

# Organizacijska ograničenja i samokontrola kao prediktori različitih oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja

---

Drača, Lucija

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:662575>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-01**



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

Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**ORGANIZACIJSKA OGRANIČENJA I SAMOKONTROLA KAO PREDIKTORI  
RAZLIČITIH OBLIKA NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA**

**Diplomski rad**

Lucija Drača

Mentor: Dr. sc. Zvonimir Galić

Zagreb, 2019

## SADRŽAJ

UVOD .....	1
Teorijski okviri nepoželjnog organizacijskog ponašanja .....	2
Prediktori nepoželjnog organizacijskog ponašanja .....	5
Osobinski pristup objašnjavanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja .....	5
Situacijski pristup objašnjavanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja .....	6
NAŠE ISTRAŽIVANJE.....	8
CILJ I PROBLEM ISTRAŽIVANJA .....	10
METODOLOGIJA.....	11
Sudionici.....	11
Mjerni instrumenti.....	11
Postupak .....	13
REZULTATI.....	14
Deskriptivna statistika .....	14
Bivarijatne povezanosti ispitivanih varijabli .....	15
Objašnjavanje varijance različitih oblika NOP-a na temelju samokontrole i organizacijskih ograničenja .....	16
Objašnjavanje varijance NOP-O na temelju samokontrole i organizacijskih ograničenja.....	16
Objašnjavanje varijance NOP-S na temelju samokontrole i organizacijskih ograničenja.....	17
RASPRAVA.....	18
Nedostaci i doprinosi provedenog istraživanja.....	22
ZAKLJUČAK .....	23
LITERATURA.....	24

## *Sažetak*

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati predviđaju li samokontrola i organizacijska ograničenja učestalost javljanja dvaju oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja - usmjerenog na organizaciju (NOP-O) i usmjerenog na suradnike (NOP-S) - uz kontroliranje varijable negativnog afekta. U tu svrhu ispitali smo zaposlene osobe ( $N = 360$ ) čiji je zadatak bio riješiti niz testova. Testirali smo zasebni doprinos samokontrole i organizacijskih ograničenja te njihovu međusobnu interakciju u objašnjavanju varijance kriterija uz kontrolu negativne afektivnosti. Rezultati ukazuju na to da i samokontrola i organizacijska ograničenja imaju značajan samostalni doprinos u objašnjavanju NOP-O i NOP-S. Organizacijska ograničenja važnija su odrednica za NOP-O, a samokontrola za NOP-S, dok njihova interakcija nema značajan doprinos povrh samostalnih prediktora u objašnjavanju varijance nijednog oblika ispitivanog nepoželjnog radnog ponašanja. Ovo istraživanje daje dodatni uvid u prediktore u podlozi nepoželjnog organizacijskog ponašanja što bi moglo potaknuti razvoj novih metoda smanjenja učestalosti takvih ponašanja.

**Ključne riječi:** samokontrola, organizacijska ograničenja, negativna afektivnost, nepoželjno radno ponašanje

## *Abstract*

The aim of this study was to examine whether self-control and organizational constraints have an effect on the frequency of any of the two types of counterproductive work behavior - interpersonal (CWB-I) or organizational (CWB-O) - whilst controlling the variable of negative affect. We examined employees ( $N = 360$ ) who had to solve a battery of tests. We tested both the individual contribution of self-control and organizational constraints and their interaction. The results show that both predictors contribute significantly in explaining the variation in both CWB-I and CWB-O. Organizational constraints are connected to CWB-O and self-control to CWB-I, while their interaction did not have a significant contribution in any analysis. This study gives an additional insight to the mechanisms underlying different types of CWB which could improve the development of the prevention methods.

**Key words:** self-control, organizational constraints, negative affect, counterproductive work behavior

## UVOD

Nepoželjno organizacijsko ponašanje (NOP) sve je popularnija tema istraživanja iz područja organizacijske psihologije, a definirano je kao namjerno ponašanje zaposlenika kojim se krše važne organizacijske norme i koje predstavlja prijetnju dobrobiti organizacije i/ili njenim članovima. U takva ponašanja svrstavaju se krađa, prijevara, apsentizam, fizička i verbalna agresija, zloupotreba opojnih sredstava, kašnjenje, sabotaza i slično.

Razlog povećanog interesa za NOP leži u njegovom sveobuhvatnom negativnom utjecaju i na organizaciju u pogledu efikasnosti, povećanih troškova osiguranja, izgubljene ili oštećene imovine i povećane fluktuacije (Penney i Spector, 2005), kao i utjecaju na zaposlenike u pogledu povećanja nezadovoljstva poslom i doživljavanja stresa na poslu. Godišnji troškovi devijantnosti na poslu u SAD-u procijenjeni su na 4,2 milijarde dolara samo za nasilje na poslu i 40-120 milijardi dolara za krađu (Robinson i Bennett, 2000). Zbog univerzalnosti ovih pojava možemo pretpostaviti da se štetne posljedice NOP-a osjete i u hrvatskim organizacijama, na što ukazuju i neki nalazi poput onog HZZO-a prema Poslovnom dnevniku da je u 2018. godini u Hrvatskoj od svih zabilježenih dana na bolovanju njih 11,8% neopravdano (Podnar, 2013). Prema Jernei i Tonković Grabovac (2016; prema Grabovac, 2019), u posljednjih godinu dana bar jednom je 32% hrvatskih zaposlenika namjerno zakasnilo na posao, njih 40% je prekršilo sigurnosne propise na poslu, 21% je izostalo s posla i reklo da su bolesni, 13% je došlo na posao pod utjecajem alkohola, 5% je zadržalo za sebe novac koji je pripadao organizaciji, a njih 4% fizički je napalo klijenta (N = 479).

Robinsonova i Bennettova (1995) razlikuju dva tipa devijantnog ponašanja na radnom mjestu, ovisno o cilju prema kojem je takvo ponašanje usmjereno: organizacijska i interpersonalna devijantnost. Organizacijska se devijantnost odnosno nepoželjno organizacijsko ponašanje usmjereno prema organizaciji (NOP-O) odnosi na ponašanje usmjereno prema organizaciji, a uključuje ponašanja poput krađe, sabotaze, kašnjenja i sličnih ponašanja. Interpersonalna se devijantnost odnosno nepoželjno organizacijsko ponašanje usmjereno prema suradnicima (NOP-S) odnosi na ponašanje usmjereno prema članovima organizacije, a uključuje ponašanja kao što su fizička ili verbalna agresija, ismijavanje drugih, neuljudnost i slična ponašanja. Svaka od njih sadrži

ponašanja koja se nalaze na kontinuumu od manje ozbiljnih oblika do onih ozbiljnijih oblika devijantnog ponašanja.

## **Teorijski okviri nepoželjnog organizacijskog ponašanja**

Prije nego krenemo opisivati konstrukte koje smo koristili u istraživanju, predstaviti ćemo ukratko teorijske okvire koji tumače pojave različitih oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja kako bismo argumentirali izbor varijabli u našem istraživanju.

Različiti autori na različit način razmišljaju o odrednicama organizacijskog ponašanja. S jedne strane, prema radu Martinka i sur. (2002), NOP je oblik agresije jer sadrži namjeru da se nekome nanese šteta. Zaposlenici koji doživljavaju neravnotežu između onog što daju organizaciji i onog što od nje dobivaju skloni su upuštanju u NOP kako bi uravnotežili odnos davanja i primanja. S druge strane, Bechtoldt (2007) pretpostavlja da je NOP rezultat percepcije neravnoteže, ali nije nužno povezan s agresivnosti. Umjesto toga gleda na NOP kao na strategiju regulacije emocija. Ljudi u načelu teže uspostavljanju ravnoteže između svojih resursa i vanjskih zahtjeva. Doživljavanje neugodnih emocija unosi nemir i remeti ovu ravnotežu, stoga one trebaju biti regulirane kako bi se mogao uspostaviti emocionalni ekvilibrij (Bechtoldt, 2007).

