len taký človek je spoľahlivý, ktorý spolieha sám na seba a na vlastné sily. Úspešný človek musí mať vždy na pamäti, že sa musí vyhýbať spojencom silnejším, ako je on sám. Taktiež sa tento faktor pridŕža názoru, že kto inému dopomáha k uchopeniu moci, sám sebe podrezáva konár, na ktorom sedí. A následne ten, kto sa chce udržať pri moci, musí už vopred zvážiť všetky potrebné tvrdé opatrenia a vykonať ich naraz, aby sa k nim už neskôr nemusel vracieť. Cronbachova alfa: 0,521.
3. Diplomacia – respondenti, ktorí vyššie skórujú v tomto faktore sú charakterizovaní tým, že sa vyznačujú neustálym zhromažďovaním informácií, ktoré sa neskôr môžu využiť vo vlastný prospech. Využíva sa obratná diplomacia na ovládanie druhých a uprednostňuje sa komunikácia falošná a nepriama. Respondenti sa obklopujú schopnými ľuďmi a spoločnosťou všeobecne a prejavujú im v pravej chvíli štedrosť a uznanie. Cronbachova alfa: 0,696.

Stanovené hypotézy sme overovali prostredníctvom popisnej štatistiky a štatistickej analýzy v štatistickom programe SPSS, kde boli použité vhodné matematicko-štatistické metódy.

Hypotéza 1 zisťuje pomocou Post-hoc komparácie rozdiely medzi zaradením zamestnancov v organizácii a atribútmi machiavelistických prejavov (VYSEDI). Medzi atribútmi machiavelistických prejavov (VYSEDI) a zaradením v organizácii sme štatisticky významné rozdiely nezaznamenali.

Na základe uvedených analýz môžeme konštatovať, že hypotéza: „Predpokladáme, že existujú štatisticky významné rozdiely vo vybraných atribútoch machiavelistických prejavov v pracovnom procese z hľadiska zaradenia v organizácii.“ sa nepotvrdila.

V tabuľke 1 popisujeme vybrané atribúty posudzovania úrovne manipulácie lídrov v pracovnom procese medzi výkonnými pracovníkmi, prvostupňovým manažmentom a stredným manažmentom.

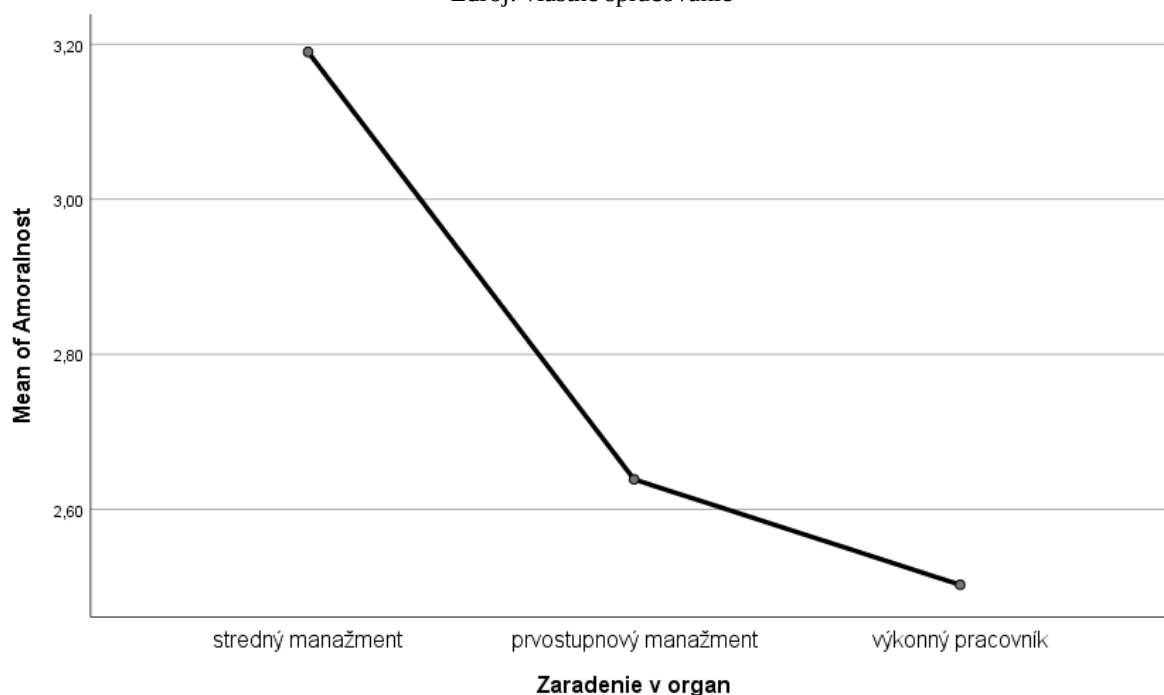
Hypotéza 2 zisťuje pomocou Post-hoc komparácie rozdiely medzi zaradením zamestnancov v organizácii a atribútmi manipulácie lídrov (MPS). Štatisticky významné rozdiely sme zaznamenali medzi zaradením v organizácii a atribútmi manipulácie lídrov (MPS): Amorálnosť a Túžba po sociálnom statuse.

