

# Moderacijski učinak savjesnosti na odnos između prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnog organizacijskog ponašanja

---

**Benčić, Andrej**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:606747>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2021-12-04**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
Odsjek za psihologiju

**MODERACIJSKI UČINAK SAVJESNOSTI NA ODNOS IZMEĐU PREKRŠAJA  
PSIHOLOŠKOG UGOVORA I NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG  
PONAŠANJA**

Diplomski rad

Andrej Benčić

Mentor: prof. dr. sc. Zvonimir Galić

Zagreb, 2021.

## Sadržaj

Uvod .....	1
<i>Psihološki ugovor i organizacijsko ponašanje</i> .....	2
<i>Savjesnost kao moderator odnosa prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnog organizacijskog ponašanja</i> .....	4
Cilj, problemi i hipoteze istraživanja.....	8
Metoda .....	9
<i>Sudionici</i> .....	9
<i>Postupak</i> .....	9
<i>Instrumenti</i> .....	10
<i>Sociodemografski podaci</i> .....	11
Rezultati.....	12
<i>Deskriptivna statistika i prvi istraživački problem</i> .....	12
<i>Drugi istraživački problem</i> .....	14
Rasprava .....	15
<i>Metodološka ograničenja i preporuke za buduća istraživanja</i> .....	18
Zaključak .....	20
Literatura .....	21
Prilozi .....	25

## **Moderacijski učinak savjesnosti na odnos između prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnog organizacijskog ponašanja**

Prijašnja istraživanja otkrila su pozitivnu korelaciju između percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Ovo istraživanje imalo je namjeru ispitati moderacijski učinak savjesnosti na taj odnos te utvrditi postoji li povezanost nepoželjnog organizacijskog ponašanja te nekoliko demografskih varijabli koje bi ga mogle predviđati. Istraživanje je provedeno metodom papir-olovka upitnika te je u njemu sudjelovalo ukupno 360 zaposlenika, od čega su 181 bile žene, prosječne dobi od 38 godina. Sudionici su prilikom ispunjavanja upitnika procijenili stupanj u kojem osjećaju da je prekršen psihološki ugovor, vlastitu razinu savjesnosti te čestinu kojom se upuštaju u nepoželjno organizacijsko ponašanje. Osim toga, prikupljene su i informacije o njihovim sociodemografskim karakteristikama. U konačnici je potvrđena veza između prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnih organizacijskih ponašanja iz kategorije organizacijske devijantnosti. Povezanost prekršaja psihološkog ugovora i interpersonalne devijantnosti i moderacijski učinak dimenzije savjesnosti nisu pronađeni. Preporuke za buduća istraživanja u polju su prvenstveno veći, reprezentativniji uzorak i širi raspon korištenih metoda i instrumenata. Dobiveni rezultati ukazuju na to da bi se nepoželjno organizacijsko ponašanje moglo bolje definirati kroz detaljniju analizu i uključivanje drugačijih varijabli u budućim istraživanjima.

**Ključne riječi:** prekršaj psihološkog ugovora, nepoželjno organizacijsko ponašanje, savjesnost

Research conducted in the past found a positive correlation between perceived psychological contract breach and counterproductive work behavior. This research aimed to test whether conscientiousness had a moderating effect on it, in addition to examining some demographic variables that could potentially predict counterproductive work behaviours. The research was conducted by method of paper-and-pencil questionnaires and had a total of 360 employees, of which 181 were women, with an average age of 38. Over the course of testing, the participants estimated the degree in which they feel like the psychological contract has been breached, their own level of conscientiousness and how often they engage in counterproductive work behavior. In addition, information on their sociodemographic characteristics was collected. A correlation was found between perceived psychological contract breach and counterproductive work behaviors in the category of organisational deviance. Neither a correlation between psychological contract breach and interpersonal deviance, nor the moderating effect of conscientiousness was found. Suggestions for future research in the field mainly include a larger, more representative sample and a wider range of methods and instruments. The results indicate that counterproductive work behavior could be better defined through more detailed analysis and inclusion of different variables in future research.

**Keywords:** psychological contract breach, counterproductive work behavior, conscientiousness

## Uvod

Pronalazak radnog mjesta koji zadovoljava naše zahtjeve nešto je čemu svi težimo. Jednom kad konačno pronađemo nešto što nam odgovara, stvara se odnos između nas kao zaposlenika i našeg poslodavca te se obje strane obvezuju na odgovornost ispunjavanja onoga što se smatra da je obećano. Drugim riječima, „potpisujemo“ psihološki ugovor. Važno je napomenuti da je psihološki ugovor nenapisan; radi se o implicitnom konstrukt za čije je postojanje dovoljna samo jedna strana. Drugim riječima, zaposlenik može stvoriti psihološki ugovor bez da poslodavac nužno zna njegov sadržaj. Pojam psihološkog ugovora prvi put spominju Levinson i suradnici (1962) te Schein (1965), koji ga definiraju kao uzajamne obaveze koje sačinjavaju odnos razmjene između zaposlenika i organizacije. Točnije, oni taj konstrukt definiraju kao skup uvjerenja o tome što svaka strana zaslužuje dobiti, te što je obavezna dati u zamjenu za doprinose druge strane (Levinson i sur., 1962).