U objašnjavanju javljanja NOP-a među ostalim nam može pomoći teorijski okvir koji su predstavili Gottfredson i Hirschi (1990). Ovaj je dvojac predložio generalnu *teoriju kriminaliteta* koja nalaže da je svim kriminalnim ponašanjima zajedničko to što dovode do trenutnog i lakog zadovoljenja želja, ali uz cijenu mogućih dugoročnih negativnih posljedica za počinitelja. Na temelju ove poveznice autori su zaključili da je za kriminalno ponašanje u najvećoj mjeri zaslužna jedna osobina ličnosti – *samokontrola*. Samokontrolu su definirali kao tendenciju izbjegavanja radnji čije dugoročne negativne posljedice premašuju trenutačne prednosti. Ako je samokontrola tendencija razmatranja dugoročnih posljedica ponašanja, a kriminalno ponašanje ono s negativnim dugoročnim posljedicama, manjak samokontrole trebao bi biti ključno objašnjenje za takvo ponašanje (Gottfredson i Hirschi, 1990). Prema spomenutoj teoriji kriminaliteta NOP je trenutno zadovoljavajuće i potencijalno privlačno ponašanje za većinu ljudi. Uzevši ovo u obzir NOP može biti smatrano strategijom emocionalne regulacije s ciljem nadvladavanja neugodnih emocija.

U svojoj *teoriji afektivnih događaja* Weiss i Cropanzano (1996; prema Weiss i Beal, 2005) navode da karakteristike okoline pojedinac percipira kao nešto što ima utjecaj na njegovu dobrobit. Središnja odrednica teorije je da događaji na poslu funkcioniraju kao okidači za afektivne odgovore zaposlenika, a da afektivni odgovori potom utječu na formiranje stavova prema poslu i ponašanje na poslu. Samim time osobe koje imaju izraženiju sklonost negativnoj afektivnosti mogu intenzivnije doživjeti neke događaje na poslu i burnije reagirati na njih. Slično ovome, Spectorov *model rad-stres* (engl. *work-stress model*) odnosi se na pretpostavku da percepcija okolinskih stresora rezultira doživljavanjem neugodnih emocija poput ljutnje ili anksioznosti (Spector i Jex, 1998). Ovi doživljaji mogu biti popraćeni reakcijama na stresore u obliku psihosocijalnih opterećenja na poslu (engl. *job strains*).

Osim navedenih, i *teorija socijalne razmjene* (TSR) može objasniti javljanje NOP-a. TSR je jedna od najutjecajnijih konceptualnih paradigmi u objašnjavanju različitih vrsta organizacijskog ponašanja, a odnosi se na seriju interakcija između zaposlenika i poslodavca koje stvaraju obveze u odnosu (Emerson, 1976; prema Cropanzano i Mitchell, 2005). Unutar TSR-a, na ove se interakcije gleda kao na međuzavisne i zavisne o akcijama druge osobe/subjekta u odnosu (Blau, 1964; prema Cropanzano i Mitchell, 2005). Ovakve specifične veze imaju implikacija na ponašanje – zbog toga što pojedinci vraćaju usluge koje dobivaju, vjerojatnije će usmjeriti pozitivna ponašanja i pomoć prema subjektu s kojim su u odnosu pozitivne socijalne razmjene. Adamsova *teorija jednakosti* (Adams i Freedman, 1976) postulatima je slična teoriji socijalne razmjene u ovom kontekstu - radi se o odnosu između zaposlenika i organizacije u kojem dolazi do razmjene u okvirima jednakosti primanja i davanja resursa. Nejednakost u našem kontekstu znači nesrazmjer u davanju i primanju resursa između zaposlenika i organizacije koja može dovesti do stvaranja neugodnih emocija, frustracije i, u konačnici, nepoželjnog ponašanja usmjerenog prema organizaciji ili suradnicima kako bi se uspostavila ravnoteža između davanja i primanja. Ravnoteža se uspostavlja na način da npr. zaposlenik daje manje od sebe (ulaže manje truda u obavljanje radnog zadatka, odnosno ne iskorištava optimalno vrijeme provedeno na poslu) ili da uzima više resursa od organizacije u situaciji u kojoj zna da organizacija neće biti ta koja će inicirati više davanja u vidu većih plaća, smanjenja radnog obujma ili poboljšavanja uvjeta (npr. krađe imovinu poput uredskog pribora koja je u vlasništvu organizacije).

Odrednicama nepoželjnog organizacijskog ponašanja bavio se i Marcus (2001) koji je napravio *taksonomiju* antecedenata koristeći dvije dimenzije. Prva dimenzija jest *osoba–situacija*. Pristupi NOP-a grupirani su u klastere ovisno o tome naglašavaju li unutarnje ili vanjske varijable. Druga dimenzija Marcusove taksonomije je *motivacija–kontrola*. Teoretičari kontrole smatraju da se devijantno ponašanje zbog neke prepreke nije pojavilo, dok teoretičari motivacije nastoje objasniti koji su razlozi da se takvo ponašanje ipak pojavilo. Kombinacijom ovih dviju dimenzija dobivaju se četiri skupine antecedenata NOP-a o kojima ćemo niže reći nešto više.

*Sklonost (osoba-motivacija)* se odnosi na bilo koju stabilnu individualnu razliku koja motivira ljude na upuštanje u nepoželjno ponašanje čineći ishode takvog ponašanja više privlačnima. *Unutarnja kontrola (osoba-kontrola)* okuplja sve stabilne individualne razlike koje inhibiraju javljanje nepoželjnog ponašanja. *Okidač (situacija-motivacija)* je vanjski događaj ili percepcija događaja koji/a može izazvati nepoželjno ponašanje kao odgovor. U ovu kategoriju spadaju i *organizacijska ograničenja* - bilo koja pojava na poslu koja ometa zaposlenika u izvršavanju radnog zadatka i time uzrokuje stres i frustraciju iz koje se može razviti NOP (Marcus i Schuler, 2004). Posljednji kvadrant pripada *prilici (situacija-kontrola)*, bilo kojoj situaciji ili percepciji situacije koja potiče javljanje NOP tako što predstavlja negativne posljedice takvog ponašanja manje vjerojatnim ili neisplativim. Kako Gottfredson i Hirschi eksplicitno navode (1990), prilika je nužan preduvjet za pojavu kriminala i devijantnosti (s čime bi se složila naša izreka da „prilika čini lopova“).

U Marcusovom istraživanju (2001; prema Marcus i Schuler 2004) okidači su operacionalizirani varijablama percipirane frustracije, doživljenog stresa, nejednakosti plaće, interakcijske nepravednosti i marginalnosti pozicije, odnosno nemogućnosti napredovanja, te nezadovoljstva poslom. Unutarnja kontrola uključuje samokontrolu, zavisnost, pozitivnu sliku o sebi, opće povjerenje, racionaliziranje nepoželjnog ponašanja, projiciranje nepoželjnog ponašanja na druge i kognitivne sposobnosti. Sklonost je operacionalizirana traženjem stimulansa, niskom razinom izbjegavanja nevolja, manipulativnosti (ili makijavelizmom) i ponašajnim namjerama. Prilike su uključivale autonomiju na poslu, percipirane grupne norme vezane uz nepoželjno ponašanje, organizacijske sankcije, organizacijsku svijest o nepoželjnom ponašanju i percipirani rizik nezaposlenosti.

Istraživanje pokazuje da je samokontrola, koja u njihovom istraživanju objašnjava 24% varijance NOP-a, daleko najbolji prediktor nepoželjnog radnog ponašanja od svih varijabli uključenih u



istraživanje. U toj analizi okidači objašnjavaju 2,9% varijance ukupnog NOP-a povrh samokontrole. Iako autori ne smatraju okidače prediktorima kriminala, navode kako smatraju da će samo osobe s niskom razinom samokontrole reagirati na iritirajuće događaje na nasilan i autodestruktivan način (Marcus i Schuler, 2004).