Na základe analýzy rozptylu $F=3,746$, **Sig.=0,048** sme zistili významné rozdiely v atribúte MPS **Amorálnosť** vo vzťahu k zaradeniu v organizácii.

Zaradenie v organizácii	Zaradenie v organizácii	Priemerový rozdiel	Významnosť
Stredný manažment	Prvostupňový manažment	,55129	,226
Prvostupňový manažment	Výkonný pracovník	,13593	,849
Výkonný pracovník	Stredný manažment	-,58722	,044

Tabuľka 1 - Post-hoc komparácie priemerných hodnôt
v atribúte MPS amorálnosť podľa zaradenia v organizácii (Tukey HSD)

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 2 - Priemerné hodnotenia atribútu manipulácia lídrov podľa zaradenia v organizácii

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke 1 a grafe 2 vidíme štatisticky významné rozdiely v atribúte manipulácie lídrov - amorálnosť medzi stredným manažmentom a výkonným pracovníkom, v neprospech stredného manažmentu. Zamestnanci stredného manažmentu dosiahli vyššie skóre v atribúte

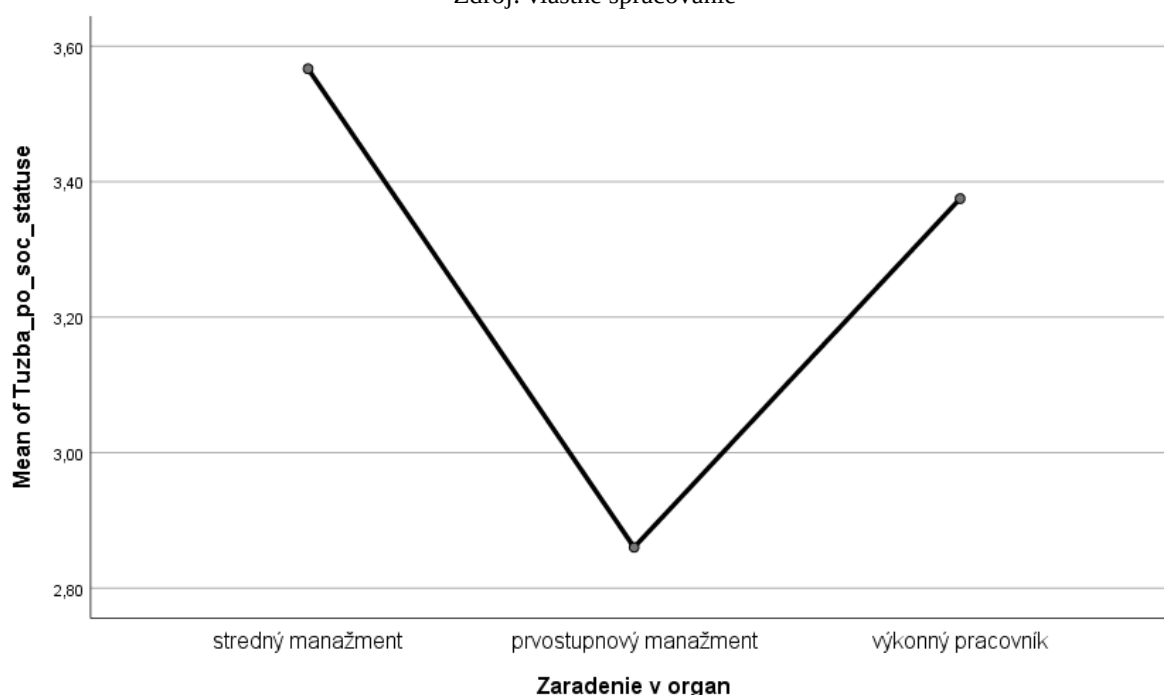
Amorálnosť. Uvedené výsledky svedčia o tom, že zamestnanci stredného manažmentu veria, že klamstvom dosiahnu prevahu nad ostatnými a vedia využiť informácie vo svoj prospech.