U novije vrijeme, psihološki ugovor sve se više razmatra kao prizma kroz koju se može promotriti odnos zaposlenika i organizacije, te broj psiholoških istraživanja u području tog konstrukta značajno raste, čemu zasigurno pridonosi i Rousseauin razvoj teorije psihološkog ugovora (1989). Potaknuti ovom teorijom, istraživači počinju ispitivati povezanost psihološkog ugovora s mnoštvom drugih konstrukata u području organizacijske psihologije. Razjašnjavaju se odnosi ispunjenosti psihološkog ugovora s ishodima kao što su radna angažiranost, zadovoljstvo poslom, motivacija i radna uspješnost te se otkrivaju brojne koristi ispunjenog, realiziranog psihološkog ugovora. Ispunjenje psihološkog ugovora povezano je s odgovornim organizacijskim ponašanjem (Turnley i sur., 2003). Coyle-Shapiro i Kessler (2000) povezali su stupanj ispunjenosti psihološkog ugovora i s percipiranom podrškom od strane organizacije i odgovornim organizacijskim ponašanjem. S druge strane, ukoliko postoji razmjena koja treba biti ostvarena kako bi ugovor bio uspješno ispunjen, nedvojbeno će doći i do slučajeva u kojima je on ostao neispunjen te jedna strana osjeća da nije dobila što je trebala.

Prekršaj psihološkog ugovora događa se kada pojedinci osjećaju da su lišeni nečega što žele, a za što smatraju da su na neki način „platili“ (Rousseau, 2011). U ovom slučaju, zaposlenici osjećaju da im je oduzeto ono što zaslužuju ili što im je obećano prilikom zaposlenja te tijekom radnog odnosa. Sami zaposlenici imaju sklonost ovaj

prekršaj smatrati namjernim narušavanjem odnosa od strane nadređenih, dok nadređeni često isti događaj pripisuju silama izvan organizacijske kontrole (Turnley i sur., 2002). Prema tome, nije iznenađujuće da se percipirani prekršaj psihološkog ugovora često povezuje s negativnim ishodima na radnom mjestu. Prvenstveno su to osjećaji ljutnje, nevjerice i želja za povlačenjem iz odnosa (Rousseau, 2011).

Istraživanje Coyle-Shapiro i Kesslera (2000) pokazalo je da je većina ispitanih zaposlenika iskusila neki oblik prekršaja psihološkog ugovora, a spremnost zaposlenika da se upuštaju u odgovorno organizacijsko ponašanje prilikom takvog prekršaja opada. Rukovoditelji koji prekrše psihološki ugovor svojih podređenih, u njihovim očima pokazuju da nisu vrijedni njihovog povjerenja, te riskiraju negativnije procjene i lošiji radni učinak od strane zaposlenika (Robbins i Judge, 2012).

Posljedice prekršenog psihološkog ugovora nisu štetne samo organizaciji. Jedno istraživanje provedeno na studentima i mentorima u Americi pokazalo je da su studenti koji su percipirali višu razinu kršenja psihološkog ugovora također procijenili svoju psihološku dobrobit i zadovoljstvo projektom na kojem su radili nižim (Bordia i sur., 2010). Uz posljedice negativnih procjena, niže psihološke dobrobiti i lošijeg radnog učinka, izrazito nezadovoljni zaposlenici mogu se okrenuti i mnogo štetnijim oblicima ponašanja, kojima je cilj upravo naškoditi organizaciji. Ovakva ponašanja mogu se svrstati pod pojam nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

### *Psihološki ugovor i organizacijsko ponašanje*

Zaposlenici će se najčešće na radnom mjestu ponašati na načine koji će njihovoj organizaciji doprinosti na pozitivan način. To je osigurano procesom selekcije, te nakon toga motivacijom i ohrabrivanjem takvog ponašanja na radnom mjestu od strane organizacije i nadređenih (Jex i Britt, 2008). S druge strane, ukoliko su za to dovoljno motivirani, zaposlenici se mogu ponašati vrlo drugačije. Godine 1811. u engleskom gradu Arnold, nekolicina krojača nezadovoljna smanjenjem plaća od strane svojih nadređenih započela je niz noćnih napada na krojačke radionice u okolini (Bailey, 1998). Prvo su počeli samo uklanjati žice iz šivaćih strojeva, ali su s vremenom počeli i uništavati same strojeve. Makar njihov pokret nije promijenio ništa u njihovim radnim uvjetima, potaknuo je slične pokrete diljem Engleske te uspostavio primjer. Nezadovoljni zaposlenici od tada

su znali da svoje nezadovoljstvo mogu efikasno iskazati na destruktivan način, čime će naštetiti i nadređenima i organizaciji (Klotz i Buckley, 2013).