Opisani teorijski okviri pokazuju da učestalost nepoželjnih organizacijskih ponašanja ovisi o karakteristikama zaposlenika i organizacijske situacije u kojoj se nalazi. S jedne strane, prema teoriji socijalne razmjene, osjećaj jednakosti u socijalnoj razmjeni između zaposlenika i organizacije vrlo je važan za motivaciju zaposlenika da savjesno obavlja svoje radne zadatke. U našem istraživanju nas zanima kako učestalost nepoželjnih organizacijskih ponašanja ovisi o organizacijskim okolnostima koja onemogućavaju uspješno obavljanje radnih zadataka (tzv. *organizacijska ograničenja*). S druge strane, opisani teorijski okviri pokazuju da učestalost NOP-a u velikoj mjeri ovisi o *samokontroli* kao osobini ličnosti. Konačno, zanima nas i postoji li interakcija ovih dviju varijabli u objašnjenju učestalosti NOP-a.

## **Prediktori nepoželjnog organizacijskog ponašanja**

Do danas, većina istraživanja u ovom području fokusirala se na identificiranje situacijskih prediktora NOP-a ili identificiranje osobina ličnosti koje utječu na sklonost upuštanja u NOP (Penney i Spector, 2005). Iako se autori u istraživanjima uglavnom fokusiraju samo na jedan od pristupa, u načelu se slažu da je najbolji prediktor NOP-a kombinacija osobinskog i situacijskog pristupa. U ovom ćemo se dijelu osvrnuti na prediktore na koje smo se na temelju teorije odlučili usmjeriti.

### ***Osobinski pristup objašnjavanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja***

Individualne se karakteristike gotovo u svim istraživanjima pokazuju važnijim prediktorima nepoželjnog organizacijskog ponašanja te objašnjavaju razlike u tom ponašanju povrh situacijskih faktora (Judge, Scott i Ilies, 2006). U našem istraživanju osobinska varijabla na koju smo usmjereni je samokontrola.

## ***Samokontrola***

Kako smo već istaknuli važnost samokontrole pregledom literature, ovdje ćemo se osvrnuti na njenu povezanost s drugim pojavama. Praktične implikacije samokontrole privlače pažnju psihologa iz brojnih razloga - manjak samokontrole povezan s bihevioralnim problemima i problemima s impulzivnosti koji uključuju prejedanje, zlouporabu droga i alkohola, kriminal i nasilje, pretjerano trošenje novca, seksualno impulzivno ponašanje, neželjenu trudnoću i pušenje (Baumeister, 2007). Manjak samokontrole također može biti povezan i s emocionalnim problemima, neuspjehom u školi, nedostatkom ustrajnosti, raznovrsnim neuspjesima u izvedbi zadataka, problemima u odnosima i drugim problemima.

Ono što Marcus i Schuler (2004) navode kao konačni i najvažniji zaključak teorije kriminaliteta je da je pribavljanje radne snage sa zadovoljavajućom razinom samokontrole vrlo učinkovita mjera sprječavanja NOP-a, kao i da je efikasnije birati pojedince koji imaju visoku samokontrolu nego mijenjati okolinske faktore nakon što smo primili nove zaposlenike. Marcus i Schuler predlažu da bi se buduća istraživanja mogla usmjeriti na inkrementalnu vrijednost drugih individualnih varijabli u predviđanju specifičnijih vrsta NOP-a, a naše istraživanje provedeno je s ciljem davanja doprinosa upravo ovoj perspektivi.

## ***Situacijski pristup objašnjavanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja***

Osim osobinskih prediktora NOP-a, istraživanja spominju i situacijske - aspekte socijalnog konteksta koje ljudi mogu percipirati i koji su pod utjecajem drugih članova organizacije. U istraživanju Hershcovisa i suradnika (2007) značajnim se situacijskim prediktorima NOP-a pokazuju interpersonalni konflikti, ograničenja na poslu i nezadovoljstvo poslom. Kako su u usporedbi s nekolicinom drugih stresora organizacijska ograničenja najsnažnije korelirala s anksioznosti, ljutnjom, depresijom i frustracijom (Pindek i Spector, 2016), odlučili smo se za njih kao glavnu situacijsku odrednicu objašnjavanja NOP-a.

## ***Organizacijska ograničenja***

Organizacijska ograničenja, prvotno zvana situacijskim ograničenjima (Peters i O'Connor, 1980), odnose se na aspekt neposredne situacije na poslu koje interferiraju s pretvaranjem motivacije i vještina u učinkovito obavljanje radnih zadataka. U ovu kategoriju spadaju informacije vezane uz posao, oprema, zalihe, budžet, tražene usluge od ostalih, priprema i uvježbavanje zadataka, vremenska dostupnost i fizički aspekti radnog okruženja.

Drugim riječima, organizacijska su ograničenja situacijski inhibitori izvedbe i kategorizirani su kao ometajući stresori povezani s većim doživljajem frustracije, stresa i nezadovoljstva (Peters i O'Connor, 1980). Pojavu ograničenja i njihovu povezanost s NOP-om možemo dodatno povezati s frustracijskom teorijom agresivnosti (Berkowitz, 1989) koja nalaže da izazvana frustracija prethodi agresivnoj reakciji. U našem slučaju pojava organizacijskih ograničenja izaziva frustraciju koja potom postavlja temelj za javljanje agresivnog ponašanja pojedinca.

Slično, LePine i sur. (2005; prema Pindek i Spector, 2016) pronašli su povezanost između ometajućih stresora općenito i ograničenja. Potreba za adekvatnom izvedbom, radilo se o ekstrinzičnim (npr. pritisak nadređenog) ili intrinzičnim motivima (npr. želja za uspjehom), čini doživljavanje organizacijskih ograničenja izrazito stresnim i dovodi do emocionalnih reakcija poput ljutnje i frustracije zbog nemogućnosti obavljanja zadatka.

Uzevši u obzir odnose s ostalim neugodnim doživljajima i činjenicu da su organizacijska ograničenja uključena u istraživanja posljednjih 30 godina, iznenađujuće je da su u većini slučajeva imala vrlo malu ulogu u istraživanjima nepoželjnih organizacijskih ponašanja, uglavnom tako što su bila uključena u široku bateriju testova za ispitivanje stresora. Pindek i Spector u svojoj su meta-analizi (2016) okupili preko 100 nezavisnih uzoraka koji su uključili mjeru organizacijskih ograničenja u istraživanje i time sumirali odnos ograničenja s ostalim stresorima, resursima, naporima, dobitima i individualnim karakteristikama. Rezultatima su ukazali na konceptualno i empirijsko preklapanje organizacijskih ograničenja s ostalim stresorima, ali i pokazali da ograničenja imaju samostalni doprinos u objašnjavanju varijance nekih ishoda i uz kontrolu ostalih stresora zbog čega nam je ovaj konstrukt izrazito zanimljiv. Primjerice, nalaz zanimljiv za naše istraživanje je da ograničenja samostalno doprinose objašnjavanju 10% varijance ukupnog

nepoželjnog organizacijskog ponašanja uz interpersonalni konflikt i opterećenost poslom kao prediktore (Pindek i Spector, 2016).

## NAŠE ISTRAŽIVANJE

Prije same analize sumirat ćemo razloge usmjeravanja na određene konstrukte i njihovu međusobnu povezanost. Cilj ovog istraživanja je provjeriti zasebni doprinos te interakciju jedne osobinske (samokontrola) i jedne situacijske varijable (organizacijska ograničenja) u objašnjavanju varijance dvije vrste NOP-a: NOP-O i NOP-S. Dvofaktorski model NOP-a predložile su Robinsonova i Bennettova i potvrdile u nizu konfirmatornih faktorskih analiza (Berry, 2007). Ako NOP-O i NOP-S ukazuju na različite konstrukte, trebali bi pokazivati različite obrasce korelacija s varijablama za koje postoji teorijska osnova na temelju koje bismo očekivali razlike. Autorice su pronašle da je skala NOP-O više povezana s organizacijski orijentiranim varijablama poput dimenzije savjesnosti odgovornog organizacijskog ponašanja. S druge strane, makijavelizam i dimenzija vlasništva odgovornog organizacijskog ponašanja više su korelirali s NOP-S zbog usmjerenosti na osobe, ne na organizaciju. Ovakvi rezultati upućuju na to da su NOP-O i NOP-S dva povezana ali različita konstrukta (Berry, 2007) što je ujedno i razlog zašto smo u ovom istraživanju razlikovali dvije dimenzije NOP-a.