Na základe analýzy rozptylu $F=4,476$, **Sig.=0,013** sme zistili významné rozdiely v atribúte MPS **Túžba po sociálnom statu** vo vzťahu k zaradeniu v organizácii.

Zaradenie v organizácii	Zaradenie v organizácii	Priemerový rozdiel	Významnosť
Stredný manažment	Prvostupňový manažment	,70645	,025
Prvostupňový manažment	Výkonný pracovník	-,51478	,030
Výkonný pracovník	Stredný manažment	-,19167	,695

Tabuľka 2 - Post-hoc komparácie priemerných hodnotení v atribúte MPS túžba po sociálnom statu podľa zaradenia v organizácii (Tukey HSD)

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 3 - Priemerné hodnotenia atribútu manipulácia lídrov podľa zaradenia v organizácii

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke 2 a grafe 3 vidíme štatisticky významné rozdiely v atribúte manipulácie lídrov – túžba po sociálnom statu medzi stredným manažmentom a prvostupňovým manažmentom a tiež medzi prvostupňovým manažmentom a výkonným pracovníkom, vždy v prospech zamestnancov prvostupňového manažmentu. Zamestnanci stredného manažmentu a zamestnanci zaradenia výkonného, dosiahli vyššie skóre v atribúte Túžba po sociálnom statu. Uvedené výsledky svedčia o tom, že zamestnanci stredného manažmentu skôr ako zamestnanci prvostupňového manažmentu súhlasia s tým, že spoločenské postavenie je znakom úspechu v živote. Zamestnanci v pracovnom zaradení ako výkonná zložka majú výraznejší sklon ako zamestnanci prvostupňového manažmentu k zameraniu sa na materiálne zabezpečenie a bohatstvo.

Na základe uvedených analýz môžeme konštatovať, že hypotéza: „Predpokladáme, že existujú štatisticky významné rozdiely vo vybraných atribútoch posudzovania úrovne manipulácie lídrov v pracovnom procese z hľadiska zaradenia v organizácii.“ sa potvrdila.

Záver

V kontexte témy analýzy manipulácie v pracovnom procese sme skúmali existenciu štatisticky významných rozdielov vo vybraných atribútoch posudzovania úrovne manipulácie lídrov v pracovnom procese z hľadiska zaradenia v organizácii.

V rámci organizačného prostredia môžu morálne ospravedlnenie vyjadrovať jednotlivci, ktorí ospravedlňujú svoje nemorálne správanie tým, že ho považujú za spôsob „záchrany“, napríklad iných spolupracovníkov pred vykorisťovaním nadriadených. Výsledky výskumu Mafreia, Holmana a Elenescua (2021) tvrdia, že vysoká miera machiavelizmu je významne spojená s kognitívnymi mechanizmami, ktoré charakterizujú týchto jedincov ako manipulatívnych, cynických, tajnostkárskejších, podozrievavých a bez empatie.

Výsledky analýz výskumu svedčia o existencii štatisticky významných rozdielov z hľadiska zaradenia v organizácii, ktoré sme zaznamenali v skúmaní manipulácie v atribúte Amorálnosť. Prejavilo sa to najmä medzi stredným manažmentom a výkonnou zložkou zamestnancov. Zamestnanci stredného manažmentu veria, že klamstvom dosiahnu svoje ciele a získané informácie vedia skôr využiť vo svoj prospech.

Štatisticky významné rozdiely z hľadiska zaradenia v skúmaní manipulácie sme zaznamenali aj v atribúte Túžba po sociálnom statuse. Prejavilo sa to najmä medzi stredným manažmentom a prvostupňovým manažmentom a taktiež medzi prvostupňovým manažmentom a výkonnou zložkou zamestnancov. Zamestnanci stredného manažmentu skôr ako zamestnanci prvostupňového manažmentu uprednostňujú spoločenské postavenie v rámci svojho úspechu v živote. A zároveň, výkonní zamestnanci majú výraznejší sklon ako zamestnanci prvostupňového manažmentu k materializmu a bohatstvu.