Nepoželjno organizacijsko ponašanje možemo definirati kao bilo koje ponašanje koje se protivi ciljevima organizacije. Robinson i Bennett (1995) dijele nepoželjno organizacijsko ponašanje na dvije kategorije; organizacijsku devijantnost, odnosno ponašanje usmjereno na organizaciju, te interpersonalnu devijantnost, koja se odnosi na ponašanje usmjereno na druge osobe. Tako bi ponašanja poput ogovaranja ili seksualno neprikladnog ponašanja pripadala kategoriji interpersonalne devijantnosti, dok je ranije naveden primjer nezadovoljnih radnika iz Arnolda koji su uklanjali žice i uništavali šivaće strojeve dobra ilustracija organizacijske devijantnosti. Prema Jex i Britt (2008), neki od najčešćih oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja su slab radni učinak, izostajanje s posla, opasno ponašanje i povlačenje.

Zaposlenici se upuštaju u nepoželjno organizacijsko ponašanje iz mnoštva razloga. Makar trenutna istraživanja navode da su najsnažnije odrednice nepoželjnog organizacijskog ponašanja osobine ličnosti zaposlenika, ono također može biti posljedica specifičnih situacija, osjećaja nepravde ili potreba pojedinačnih zaposlenika (Landy i Conte, 2012). Neki od primjetnijih oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja mogu naštetiti ne samo ciljevima, već i javnoj slici tvrtke; jedan zaposlenik Renaissance hotela u Americi 2011. godine dao je otkaz uz pratnju orkestra te je događaj snimio i objavio na internetu uz iznošenje vlastitih loših iskustava s vodstvom tvrtke. Priča je dosegla milijune ljudi, a ugledu hotela nanosena je neprocjenjiva šteta (Klotz i Buckley, 2013). Prema tome, ne samo da je izrazito važno izbjeći nepoželjno organizacijsko ponašanje, već je ključno spriječiti i njegove uzroke. Spector (2010) iznosi mogućnost da bi jedan od tih uzroka mogla biti ličnost, za koju navodi da igra važnu ulogu u objašnjavanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Točnije, iznosi pretpostavku da bi neugodne emocije i ljutnja kao crta ličnosti mogli biti povezani s neugodnim emocijama vezanim uz nepoželjno organizacijsko ponašanje, dok bi mjesto kontrole i visoka samokontrola trebali biti razmotreni kao inhibitori (Spector, 2010).

Kao što je navedeno i ranije, povezanost prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnog organizacijskog ponašanja poznata je u teoriji, te su istraživanja u tom području relativno česta. Turnley i Feldman (1999b) zaključili su da zaposlenici koji su

u većoj mjeri doživjeli prekršaj psihološkog ugovora imaju veću vjerojatnost napuštanja radnog mjesta te da u velikoj mjeri ciljano oslabe svoj radni učinak. Nadalje, Deery, Iverson i Walsh (2006) su ustanovili da prekršaj psihološkog ugovora dovodi do smanjenja povjerenja u organizaciju, što zatim vodi do percepcije radnog odnosa kao lošijeg te porasta izostajanja s posla. Prekršaj psihološkog ugovora također može imati negativan utjecaj na radnu angažiranost zaposlenika (Rayton i Yalabik, 2014). Osim toga, može dovesti i do intenzivnije namjere davanja otkaza, te manje organizacijske odanosti i zadovoljstva poslom (Orvis, Dudley i Cortina, 2008).

### *Savjesnost kao moderator odnosa prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnog organizacijskog ponašanja*

Ono što se da zaključiti iz samo nekolicine navedenih istraživanja psihološkog ugovora jest da se, suočeni s prekršajem ugovora, različiti zaposlenici ponašaju na različite načine. Istraživanja na ovu temu pokušala su pripisati ove razlike u ponašanju različitim medijacijskim i moderacijskim efektima. Spector i Zhou (2013) ustanovili su da rod moderira vezu između stresora na radnom mjestu i nepoželjnog organizacijskog ponašanja, u smjeru da se muškarci koji su na poslu podloženi višim razinama stresa češće upuštaju u takvo ponašanje. Chang i suradnici (2012) zaključili su da savjesnost i samomotrenje moderiraju odnos između percepcije organizacijske politike i odgovornog organizacijskog ponašanja. Jednostavnije rečeno, otkrili su da su se zaposlenici nezadovoljni organizacijskom politikom značajno rjeđe ponašali na organizacijski odgovoran način, a ukoliko je zaposlenik o kojem se radi bio visoko na mjerama savjesnosti i samomotrenja, taj odnos je bio slabiji. Konačno, Orvis, Dudley i Cortina (2008) dokazali su moderaciju savjesnosti na odnos između percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnih organizacijskog ponašanja u kategoriji organizacijske devijantnosti.