Na temelju teorijskih okvira interpretacije NOP-a odabrali smo *samokontrolu* kao osobinski prediktor. Iako su u mjerenju samokontrole zastupljene i čestice usmjerene na NOP-O, pretpostavljamo da će samokontrola više doprinijeti objašnjavanju varijance NOP-S zbog čestica povezanih s impulzivnosti, neosjetljivosti prema drugima te neposrednom dovođenju drugih u neugodne situacije zbog manjka samokontrole.

Kako literatura navodi da su jedan od sve istaknutijih situacijskih prediktora NOP-a *organizacijska ograničenja* (Pindek i Spector, 2016), odlučili smo provjeriti njihovu vezu s NOP-O zbog ograničenja proizašlih iz djelovanja organizacije za koju vjerujemo da će objasniti više varijance u NOP-O od samokontrole jer se radi o konstruktivno više povezanim s organizacijom kao izvorom frustracije nego drugim suradnicima. Zanima nas i povezanost s NOP-S zbog organizacijskih ograničenja proizašlih iz djelovanja suradnika kao i zbog mogućeg pomicanja agresije s organizacije kao izvora stresa na suradnike.

*Interakcija osobe i situacije* u našem istraživanju također nas zanima s obzirom na nalaze nekih autora. Primjerice, u istraživanju Skarlickog, Folgera i Tesluka (1999) ističe se važnost interakcije osobe i situacije gledana iz socijalno kognitivne perspektive. Prema njima, psihološki efekt situacije ovisi o tome na koji način osoba interpretira situaciju, a razlike u interpretaciji mogu varirati s obzirom na individualne razlike. Konkretno u našem slučaju, *situacija* se odnosi na organizacijska ograničenja koja zaposlenik doživljava, a *osobinska* razlika je u razini samokontrole koju neki zaposlenik ima. Još jedan zaključak Gottfredsona i Hirschija (1990) je da iako samokontrola ima najveći utjecaj na javljanje nepoželjnog ponašanja, veličina tog utjecaja mogla bi varirati ovisno o vrijednostima ostalih parametara. S druge strane, situacijske varijable motivirajuće i inhibirajuće prirode mogu potaknuti javljanje NOP-a prema našim rezultatima, ali ovaj je utjecaj uvjetovan razinom samokontrole pojedinca.

Uz prediktore, u našem smo se istraživanju odlučili i za *kontrolu varijable negativne afektivnosti*, dispozicijske sklonosti doživljavanju raznih negativnih raspoloženja (Watson i Clark, 1984; prema Penney i Spector, 2005). Pojedinci s visokom razinom negativne afektivnosti smatrani su posebno osjetljivima na frustracije i iritacije i vjerojatnije će doživjeti neku neugodnu emociju poput anksioznosti, krivnje, ljutnje, odbijanja ili tuge. Rezultati istraživanja (Penney i Spector, 2005) pokazuju da su korelacije između svakog od stresora na poslu i NOP-a to veće i pozitivnije što je viša razina NA. Čini se da se pojedinci s visokom NA više upuštaju u NOP kako bi se nosili sa stresorima na poslu, a NA je ta zbog koje je percepcija doživljaja stresa važnija od njegove stvarne razine. Upravo zbog ove sklonosti pojedinca s visokom razinom NA da negativno doživi situacije na poslu poput organizacijskih ograničenja i potom negativno reagira na njih nekim oblikom NOP-a, u našem smo istraživanju odlučili kontrolirati varijablu NA.

Usprkos zastupljenosti i troškovima javljanja NOP-a naša trenutna razina znanja o ovoj pojavi je ograničena i još se mnogo istraživanja treba provesti. Ovo istraživanje provedeno je s ciljem doprinosa donošenju zaključaka o odnosu samokontrole, organizacijskih ograničenja i različitih oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja s obzirom na malen broj istraživanja na ovu temu.

## **CILJ I PROBLEM ISTRAŽIVANJA**

Cilj ovog rada je dati doprinos istraživanjima prediktora nepoželjnog organizacijskog ponašanja iz perspektive situacijskog i osobinskog pristupa uspoređujući uloge samokontrole kao osobine ličnosti i organizacijskih ograničenja kao situacijske varijable te njihove interakcije. U svim našim regresijskim analizama kontrolirali smo varijablu negativne afektivnosti.

Sukladno navedenom cilju istraživanja postavili smo sljedeće probleme:

- 1.** Ispitati povezanost osobine samokontrole i doživljenog intenziteta organizacijskih ograničenja s nepoželjnim organizacijskim ponašanjima usmjerenima na organizaciju (NOP-O) i onima usmjerenima na druge pojedince u organizaciji (NOP-S).
- 2.** Ispitati predviđa li interakcija doživljenih organizacijskih ograničenja i osobine samokontrole dodatnu proporciju varijance NOP-O i NOP-S.

Na temelju pregleda literature i opisanih istraživanja pretpostavljamo iduće hipoteze:

- 1.a)** Veći rezultat na Skali samokontrole i veći rezultat na OO skali bit će pozitivno povezani s NOP-S te NOP-O – pojedinci s manjom razinom samokontrole i oni koji doživljavaju više organizacijskih ograničenja češće će se upuštati u NOP-S i NOP-O.
- 1.b)** Samokontrola će objasniti značajno više varijance NOP-S od organizacijskih ograničenja.
- 1.c)** Organizacijska ograničenja objasnit će značajno više varijance NOP-O od samokontrole.
- 2.** Organizacijska ograničenja i samokontrola u interakcijskom su odnosu u predviđanju NOP-O i NOP-S. Što je niža samokontrola, to će veza organizacijskih ograničenja i NOP-O, odnosno NOP-S, biti snažnija.

## METODOLOGIJA

### Sudionici

Naše je istraživanje provedeno na prigodnom uzorku od 360 zaposlenika i dio je istraživačkog projekta „Implicitna ličnost i radno ponašanje“ pod vodstvom dr. sc. Zvonimira Galića koji financira Hrvatska zaklada za znanost. Osim centralnih varijabli (samokontrola, organizacijska ograničenja, pozitivni i negativni afekt, nepoželjno organizacijsko ponašanje, organizacijska pravednost, implicitna agresivnost, konflikt radnih uloga i dr.) u istraživanju su prikupljeni i neki opći podaci: spol, dob, broj godina zaposlenja kod trenutnog poslodavca, zatim ukupni radni staž, stupanj stručne spreme i razina kojoj trenutno pripada njihovo radno mjesto (rukovodeća pozicija, stručnjak ili specijalist, radnik bez podređenih ili nešto drugo). Među sudionicima je bilo 50.3% muškaraca i 49.7% žena. Raspon dobi je između 20 i 67 godina ( $M = 38$ ,  $SD = 12$ ). Sudionici su u prosjeku kod svojeg trenutnog poslodavca zaposleni 10 godina ( $SD = 10$ ), dok je trajanje ukupnog radnog staža u prosjeku 14.5 godina ( $SD = 11.5$ ). 43.6% sudionika u uzorku je srednje stručne spreme, 11.7% ima višu stručnu spremu, 38.3% visoku, a 5.6% magisterij ili doktorat. Što se tiče razine radnog mjesta, na rukovodećoj poziciji je 14.7% sudionika, na poziciji stručnjaka ili specijalista 33.9%, dok je 49.2% njih na poziciji radnika bez podređenih.