Ramanaiah a kol. (1994) realizovali výskum medzi machiavelistickou orientáciou a správaním človeka. Jedinci s vysokým skóre machiavelizmu majú tendenciu viac manipulovať, presviedčať iných, v porovnaní s jedincami s nízkym skóre machiavelizmu. Vysoko skórujúci machiavelisti majú tendenciu byť nedôverčiví voči ostatným a ako takí môžu konať neeticky. Výskum naznačuje, že machiavelistická orientácia môže predpovedať neetické činy zamestnancov (Andersson, Bateman 1997).

Napriek všetkým negatívnym dôsledkom smerom k machiavelistickej orientácii zistujeme, že za vodcov si vyberáme viac vysoko machiavelistických jedincov, pretože sú veľmi efektívni pri manipulácii s ostatnými a majú tendenciu byť veľmi zruční pri hľadaní uspokojivého prostredia, ktoré zodpovedá ich presvedčeniam (Gemmil, Heisler 1972). Hambrick a Bradon (1988) však tvrdili, že machiavelisticky orientovaní nadriadení budú uplatňovať hierarchickú a centralizovanú organizačnú štruktúru, ktorá im poskytne moc. Následne tak uprednostňujú zamestnancov, ktorí budú na nich závislí.

Podľa McGuirea a Hutchingsa (2006), hoci machiavelistické myslenie ignoruje dôležitosť spolupráce a čestnosti pri ich honbe za mocou, toto myslenie však zohráva dôležitú úlohu pri pochopení a riadení zmien v zložitom podnikateľskom prostredí. Toto myslenie tiež poskytuje cenné vodítko pre lídrov a manažérov, ktorí čelia výzvam a prekážkam pri vyjednávaní a úspechu v obchode.

Skúmaním štatisticky významných rozdielov vo vybraných atribútoch machiavelistických prejavov v pracovnom procese z hľadiska zaradenia v organizácii sme nezistili žiadne štatisticky významné rozdiely.

Frankovský, Birknerová a kolektív (2017) skúmali existenciu štatisticky významných rozdielov v oblasti vybraných atribútov manipulácie medzi manažérmi a výkonnými pracovníkmi. V skúmaných atribútoch manipulácie (MACH IV), rovnako ako v tomto výskume, nezaznamenali žiadne štatisticky významné výsledky.

Gemmill a Heisler (1972) uviedli, že vyššie skórujúci machiavelisti vo vysoko byrokratickej štruktúre si však neviedli tak dobre ako menej machiavelistická osobnosť. Naznačovali, že byrokratická štruktúra frustrovala vysoko skórujúceho machiavelistu, pretože mal málo príležitostí manipulovať alebo ovplyvňovať ostatných členov organizácie. Vyššie skórujúce machiavelistické osobnosti uvádzali väčšie pracovné napätie a menšiu spokojnosť s prácou ako nižšie skórujúce machiavelistické osobnosti.

Prezentované výsledky výskumu poukazujú na rozdiely, ktoré prebiehajú v oblasti zamestnania, a to predovšetkým v dôsledku zaradenia zamestnancov zastávajúcich jednotlivé pracovné funkcie. Teoretické poznatky a výsledky výskumu predstavujú možné pohľady na oblasť manipulácie v pracovnom procese, kde je dôležité poznať najmä vymedzenie typov manipulátorov, dôvodov manipulácie ale aj stratégií manipulátora.

Výsledky štúdií považujeme za dôležitý východiskový bod pre budúce štúdie, ktoré sa pokúsia definovať a stanoviť najvýznamnejšie prediktory morálneho aspektu v organizačnom prostredí. Prehľad literatúry naznačuje, že vysoko skórujúci machiavelisti sú schopní manipulovať a ovplyvňovať ostatných v rôznych situáciách a majú oproti ostatným výhodu pri dosahovaní svojich cieľov.

*Tento článok odporúčala na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
doc. PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD. MBA*

Článok vyšiel v rámci projektu 012PU-4/2020 – KEGA Obchodné správanie – vytvorenie predmetu a učebnice pre neekonomické študijné programy.