Prema Hogan i Ones (1997), savjesnost kao dimenzija ličnosti odnosi se na sklonost pojedinca da poštuje društvene norme, iskazuje određen stupanj odgovornosti i pouzdanosti te kontrolira vlastite impulse. Kao dimenzija ličnosti, sadržana je i prepoznata u svakom opsežnom opisnom istraživanju ličnosti, počevši s Allportovim i Odbertovim istraživanjem iz 1936. godine. U svojem opisu petfaktorske strukture ličnosti, Goldberg (1990) je savjesne pojedince opisao kao pouzdane, konformiste te



osobe koje visoko vrednuju red i samodisciplinu. U psihologiji rada, vrijednost savjesnosti je izrazito visoka i savjesni zaposlenici su poželjni posvuda; osobe visoke na dimenziji savjesnosti dobri su članovi organizacije. Zaposlenici visoki na savjesnosti također cijene intrinzične aspekte posla, poput izazovnih, znakovitih zadataka, donošenja važnih odluka i prilika za napredovanje te ih smatraju važnijim od ekstrinzičnih, poput plaće (Nikolaou, Tomprou i Vakola, 2007). Istovremeno, zaposlenici s nižim rezultatima na dimenziji savjesnosti često su neproduktivni te tako „potkopavaju“ ekonomsko zdravlje organizacije (Hogan i Ones, 1997).

Provedene meta-analize u ovom području pokazale su da je savjesnost jedina dimenzija ličnosti koja ima svoj doprinos radnom učinku u svim organizacijskim situacijama te na svim radnim mjestima (Barrick i Mount, 1991). Pokazala se dobrim prediktorom ukupnog radnog učinka i redovitog dolaska na posao (Fallon i sur., 2000), kao i inhibitorom nepoželjnog organizacijskog ponašanja poput korištenja droge na radnom mjestu i sabotaze (Ansari i sur., 2013). Savjesnost je povezana i s učincima prekršaja psihološkog ugovora; istraživanje Shih i Chang (2012) pokazalo je da savjesnost, uz ugodnost, moderira odnos između visokog samopoštovanja i percepcije mogućih prekršaja psihološkog ugovora. Točnije, zaposlenici s visokim samopoštovanjem manje primjećuju moguće prekršaje psihološkog ugovora i češće se organizacijski odgovorno ponašaju, a taj odnos je snažniji što je zaposlenik savjesniji i ugodniji.

Za zaposlenike s visokom savjesnošću pokazalo se i manje vjerojatno da će uopće percipirati da se u psihološkom ugovoru dogodio prekršaj (Jafri, 2014; Raja, Johns i Ntalianis, 2004; Stanway, Fein i Bordia, 2020), a neki istraživači pretpostavljaju da bi čak i u slučaju očitog prekršaja savjestan zaposlenik nastavio raditi s jednakim trudom kao i do tada (Turnley i Feldman, 1999a). Upravo se na toj pretpostavci temelje neki od ključnih istraživačkih problema ovog rada. Prije svega, važno je potvrditi odnos između prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Unatoč tome što očekujemo značajnu povezanost s objema kategorijama nepoželjnog organizacijskog ponašanja, smatramo da će odnos između percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i organizacijske devijantnosti biti snažniji. Ukoliko pretpostavljamo da je nepoželjno organizacijsko ponašanje povezano s prekršajem psihološkog ugovora, smisljeno je očekivati da će zaposlenici svoje nezadovoljstvo u najvećoj mjeri usmjeriti prema uzroku