### Mjerni instrumenti

Ispitivani konstrukti ovog istraživanja mjereni su sljedećim instrumentima:

*Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja* (Robinson i Bennett, 2000) koristili smo za mjerenje različitih oblika nepoželjnog ponašanja na radnome mjestu (primjer čestica: „Izrugivao/la se nekome na poslu“, „Uzeo/la imovinu s posla bez dopuštenja“, „Namjerno radio/la sporije nego što sam mogao/la raditi“). Autori su u konstrukciji ovog upitnika pošli od modela koji sva nepoželjna organizacijska ponašanja svrstava u jednu od dvije skupine ovisno o cilju prema kojem je nepoželjno ponašanje usmjereno, a to su interpersonalna i organizacijska devijantnost. Upitnik se sastoji od ukupno 19 tvrdnji od čega se njih 7 odnosi na interpersonalnu, a njih 12 na organizacijsku devijantnost. Zadatak sudionika bio je procijeniti koliko često su se uključivali u ponašanja navedena u upitniku u proteklih godinu dana. Na čestice se odgovara na skali od 7

stupnjeva (1 – nikada, 2 – jednom, 3 – dvaput, 4 – nekoliko puta, 5 – jednom mjesečno, 6 – jednom tjedno, 7 – jednom dnevno). Teoretski raspon rezultata varira od 19 do 133, a viši rezultat ukazuje na veću učestalost upuštanja u neki oblik nepoželjnog ponašanja. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije izračunata Cronbachovim alpha koeficijentom u provedenom istraživanju iznosi  $\alpha = .79$  za NOP-S te  $\alpha = .83$  za NOP-O.

Skalu za mjerenje *organizacijskih ograničenja* (engl. *Organizational Constraints Scale*) razvili su Spector i Jex (1998) kako bi izmjerili stvari ili situacije na poslu koje ometaju uspješno obavljanje radnih zadataka. Upitnik se sastoji od 11 čestica koje predstavljaju 11 područja situacijskih ograničenja koje su identificirali Peters i O'Connor (1980). Sudionici su trebali na skali Likertovog tipa od 5 čestica (1 – manje od jednom mjesečno ili nikad, 5 – nekoliko puta na dan) ispuniti koliko često svoj posao teže obavljaju ili uopće ne mogu obavljati zbog pojedinog ograničenja (primjeri ograničenja: organizacijska pravila i procedura, drugi zaposlenici, nedostatak potrebnih informacija u vezi toga što raditi ili kako to napraviti). Viši rezultat predstavlja višu razinu organizacijskih ograničenja, a raspon rezultata kreće se od 11 do 55. Cronbachov alpha koeficijent za ovu skalu iznosi  $\alpha = .88$ .

*Skalu samokontrole* Grasmicka i suradnika (Higgins, 2007) koristili smo za mjerenje samokontrole kao osobine ličnosti. Čestice u skali koje se odnose na samokontrolu daju informaciju o 6 karakteristika niske samokontrole: impulzivnost, neosjetljivost prema drugima, preferencija obavljanja jednostavnih i lakih zadataka, preferencija za obavljanje fizičkih pored mentalnih zadataka, kontroliranje temperamenta, upuštanje u rizično ponašanje (primjeri čestica: „Poprilično lako izgubim živce“, „Često radim ono u čemu trenutno uživam, čak i po cijenu neostvarivanja nekog kasnijeg cilja“, „Kada sam stvarno ljut, drugima je bolje da se drže što dalje od mene.“). Na čestice se odgovara na skali Likertovog tipa od 5 stupnjeva (1 – uopće se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem), a *viši rezultat ukazuje na nižu razinu samokontrole*. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije izračunata Cronbachovim alpha koeficijentom iznosi  $\alpha = .73$ .

Skala *negativne afektivnosti* od 9 čestica u PANAS-u (engl. *Positive and Negative Affect Schedule*; Watson, Clark i Tellegen, 1988) korištena je za procjenu negativne afektivnosti. Sastoji se od 9 riječi koje opisuju neugodne emocije (npr. uplašeno, uzrujano, nervozno, krivo, prestrašeno). Od sudionika se tražilo da na skali Likertovog tipa od 1 do 5 (1 – jako malo ili uopće ne, 5 – izrazito) odrede jesu li se i koliko često tako osjećali u proteklih mjesec dana, a da je bilo vezano uz bilo



koji aspekt posla (npr. radni zadaci, suradnici, nadređeni, klijenti, plaća). Konstruktna valjanost NA skale potvrđena je korelacijama s drugim mjerama psihičkog distresa (Watson i sur., 1988) uključujući Beckov inventar depresije (BDI). Veći rezultat na skali ukazuje na veću razinu negativne afektivnosti, a pouzdanost tipa unutarnje konzistencije izračunata Cronbachovim alpha koeficijentom iznosi  $\alpha = .81$ .

## **Postupak**

Sudionici su birani prema tri kriterija: rade minimalno 20 sati tjedno, imaju minimalno 6 mjeseci radnog iskustva i rade za nekoga (nisu samostalni poduzetnici, obrtnici i sl.).

Sudionici su regrutirani uz pomoć studenata psihologije koji su pronašli zaposlene osobe koje odgovaraju kriterijima i na njima na njihovom radnom mjestu primijenili niz testova. Istraživanje je bilo u potpunosti anonimno; svoje su upitnike sudionici spremali u omotnicu. Studentima je dana uputa o primjeni testova. Važno je bilo da sudionicima naglase da daju iskrene, točne odgovore. Nakon završetka ispunjavanja upitnike su predavali studentima na licu mjesta.

## REZULTATI

### Deskriptivna statistika

U Tablici 1. prikazani su rezultati deskriptivne statistike mjernih instrumenata i varijabli korištenih u ovom istraživanju.

*Tablica 1.*

Aritmetičke sredine i standardne devijacije rezultata varijabli korištenih u ovom istraživanju ( $N = 360$ ).

Instrument	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>R</i>	Min	Max	K-S
NOP-S	351	12.9	6.5	7-49	7	37	3.3**
NOP-O	353	23.4	9.6	7-84	12	55	2.2**
OO	356	21.9	8.1	11-55	11	50	2.2**
SK	347	44.2	8.2	16-80	24	68	0.8
NA	355	25.4	8.6	14-70	14	61	1.7**

*Legenda:* *N* – broj ispitanika; *M* – aritmetička sredina; *SD* – standardna devijacija; *R* – teoretski raspon rezultata, min – minimalni rezultat nekog sudionika u istraživanju; max – maksimalni rezultat nekog sudionika u istraživanju; *K-S* – Kolmogorov-Smirnovljevi test, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ ; *NOP-S* - nepoželjno organizacijsko ponašanje usmjereno na suradnike; *NOP-O* - nepoželjno organizacijsko ponašanje usmjereno na organizaciju; *OO* – organizacijska ograničenja; *SK* – samokontrola, *NA* – negativna afektivnost

Prosječne vrijednosti obaju oblika NOP-a ukazuju na pozitivno asimetričnu distribuciju rezultata što je i očekivano s obzirom na to da se radi o nepoželjnom ponašanju. Iako su oba oblika prisutna u malim količinama, zamjećuje se malo veća učestalost javljanja NOP-O nego NOP-S. Prosječna vrijednost OO skale ukazuje na to da naši sudionici u pravilu ne doživljavaju organizacijska ograničenja ili su prisutna u malim količinama. Isto vrijedi i za prosječnu vrijednost NA, što je u skladu s očekivanjima. Prosječna vrijednost dobivena na Skali samokontrole također odgovara očekivanom trendu u kojem ipak više pojedinaca ima zadovoljavajuću razinu samokontrole (manji rezultat na Skali samokontrole ukazuje na veću samokontrolu).

## Bivarijatne povezanosti ispitivanih varijabli

U sklopu prvog problema u ovom istraživanju ispitali smo povezanost organizacijskih ograničenja i samokontrole s NOP-O i NOP-S. Kako bismo ispitali navedene povezanosti i testirali pripadajuće hipoteze, izračunali smo interkorelacije varijabli koje su uključene u ovo istraživanje. Također, izračunali smo i povezanost kontrolne varijable negativne afektivnosti s ostalim varijablama. Izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije te su vrijednosti prikazane u Tablici 2.

Tablica 2.

Interkorelacije varijabli korištenih u ovom istraživanju ( $N = 360$ ).