Použitá literatúra

1. ANDERSSON, M. Lynne and Thomas S. BATEMAN, 1997. Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
2. BIRKNEROVÁ Zuzana, Anna TOMKOVÁ a Barbara Nicole ČIGARSKÁ, 2020. *Manifestations of Machiavellianism*. Germany: Lambert Academic Publishing. ISBN 978-620-2-79946-1.
3. BUSCHOR, B. Christine, Simone BERWEGER, Christa KAPPLER and Andrea Frei KECK, 2013. Rodově netradiční kariérová volba na přechodu mezi gymnáziem a vysokou školou. *Studia pedagogica*, roč. 18, č. 1, 2013. s. 57 – 76.
4. CZIBOR, Andrea and Tamas BEREZKEI, 2012. Machiavellian people's success results from monitoring their partners. *Personality and Individual Differences*, 53(3), 202–206. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.03.005>
5. DAHLING, J. Jason et al. 2009. The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257.
6. DAVIES, Martin and Tony STONE, 2003. Synthesis: psychological understanding and social skills. In B. R. Slaughter, *Individual Differences in theory of Mind* (305–353). New York, NY: Psychology Press.

7. D'SOUZA, F. Maria, 2015. The dark side of power: The dark triad in opportunistic decision making. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(2), 135-156. DOI: 10.14392/asaa.2015080201
8. FRANKOVSKÝ, Miroslav, Zuzana BIRKNEROVÁ a kol., 2017. *Sociálna inteligencia – významná osobnostná charakteristika manažéra a coping*. Prešov: Bookman. ISBN 978-80-8165-172-4.
9. FRANKOVSKÝ, Miroslav, Zuzana BIRKNEROVÁ a Anna TOMKOVÁ, 2017. *Dotazník zisťovania machiavelistických prejavov v obchodnom správaní – VYSEDI (príručka)*. Prešov: Bookman, s. r. o., 15 s.
10. FRANKOVSKÝ, Miroslav, Lucia ZBIHLEJOVA a Zuzana BIRKNEROVA, 2015. Links between the social intelligence attributes and forms of coping with demanding situations in managerial practice. 2nd *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2015*. ISBN 978-619-7105-44-5. ISSN 2367-5659. 1(1), 109-116.
11. GREENBERG, Jerald and Robert A. BARON, 2013. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.
12. GEMMIL, R. Gary and W. J. HEISLER, 1972. Machiavellianism as a factor in Managerial Job Strain, Job Satisfaction, and Upward Mobility. *Academy of Management*, 15(1), 51-62.
13. HAMBRICK, C. Donald and Gerard L. BRANDON, 1988. *Executive values' in the Executive effect: concepts and methods for studying top managers*. Greenwich, CT: JAI Press.
14. LAU, P. Victor a Margaret A. SHAFFER, 1999. Career Success: the effects of personality. *Career Development International Journal*, 4(4), 225-231.
15. LORENSIA, Andi Ina YUSTINA and Mila Austria RAYES, 2020. The reaction of charismatic and transformational leadership towards machiavellianism in organizations. *Journal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi*. Vol. 6, No. 2. ISSN 2502-5678.
16. MAFTEI, Alexandra, Andrei HOLMAN and Alina-Georgiana ELENESCU, 2021. The Dark Web of Machiavellianism and Psychopathy: Moral Disengagement in IT organizations. *Europe's Journal of Psychology*. DOI: 10.5964/ejop.4011
17. MACHIAVELLI, Niccolo, 2012. *Vladař*. Praha: Nakladatelství XYZ, s. r. o., 2012. 203 s.
18. MCGUIRE David and Kate HUTCHINGS, 2006. A Machiavellian analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (2), 192-209.
19. PAULHUS, Delroy L. and Kevin M. WILLIAMS, 2002. The dark triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
20. RAMANAIAH, V. Nerella, Anupama BYRAVAN and Fred R.J. DETWILER, 1994. Revised Neo Personality Inventory Profiles of Machiavellian and NonMachiavellian People. *Psychology Reports*, 937-38.
21. STEWART, E. Alan and Elizabeth A. STEWART, 2006. The preference to excel and its relationship to selected personality variables. *Journal of Individual Psychology*, 62(3), 270-284.