tog prekršaja i pokušati izravno naškoditi organizaciji. To ne znači da ne očekujemo značajnu povezanost i s ponašanjima iz kategorije interpersonalne devijantnosti; zaposlenici se mogu pokušati „osvetiti“ i nadređenima kao predstavnicima organizacije ili, po principu pomaknute agresije, drugim suradnicima. Savjesnost se zatim uključuje u analizu kao dimenzija koja je poznata po „ublažavanju“ negativnih ishoda. Dimenzija savjesnosti odabrana je kao mogući moderator, te u našem istraživanju pretpostavljamo da će ona služiti kao zaštitni faktor. Drugim riječima, očekujemo da će veza između prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnog organizacijskog ponašanja biti slabija kod savjesnijih zaposlenika, jer se oni upravo zbog svoje savjesne ličnosti ne upuštaju u nepoželjno organizacijsko ponašanje čak ni u slučaju kada smatraju da je došlo do nepravde u organizacijskoj situaciji. Nadalje, moderacijski efekt savjesnosti očekivali bismo kod povezanosti percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i obje kategorije nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Mnoga istraživanja već su potvrdila odnos između prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Arshad i Sparrow, 2010; Bordia i sur., 2010; Lu, Shen i Zhao, 2015). Kao dobar primjer sličnog istraživanja možemo uzeti istraživanje Orvis, Dudley i Cortina (2008). Orvis i njezini suradnici (2008.) prikupljali su podatke o 106 novih zaposlenika unutar tvrtke u trima različitim točkama u vremenu kako bi došli do zaključaka o njihovim reakcijama na moguće prekršaje u psihološkom ugovoru. Rezultati koje su dobili pokazali su da je savjesnost značajno moderirala odnos između percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i nekoliko oblika organizacijske devijantnosti; zaposlenici niži na dimenziji savjesnosti imali su negativnije reakcije na percipirani prekršaj psihološkog ugovora, u smislu da su pokazali veći pad u organizacijskoj odanosti, zadovoljstvu poslom te veće namjere napuštanja organizacije. S druge strane, visoko savjesni zaposlenici u njihovom su istraživanju u većoj mjeri umanjili vlastiti radni učinak. Naš doprinos povrh istraživanja Orvis i sur. (2008.) nalazi se u razmatranju ne samo organizacijske, već i interpersonalne devijantnosti kao kriterija u moderaciji te moguće potvrđivanje nalaza na različitom tržištu rada. Slično istraživanje na hrvatskom uzorku proveli su Galić i suradnici (2016), koji su razmotrili povezanost percipiranog prekršaja psihološkog ugovora sa sociodemografskim karakteristikama sudionika te različitim radnim ishodima, poput odgovornog i nepoželjnog radnog ponašanja. Njihovo istraživanje također je pokazalo značajnu povezanost prekršaja

psihološkog ugovora i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Galić i sur. (2016.) također navode da je ključan doprinos istraživanja u Hrvatskoj činjenica da se većina ostalih istraživanja u tom polju obavlja na značajno razvijenijim tržištima rada. Uzevši u obzir niži stupanj razvijenosti, posljedice relativno nedavne recesije na ekonomije, hrvatsko tržište rada suočava se i s raznim drugim teškoćama, poput jedne od najviših stopa nezaposlenosti u Europskoj uniji (Lolić Čipčić, 2020). Prema tome, možemo zaključiti da bi nalaz sličan Orvisinom na tržištu rada na kojem do sada nije proveden velik broj takvih istraživanja imao dodatnu vrijednost.

Osim provođenja moderacijske analize, neke od prikupljenih demografskih varijabli bit će korištene kao pomoćne varijable u istraživanju. Odabrane varijable uključuju rod, dob, vrstu radnog ugovora te veličinu tvrtke. Dobiveni rezultati mogli bi ukazati na važnost dimenzija ličnosti u području ljudskih resursa i pomoći razumijevanju odnosa prekršaja psihološkog ugovora i različitih oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja, prvenstveno prilikom selekcije zaposlenika za otvorena radnih mjesta, te bi rezultati dobiveni uz pomoćne varijable mogli pružiti dodatnu pomoć pri prepoznavanju rizičnih faktora za upuštanje zaposlenika u nepoželjno organizacijsko ponašanje te izbjegavanja negativnih ishoda.

## **Cilj, problemi i hipoteze istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je doprinijeti razumijevanju odnosa prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Pritom se želimo posebno usmjeriti i na „zaštitnu“ ulogu savjesnosti u tom odnosu. Točnije, želimo ustanoviti hoće li samoprocijenjena razina savjesnosti zaposlenika imati utjecaj na njihovo upuštanje u nepoželjno organizacijsko ponašanje u slučajevima kada sami osjećaju da je psihološki ugovor s organizacijom prekršen. Konačno, neki od prikupljenih demografskih podataka uključeni su u analizu kao pomoćne varijable koje nam pomažu da bolje razumijemo kontekst prikupljenih podataka i njihovu usporedivost sa stranim istraživanjima. U tu svrhu postavljeni su sljedeći istraživački problemi i hipoteze:

*Problem 1:* Ispitati postoji li povezanost prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnog organizacijskog ponašanja

*Hipoteza 1a:* Postoji značajna pozitivna povezanost percepcije sudionika da je psihološki ugovor prekršen i njihovih samoprocjena frekvencije upuštanja u nepoželjno organizacijsko ponašanje.

*Hipoteza 1b:* Povezanost percepcije sudionika da je psihološki ugovor prekršen i njihovih samoprocjena učestalosti upuštanja u nepoželjno organizacijsko ponašanje bit će snažnija za ponašanja u kategoriji organizacijske devijantnosti u usporedbi s interpersonalnom devijantnosti.