	NOP-S	NOP-O	OO	SK	NA
NOP-S	1	.47**	.21**	.24**	.20**
NOP-O		1	.32**	.27**	.18**
OO			1	.25**	.40**
SK				1	.22**
NA					1

Legenda: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; *NOP-S* - nepoželjno organizacijsko ponašanje usmjereno na suradnike; *NOP-O* - nepoželjno organizacijsko ponašanje usmjereno na organizaciju; *OO* – organizacijska ograničenja; *SK* – samokontrola, *NA* – negativna afektivnost

Dva oblika NOP-a međusobno umjereno koreliraju. Dok i NOP-S i NOP-O podjednako koreliraju sa samokontrolom, organizacijska ograničenja povezanija su s NOP-O nego NOP-S. U ovoj korelacijskoj matrici promotrili smo povezanost između prediktora i kontrolne varijable NA, odnosno povezanost između prediktora i kriterija, bez kontroliranja NA. Korelacije su niske pozitivne sa svim varijablama osim organizacijskih ograničenja s kojima je NA umjereno pozitivno povezana.

## Objašnjavanje varijance različitih oblika NOP-a na temelju samokontrole i organizacijskih ograničenja

Za provjeru drugog problema i pripadajućih hipoteza provedene su dvije hijerarhijske regresijske analize. Rezultati analiza, standardizirani regresijski koeficijenti te proporcije varijance objašnjene u pojedinom koraku nalaze se u tablicama 3. i 4. Obje hijerarhijske regresijske analize provedene su u tri koraka. U prvom je uvrštena kontrolna varijabla negativne afektivnosti, u drugom koraku mjere organizacijskih ograničenja i samokontrole te u trećem koraku interakcija organizacijskih ograničenja i samokontrole. Kriterij u prvoj hijerarhijskoj regresijskoj analizi je bio NOP-O, a u drugoj NOP-S.

### Objašnjavanje varijance NOP-O na temelju samokontrole i organizacijskih ograničenja

Tablica 3.

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za predviđanje kriterija učestalosti upuštanja u nepoželjna organizacijska ponašanja usmjerena na organizaciju (NOP-O).

	1. korak	2. korak	3. korak
Prediktori	Standardizirani regresijski koeficijenti ( $\beta$ )		
NA	.18**	.04	.03
OO		.25**	.26**
SK		.20**	.21**
OO x SK			-.02
	<i>kor.R<sup>2</sup></i>	.03**	.14**
	<i>kor.<math>\Delta</math>R<sup>2</sup></i>	.03**	.011**

Legenda: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ , *kor.R<sup>2</sup>*-korigirana proporcija varijance kriterija objašnjene prediktorima; *kor. $\Delta$ R<sup>2</sup>* - promjena u korigiranoj proporciji objašnjene varijance kriterija; NA – negativna afektivnost, OO – organizacijska ograničenja, SK – samokontrola, OOxSK – interakcija organizacijskih ograničenja i samokontrole

I organizacijska ograničenja i samokontrola samostalno značajno doprinose objašnjenju varijance kriterija povrh negativne afektivnosti. Organizacijska ograničenja imaju veći samostalni doprinos u objašnjavanju varijance NOP-O od samokontrole. Rezultat na NA prestaje biti značajan prediktor uvođenjem ostalih varijabli.

Ovako postavljen model prediktora iz Tablice 3. objašnjava ukupno 14% varijance nepoželjnog ponašanja usmjerenog na organizaciju.

### **Objašnjavanje varijance NOP-S na temelju samokontrole i organizacijskih ograničenja**

Tablica 4.

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za predviđanje kriterija učestalosti upuštanja u nepoželjna organizacijska ponašanja usmjerena na suradnike (NOP-S).

	1. korak	2. korak	3. korak
Prediktori	Standardizirani regresijski koeficijenti ( $\beta$ )		
NA	.20**	.11	.11
SK		.19**	.18**
OO		.11*	.11*
OO x SK			.04
	<i>kor.R<sup>2</sup></i>	.06**	.08**
	<i>kor.<math>\Delta</math>R<sup>2</sup></i>	.06**	.02**

Legenda: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ , *kor.R<sup>2</sup>*- korigirana proporcija varijance kriterija objašnjene prediktorima; *kor. $\Delta$ R<sup>2</sup>* - promjena u korigiranoj proporciji objašnjene varijance kriterija; NA – negativna afektivnost, OO – organizacijska ograničenja, SK – samokontrola, OOxSK – interakcija organizacijskih ograničenja i samokontrole

Rezultati pokazuju da uz kontrolu NA oba prediktora značajno doprinose objašnjenju varijance NOP-S, s tim da samokontrola ima veći standardizirani beta koeficijent od organizacijskih ograničenja. Interakcija prediktora nije se pokazala statistički značajnom. Na temelju podataka iz regresijskih analiza koje daju rezultate u istom smjeru kao i korelacijska matrica, samo uz uključenu kontrolu NA, potvrđujemo prvu postavljenu hipotezu – i veća samokontrola i veća prisutnost organizacijskih ograničenja pozitivno su povezani s NOP-S i NOP-O.

Ovako postavljen model prediktora iz Tablice 4. objašnjava ukupno 8% varijance nepoželjnog ponašanja usmjerenog na suradnike.

## RASPRAVA

U istraživanju smo ispitali u kakvom su odnosu osobinski prediktor samokontrole te situacijski prediktor organizacijskih ograničenja u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja uz kontrolu razine negativne afektivnosti – predviđaju li oni različite dijelove varijance dviju vrsta nepoželjnog organizacijskog ponašanja i jesu li u interakciji u predviđanju tih kriterija. Rezultati istraživanja potvrđuju dio hipoteza.

Interkorelacije svih varijabli uključenih u istraživanje u skladu su s očekivanjima i upućuju na sljedeće zaključke: osobe koje doživljavaju više organizacijskih ograničenja te imaju nižu razinu samokontrole (veći rezultat na Skali samokontrole) češće se upuštaju u neki od oblika NOP-a što potvrđuje hipotezu 1.a) i u skladu je s drugim istraživanjima (Bechtoldt i sur., 2007; Marcus i Schuler, 2004). Također, kontrolna varijabla negativne afektivnosti u pozitivnoj je korelaciji sa svim ostalim varijablama u istraživanju što je također u skladu s očekivanjima – osobe sklonije negativnoj afektivnosti češće se upuštaju u neki oblik NOP-a jer će prije doživjeti neku situaciju negativnijom i reagirati na nju od onih koji su manje skloni negativnoj afektivnosti (Penney i Spector, 2005). S ovim se slaže i teorija afektivnih događaja (Weiss i Cropanzano, 1996; prema Weiss i Beal, 2005) koja nalaže da vanjske karakteristike posla rezultiraju promjenama u zaposleniku koje autori nazivaju afektivnim događajima. Nakupljanje serije afektivnih događaja dovodi do afektivnih stanja zaposlenika koji, zauzvrat, oblikuju stavove i ponašanja kao odgovore na te događaje. Primjerice, zaposlenik kojeg zahtjevan šef spušta (afektivni događaj) postaje ljut i nezadovoljan (afektivno stanje) i počinje doživljavati nezadovoljstvo poslom (stav) te počinje ulagati manje truda na poslu (ponašajna posljedica).

Ostali dijelovi prve hipoteze odnose se na pitanje u kojim razmjerima samokontrola i organizacijska ograničenja predviđaju varijancu kriterija NOP-S i NOP-O. Provedene regresijske analize potvrdile su da uz kontrolu NA samokontrola i organizacijska ograničenja predviđaju varijancu obaju kriterija. Hipoteza 1.b) odnosila se na to da će samokontrola više doprinijeti objašnjenju varijance NOP-S od organizacijskih ograničenja što su rezultati i pokazali. Rezultat vezan uz samokontrolu u skladu je s literaturom koja nalaže da će ona više doprinijeti objašnjenju

varijance kriterija od ostalih prediktora (Marcus i Schuler, 2004), iako se to nije dogodilo u slučaju NOP-O. Hipoteza 1.c) također je potvrđena, organizacijska ograničenja pokazala su se boljim prediktorom varijance NOP-O od samokontrole.