*Problem 2:* Utvrditi ublažava li savjesnost mogući učinak prekršaja psihološkog ugovora na nepoželjno organizacijsko ponašanje.

*Hipoteza 2:* Postoji značajan moderacijski učinak razine savjesnosti na odnos između percepcije da je psihološki ugovor prekršen i samoprocijenjene učestalosti organizacijske i interpersonalne devijantnosti, u smjeru da će odnos biti slabiji za sudionike s visokom samoprocijenjenom razinom savjesnosti, a snažniji za sudionike s niskom razinom savjesnosti.

## Metoda

### *Sudionici*

Sudionike istraživanja prikupili su studenti psihologije Filozofskog Fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, u sklopu istraživačkog projekta „Implicitna ličnost i radno ponašanje“, voditelja Z. Galića. Projekt je financirala Hrvatska zaklada za znanost. U istraživanju su sudjelovale zaposlene osobe koje su ispunjavale sljedeće kriterije:

1. putem bilo kojeg ugovornog odnosa rade minimalno pola radnog vremena,
2. imaju barem godinu dana radnog staža na trenutnom radnom mjestu,
3. rade za nekoga u organizaciji s minimalno tri člana, te
4. nisu bile na godišnjem odmoru u protekla 4 tjedna.

U istraživanju je sudjelovalo sveukupno 360 sudionika, od njih 179 muškaraca (49,7%) i 181 žena (50,3%). Dobni raspon sudionika je od 20 do 67 godina, pri čemu je njihova prosječna dob 38 godina ( $M = 38.01$ ,  $SD = 12.07$ ). Najveći udio sudionika imao je višu ili visoku stručnu spremu (55,3%). Njih 43,6% obrazovano je na srednjoškolskoj razini, dok je tek 1,1% navelo da su obrazovani na osnovnoškolskoj razini. Sudionici su za sudjelovanje u istraživanju kao poticaj dobili poklon bon u vrijednosti od 50 kuna.

### *Postupak*

Istraživanje je provedeno individualno na prigodnom uzorku zaposlenih osoba putem papir-olovka ispitivanja u prisustvu istraživača. Prije svega, prikupljeni su informirani pristanci svakog od sudionika. Objašnjena im je svrha istraživanja, postupak ispitivanja te procijenjeno trajanje ispunjavanja cijelog skupa instrumenata. Osim toga, dana im je informacija o povjerljivosti njihovih podataka te su svi sudionici po jednakom principu odredili vlastitu šifru koja će u daljnjoj analizi podataka osigurati njihovu anonimnost te ujedno omogućiti povezivanje njihovih rezultata s procjenama koje su kasnije trebali ispuniti njihovi suradnici. Iako sudionici nisu imali vremensko ograničenje za ispunjavanje upitnika, predviđeno trajanje za ispunjavanje cijelog seta instrumenata bilo je 45 do 60 minuta. Pretpostavljamo da bi za ispunjavanje upitnika koji su nam važni bilo dovoljno i manje vremena, ali vrijedi napomenuti da je prikupljanje podataka za ovaj

diplomski rad obavljeno u sklopu projekta „*Implicit personality and work behavior*“ koji je financirala Hrvatska zaklada za znanost. Prema tome, u daljnjoj analizi bit će opisani i uzeti u obzir isključivo oni instrumenti i rezultati koji su bitni za ovaj rad.

### *Instrumenti*

***Percipirani prekršaj psihološkog ugovora.*** Za mjerenje percipiranog prekršaja psihološkog ugovora korištena je ljestvica Sandre Robinson i Elizabeth Morrison (2000). Zamišljena kao opća mjera percipiranog stupnja koliko su organizacije ispunile psihološki ugovor prema zaposlenicima, ova ljestvica sadrži pet čestica Likertovog tipa s odgovorima koji se označavaju od 1 do 5, gdje 1 označava „*Uopće se ne slažem*“, a 5 „*U potpunosti se slažem*“ (primjer: „*Skoro sva obećanja koja je moj poslodavac dao u fazi privlačenja kandidata za posao su do sada bila održana*“.). Ukupan rezultat na ljestvici formiran je kao aritmetička sredina odgovora na čestice, uz obrnuto bodovanje dvije od pet čestica, a viši rezultat ukazuje na manju razinu percipiranog prekršaja psihološkog ugovora. Cronbach  $\alpha$  koeficijent ovog instrumenta dobiven u ovom istraživanju iznosi  $\alpha = .894$ .

***Savjesnost.*** Savjesnost kao dimenzija ličnosti mjerena je česticama iz Mini-IPIP upitnika ličnosti, kojeg su razvili Donnellan, Oswald, Baird i Lucas 2006. godine kao kraću verziju Goldbergovog (1999.) *International Personality Item Pool* upitnika. Za razliku od originalnog upitnika koji se sastojao od 50 čestica, Mini-IPIP upitnik ima samo 20 čestica kako bi mjerio ličnost prema teoriji petfaktorskog modela. Svaka od pet dimenzija ličnosti mjerena je s pomoću četiri čestice. Čestice su Likertovog tipa te se označavaju na ljestvici od 1 do 5, pri čemu 1 označava „*Uopće se ne odnosi na mene*“, a 5 „*U potpunosti se odnosi na mene*“ (npr. savjesnost; „*Odmah obavljam kućanske poslove*“.). Rezultat na ljestvici formiran je kao aritmetička sredina odgovora na čestice, uz obrnuto bodovanje čestica gdje je to potrebno, a viši rezultat ukazuje na višu poziciju na dimenziji savjesnosti. Cronbachov  $\alpha$  koeficijent ovog instrumenta dobiven u ovom istraživanju iznosi  $\alpha = .720$ .

*Nepoželjno organizacijsko ponašanje. Counterproductive Workplace Behavior scale* razvile su Bennett i Robinson 2000. godine kako bi razvile široku mjeru nepoželjnog ponašanja na radnom mjestu temeljenu na teoriji. Instrument se sastoji od dvije ljestvice koje ukupno sačinjava 19 čestica. Prva ljestvica, koja se sastoji od 12 čestica, mjeri organizacijsku devijantnost, odnosno ponašanja koja izravno štete organizaciji (primjer: „Ulagao premalo truda u svoj posao.“). Druga ljestvica, koja se sastoji od 7 čestica, mjeri interpersonalnu devijantnost, odnosno ponašanja koja izravno štete drugim pojedincima unutar organizacije (primjer: „Javno osramotio nekoga na poslu.“). Čestice unutar instrumenta navode niz nepoželjnih oblika ponašanja na radnom mjestu na kojima sudionici trebaju označiti koliko su se često u proteklih godinu dana ponašali na taj način. Sve su čestice Likertovog tipa i označavaju se na ljestvici koja se kreće od rjeđe do češće incidencije ponašanja, od 1 do 7, gdje 1 označava „Nikada“, a 7 „Jednom dnevno“. Rezultat na ljestvici formiran je kao aritmetička sredina odgovora na čestice ljestvica, a viši rezultat ukazuje na veću frekvenciju upuštanja u nepoželjno organizacijsko ponašanje. Cronbachov koeficijent za mjeru organizacijske devijantnosti u ovom istraživanju iznosi  $\alpha = .823$ , a za mjeru interpersonalne devijantnosti iznosi  $\alpha = .791$ .

#### *Sociodemografski podaci*

Konačno, radi detaljnijeg pogleda na karakteristike zaposlenika koji su izjavili da su sudjelovali u nepoželjnom organizacijskom ponašanju, neki od demografskih podataka dobivenih prilikom ispitivanja uključeni su kao pomoćne varijable. Oni su prikupljeni na samom kraju ispitivanja, a uključuju rod, dob, vrstu ugovora zaposlenja sudionika te veličinu tvrtke.

## Rezultati

### *Deskriptivna statistika i prvi istraživački problem*

Za obradu podataka korišten je program IBM® SPSS® Statistics, verzija 26.

*Tablica 1*

Pokazatelji deskriptivne statistike, koeficijenti unutarnje pouzdanosti te broj čestica unutar pojedinih ljestvica korištenih u istraživanju ( $N = 360$ )

Varijable	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Teoretski raspon rezultata</i>
Percipirani prekršaj psihološkog ugovora	2.43	0.95	1 - 5
Organizacijska devijantnost	1.91	0.73	1 - 7
Interpersonalna devijantnost	1.85	0.92	1 - 7
Savjesnost	3.73	0.82	1 - 5

U *Tablici 1* prikazani su rezultati deskriptivne statistike i mjera korištenih u ovom istraživanju. Koeficijenti pouzdanosti odgovarajući su za sve korištene instrumente. Iz deskriptivne statistike isključeni su rezultati 7 sudionika na ljestvicama percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i savjesnosti, te 11 na ljestvicama savjesnosti zbog neodgovorenih čestica. Sudionici su u prosjeku percipirali da je psihološki ugovor prekršen u manjoj mjeri ( $M = 2.43$ ;  $SD = 0.95$ ). Nešto više njih izjavilo je da su se upuštali u ponašanja koja pripadaju organizacijskoj devijantnosti ( $M = 1.91$ ;  $SD = 0.73$ ) nego interpersonalnoj devijantnosti ( $M = 1.85$ ;  $SD = 0.92$ ). Ova razlika pokazala se značajnom ( $t = -2.09$ ;  $df = 354$ ;  $p < .05$ ), s tim da je bitno naglasiti da su u obje kategorije sudionici priznavali relativno malo nepoželjnih ponašanja. Konačno, sudionici su na mjeri savjesnosti ostvarivali rezultate više od teorijskog prosjeka ljestvice ( $M = 3.73$ ;  $SD = 0.82$ ). U svrhu detaljnijeg prikaza rezultata dobivenih na glavnim varijablama, u Prilozima se nalaze i distribucije rezultata dobivenih na instrumentima za mjerenje percipiranog prekršaja psihološkog ugovora, organizacijske i interpersonalne devijantnosti te savjesnosti.