Što se tiče 2. hipoteze, rezultati našeg istraživanja pokazali su da organizacijska ograničenja (*situacija-motivacija*) i samokontrola (*osoba-kontrola*) nisu u interakcijskom odnosu ni u predviđanju NOP-S, niti NOP-O. Dakle, zaposlenici koji doživljavaju organizacijska ograničenja iskazivat će više NOP-a neovisno o tome imaju li visoku ili nisku samokontrolu. Bechtoldt (2007) je dobio slični nalaz interakcije u svom istraživanju interpersonalne devijantnosti u kojem samokontrola objašnjava ukupno 7% varijance kriterija - interakcija između samokontrole i situacijske varijable organizacijske pravednosti nije se pokazala značajnom.

Nakon analiziranja rezultata dobivenih ovim istraživanjem postavlja se pitanje zašto se interakcija organizacijskih ograničenja i samokontrole u predviđanju nijedne vrste NOP-a nije pokazala značajnom. Naš glavni nalaz je taj da su organizacijska ograničenja bolji prediktor NOP-O, a samokontrola bolji prediktor NOP-S. Moguće objašnjenje za veći doprinos organizacijskih ograničenja nego samokontrole u slučaju NOP-O, potaknuto i nedostatkom interakcije između prediktora, moglo bi biti to da je zaposleniku važnije dobiti osjećaj jednakosti u socijalnoj razmjeni između davanja svojih resursa i primanja od organizacije od same svjesnosti o posljedicama upuštanja u nepoželjno ponašanje. Posljedice su u tom trenutku, izgleda, manje važne od osjećaja jednakosti davanja i primanja resursa, što se slaže s prepostavkom teorije socijalne razmjene (Emerson, 1976; prema Cropanzano i Mitchell, 2005) i teorije jednakosti (Adams i Freedman, 1976). Vjerojatnost upuštanja u neki oblik nepoželjnog ponašanja povećava se ovisno o time koliko ćemo opravdati to kao metodu uspostavljanja emocionalne ravnoteže, ravnoteže resursa i odgovora na negativni afektivni događaj (Weiss i Beal, 2005). Izgleda da OO više utječu na percepciju socijalne razmjene s poslodavcem pa su stres i frustracija koji proizlaze iz OO važnije odrednice za NOP-O nego NOP-S.

Sličan utjecaj dobro je opisan u poznatom Greenbergovom eksperimentu (1990) u kojem je smanjenje plaće bilo povezano s povećanom stopom krađe u organizaciji. Stopa krađe mjerena je u razdoblju u kojem je plaća zaposlenika privremeno bila smanjena za 15% uz postojanje kontrolne grupe čija je plaća ostala nepromijenjena. U prvom slučaju, uspoređujući stopu krađe prije i poslije smanjenja plaće, eksperimentalna grupa imala je značajno veću stopu krađe od kontrolne. U drugom slučaju eksperimentalnoj se grupi razumno i empatično objasnio razlog smanjenja plaće

što je dovelo i do smanjenja osjećaja nejednakosti i stope krađe. Greenberg je ovim eksperimentom demonstrirao da zadovoljavajuća komunikacija legitimnosti smanjenja plaće može bitno smanjiti negativnu reakciju čime je indirektno pokazao da percepcija nejednakosti može biti jednako važna kao i sami okidači (Marcus i Schuler, 2004).

Na tragu ovih zaključaka, Bing i suradnici (2007) dokazali su da postoje mehanizmi opravdavanja nepoželjnog ponašanja koji su zapravo kognitivne distorzije u razmišljanju koje pojedincima onemogućuju vidjeti ispravnu sliku sebe. Pojedinci s razvijenom samokontrolom koji doživljavaju organizacijska ograničenja kao okidač možda se upuštaju u nepoželjna ponašanja bez obzira na to što imaju sposobnost kontroliranja svojih nagona jer ni ne smatraju da se trebaju kontrolirati u ponašanjima koja su sebi prethodno racionalizirali i time opravdali.

Moguć razlog većeg iznosa  $\beta$  koeficijenta samokontrole u slučaju NOP-S je taj što u odnosu na organizacijska ograničenja samokontrola ipak ima veći naglasak na interpersonalnim odnosima s česticama impulzivnosti, neosjetljivosti prema drugima te neposrednom dovođenju drugih u neugodne situacije zbog manjka samokontrole (Higgins, 2007). Također, prema Tapiji (2001), samokontrola je, uz empatiju, upotrebu osjećaja i nošenje s odnosima, jedna od četiri facete faktora emocionalne inteligencije koju više možemo povezati s odnosom prema suradnicima nego prema organizaciji.

S druge strane,  $\beta$  koeficijent samokontrole relativno je isti u analizi NOP-O i NOP-S, a  $\beta$  koeficijent organizacijskih ograničenja je taj koji je značajno veći u slučaju NOP-O nego NOP-S. Kako se u slučaju oba oblika radi o ponašanju s dugoročno negativnim posljedicama, manjak samokontrole stabilan je prediktor za obje vrste NOP-a, što odgovara stavu Marcusa i Schulera (2004) da samokontrola objašnjava velik dio varijance cjelokupne domene kriminalnog ponašanja.

Značajnost organizacijskih ograničenja koja je skoro pa statistički neznačajna za predviđanje NOP-S ( $p = .047$ ) neočekivan je rezultat. U slučaju kad ne uvrstimo NA kao kontrolnu varijablu, OO objašnjava više varijance NOP-S pa bismo iznos značajnosti OO mogli objasniti preklapanjem konstrukata u podlozi čestica vezanih uz suradnike koji u pojedincu izazivaju stres. To bi značilo da će pojedinci s niskom razinom samokontrole i visokom negativnom afektivnosti češće biti neugodni prema suradnicima ne uzimajući previše u obzir organizacijska ograničenja. Možda ograničenja nisu dovoljno motivirajuća za upuštanje u NOP-S, a ukoliko i jesu, ne mogu doprinijeti dodatnom objašnjenju varijance NOP-S pored zajedničke varijance koju dijele s negativnom afektivnosti. Moguće je pripisati značajnost OO pomaknutoj agresiji, odnosno



„iskaljivanju“ na suradnicima onda kad smo u nemogućnosti usmjeriti se na organizaciju ako je ona izvor stresa (Miller, 1941).

Što se tiče kontrolne varijable, NA u analizi NOP-O prestaje biti značajan prediktor uvođenjem varijable organizacijskih ograničenja što znači da organizacijska ograničenja objašnjavaju isti dio varijance u NOP-O kao i NA. I ovaj bi se nalaz mogao pripisati tome da se stres i frustracija koje u pojedincu izaziva postojanje organizacijskih ograničenja preklapaju s obilježjima negativne afektivnosti.

Još jedan zanimljiv nalaz je da je općenito zamijećena veća učestalost javljanja NOP-O nego NOP-S. Ovaj bi se nalaz mogao objasniti idejom da je povezanost zaposlenika i organizacije smatrana važnijom nego povezanost zaposlenika s ostalim suradnicima u kontekstu teorije jednakosti (. Točnije, pretpostavljamo da se osobnije shvaća davanje i primanje resursa u odnosu s organizacijom nego sa suradnicima jer je posao nešto što je zaposlenik odabrao, a suradnici su došli s tim odabirom. Također, organizacija je ipak ta koja zaposleniku daje prihode neophodne za život. Nesklad, odnosno nejednakost u ovom segmentu mogla bi imati puno veći utjecaj na ostale aspekte života zaposlenika nego nesklad u odnosu s nekim suradnikom. S druge strane, možda je i zaposleniku jednostavnije uspostaviti jednakost u odnosu s organizacijom na način da ulaže manje truda na poslu što je lakši i manje „opipljiv“ oblik NOP-a, čiju veću učestalost u odnosu na teže oblike NOP-a potvrđuju i nalazi drugih autora (Robinson i Bennett, 2000; Grabovac, 2019).

## Nedostaci i doprinosi provedenog istraživanja

Ovo istraživanje ima nekoliko nedostataka od kojih je ključan taj da svi podaci dolaze iz istog izvora – samoprocjene zaposlenika. U budućim istraživanjima trebali bi se koristiti i drugi izvori podataka. Još jedan nedostatak odnosi se na uzorak sudionika. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku koji ne predstavlja reprezentativni uzorak populacije zaposlenih osoba u Republici Hrvatskoj što ograničava generalizaciju rezultata. Taj prigodni uzorak odnosi se na zaposlenike koji su dobrovoljno sudjelovali u istraživanju znajući da se u njemu ispituju ponašanja, osjećaji i stavovi vezani uz njihovo radno mjesto. Postoji vjerojatnost da se oni sustavno razlikuju od ostalih zaposlenika jer su možda zadovoljniji svojim radnim mjestom, kao i organizacijom u kojoj rade, a samim time se vjerojatno ne uključuju u jednakoj mjeri kao i prosječni zaposlenik u ponašanja štetna za organizaciju. Ovo je moglo dovesti do smanjenja varijabiliteta u kriteriju, što bi značilo da bi korelacije prediktora i kriterija u stvarnosti mogle biti i veće.

Socijalna poželjnost odgovaranja, s druge strane, djeluje na *Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja* zbog specifičnosti ispitivanog konstrukta i metode samoprocjene koja je uvrštena u analizu u kojoj je veća šansa za pojavu poželjnih odgovora bez obzira na rečenu anonimnost sudionika. Osim toga, kako je već poznato da je skala NOP pozitivno asimetrična, možda bi se u budućnosti mogla uvesti osjetljivija skala čestine, odnosno uvrštavanje više razina rijetkog javljanja ove pojave, kako bi se dobio još precizniji uvid u stvarnu učestalost javljanja nekih oblika NOP-a.

Kao nedostatak istraživanja treba navesti i nekontroliranje svih karakteristika organizacije koje su također važne odrednice NOP-a. Implicitna agresivnost, percipirana organizacijska podrška, odanost organizaciji, sustavi nagrađivanja, odnos nadređenog prema zaposlenicima i druge varijable također objašnjavaju dio domene NOP-a, i trebalo bi ih uzeti u obzir kako bismo postigli bolje razumijevanje odnosa osobinskih i situacijskih varijabli u predviđanju nepoželjnih oblika ponašanja. Iako je nemoguće kontrolirati sve faktore koji dovode do različitih oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja, istraživanjima koja ispituju, provjeravaju i dokazuju da određeni individualni i okolinski faktori predviđaju upuštanje u nepoželjna ponašanja, kao i konstrukcijom instrumenata za mjerenje tih prediktora koji se onda koriste u selekciji budućih zaposlenika,

vjerojatno smo bliže tome da takva devijantna ponašanja na radnom mjestu barem u određenoj mjeri smanjimo fokusirajući se u daljnjim radovima na specifične vrste nepoželjnog ponašanja.

Našim smo istraživanjem pokazali kako je prilikom predviđanja nepoželjnih ponašanja važno uzeti u obzir upravljaju li pojedincem negativni afekt, postojanje organizacijskih ograničenja, kao i to posjeduje li on samokontrolu. Stoga, ako nam je cilj zaposliti osobe za koje je manja vjerojatnost da će se ponašati nepoželjno na svom radnom mjestu, trebali bismo procjenjivati i njihovu samokontrolu i sklonost negativnoj afektivnosti kako bismo mogli kontrolirati bar dio varijance koji proizlazi iz same osobe. Pokazali smo važnost mjerenja i osobinskih i situacijskih varijabli u predviđanju onih ponašanja zaposlenika koja štete samoj organizaciji i/ili njenim članovima. Procjenjujući jednim dijelom ličnost preko samokontrole i negativne afektivnosti u modelu možemo povećati vjerojatnost da ćemo odabrati osobe za koje je manje vjerojatno da će se ponašati nepoželjno prema drugim zaposlenicima.

Jedna od važnih praktičnih implikacija ovog istraživanja je da je svijest o organizacijskim ograničenjima vrlo važna za prevenciju javljanja NOP-O te da ipak nisu isti prediktori u podlozi NOP-S i NOP-O. Kako se ipak radi o dva različita konstrukta, neće iste mjere prevencije biti efikasne za NOP-S kao za NOP-O i obrnuto, što je bitno imati na umu prilikom osmišljavanja načina suočavanja s ovim problemima. Ovi nalazi mogu biti vrlo korisni za upravljanje ljudskim potencijalima ako organizacije počnu upravljati ograničenjima u korist zadovoljstva zaposlenika.

## **ZAKLJUČAK**

Cilj ovog rada bio je dati doprinos istraživanjima prediktora NOP-a analizirajući ulogu organizacijskih ograničenja i samokontrole u objašnjenju NOP-S i NOP-O kao dvije odvojene vrste NOP-a. Rezultati istraživanja pokazuju da organizacijska ograničenja i samokontrola predviđaju različite dijelove varijance oblika NOP-a. Oba prediktora objašnjavaju dio varijance i NOP-O i NOP-S, no pokazalo se da su organizacijska ograničenja važniji prediktor za NOP-O, a samokontrola objašnjava više varijance NOP-S, što odgovara očekivanjima. Pretpostavka o interakcijskom odnosu organizacijskih ograničenja i samokontrole za objašnjavanje varijance NOP-S i NOP-O nije potvrđena.

## LITERATURA

Adams, J. S. i Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in experimental social psychology*, 9, 43-90.

Baumeister, Roy F., Vohs, Kathleen D. i Tice, Dianne M. (2007). The Strength Model of Self-Control. *Current Directions in Psychological Science*, 16, 351-355.

Bechtoldt, M. N., Welk, C., Zapf, D. i Hartig, J. (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behaviour at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 479–500.

Bennett, R. J. i Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.

Berkowitz, L. (1989). Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106(1), 59-73.

Berry, C. M., Ones, D. S. i Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 409-423.

Cropanzano, R. i Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

Gottfredson, M. R., i Hirschi, T. (1990). A general theory of crime. *Stanford University Press*.

Grabovac, M. T. (2019). Od spjalice do milijuna: Nepoželjna organizacijska ponašanja. *HR Days 2019*.

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.

Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., ... i Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238.

Higgins, G. E. (2007). Examining the original Grasmick scale: A Rasch model approach. *Criminal Justice and Behavior*, 34(2), 157-178.

Judge, T. A., Scott, B. A. i Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 126-138.

Marcus, B. (2001). Approaches to the explanation of counterproductive behaviors in organizations. *Psychologie 2000*, 414 – 425.

Marcus, B. i Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647–660.

Miller, Neal E. (1941) I. The frustration-aggression hypothesis. *Psychological review* 48 (4), 337-342.

Penney, L. M. i Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 777-796.

Peters, L. H. i O'Connor, E. J. (1980). Situational Constraints and Work Outcomes: The Influences Of a Frequently Overlooked Construct. *Academy of Management Review*, 5(3), 391–397.

Pindek, S. i Spector, P. E. (2016). Organizational constraints: a metaanalysis of a major stressor. *Work & Stress*, 30(1), 7-25.

Podnar, O. (2013). *Više nećete moći tako lako na izmišljeno bolovanje, evo zašto.*  
<http://www.poslovni.hr/hrvatska/vise-necete-moci-tako-lako-na-izmisljeno-bolovanje-evo-zasto-243192>

Robinson, S. L., i Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.

Skarlicki, D. P., Folger, R., i Tesluk, P. (1999). Personality as a Moderator in the Relationship Between Fairness and Retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100–108.

Spector, P. E. i Jex, S. M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.

Tapia, M. (2001). Measuring Emotional Intelligence. *Psychological Reports*, 88(2), 353–364.

Watson, D., Clark, L. A. i Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.

Weiss, H. M. i Beal, D. J. (2005). Reflections on affective events theory. *The Effect of Affect in Organizational Settings*, 1, 1-21.