Nakon deskriptivne statistike, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije svih mjera koje će biti korištene u istraživanju, uključujući i pomoćne varijable. Rezultati ove analize vidljivi su u *Tablici 2*.



Tablica 2

Pearsonove korelacije između svih varijabli korištenih u istraživanju ( $N = 360$ )

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Rod	-							
2. Dob	.08	-						
3. Vrsta ugovora	.03	-.51**	-					
4. Veličina tvrtke	-.00	.24**	-.13*	-				
5. Percipirani prekršaj psihološkog ugovora	-.05	.17**	-.09	.12*	-			
6. Savjesnost	.14**	.27**	-.13*	.09	.02	-		
7. Org. devijantnost	-.09	-.30**	.11*	-.10†	.09†	-.44**	-	
8. Int. devijantnost	-.18**	-.20**	.02	-.02	.05	-.28**	.47**	-

Legenda: † =  $p < .10$ . \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

Što se tiče glavnih problema istraživanja, pronađena je granično statistički značajna povezanost između percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i organizacijske devijantnosti ( $r = .09$ ;  $p < .10$ ). Vrijedi naglasiti da je ova korelacija izrazito slaba i tek granično značajna. Odnos između percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i interpersonalne devijantnosti nije se pokazao značajnim ( $r = .05$ ;  $p > .05$ ). Prema tome, *Hipoteza 1a* potvrđena je djelomično, te je *Hipoteza 1b* potvrđena u potpunosti.

Oba oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja statistički značajno negativno koreliraju sa savjesnošću. Savjesniji sudionici u značajno su manjoj mjeri izjavljivali da su se upuštali u ponašanja unutar kategorija organizacijske ( $r = -.44$ ;  $p < .01$ ) i interpersonalne ( $r = -.28$ ;  $p < .01$ ) devijantnosti. Same kategorije organizacijske i interpersonalne devijantnosti također su značajno povezane jedna s drugom ( $r = .47$ ;  $p < .01$ ), te sudionici koji češće procjenjuju da su se upuštali u jedan od tih oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja također češće navode da su se upuštali i u drugi.

Nadalje, otkriven je veći broj značajnih povezanosti između glavnih i pomoćnih varijabli. Percipirani prekršaj psihološkog ugovora značajno je povezan s dobi i veličinom tvrtke. Prekršaje psihološkog ugovora na trenutnom radnom mjestu značajno su češće primijetili stariji sudionici ( $r = .17$ ;  $p < .01$ ) i sudionici zaposleni u većim tvrtkama ( $r = .12$ ;  $p < .05$ ). Nepoželjno organizacijsko ponašanje statistički značajno negativno korelira s dobi, te stariji sudionici značajno rjeđe izjavljuju da su se upuštali u nepoželjno organizacijsko ponašanje u kategorijama organizacijske ( $r = -.30$ ;  $p < .01$ ) i interpersonalne ( $r = -.20$ ;  $p < .01$ ) devijantnosti. Interpersonalna devijantnost također se

pokazala značajno povezanom sa rodom sudionika ( $r = -.18; p < .01$ ), u smjeru da su muškarci značajno češće nego žene procijenili da su se upuštali u nepoželjna organizacijska ponašanja usmjerena na suradnike. S druge strane, organizacijska devijantnost pokazala se granično, ali značajno povezanom s veličinom tvrtke, u smjeru da sudionici zaposleni u manjim tvrtkama češće stupaju u takva ponašanja ( $r = -.10; p < .10$ ). Što se tiče savjesnosti, pronađena je statistički značajna povezanost s pomoćnim varijablama poput roda ( $r = .14; p < .01$ ), dobi ( $r = .27; p < .01$ ) i u manjoj mjeri, vrste radnog ugovora ( $r = -.13; p < .05$ ). Točnije, žene i stariji sudionici redovito su ostvarivali više rezultate na mjeri savjesnosti u odnosu na muškarce i mlađe sudionike. Što se tiče radnog ugovora, savjesni sudionici češće su zaposleni putem ugovora na neodređeno vrijeme u odnosu na manje savjesne sudionike.

#### *Drugi istraživački problem*

Prije obavljanja moderacijske analize, uzete su u obzir Pearsonove korelacije između savjesnosti kao dimenzije ličnosti te samoprocjena nepoželjnog organizacijskog ponašanja u kategorijama organizacijske devijantnosti ( $r = -0.44; p < .01$ ) i interpersonalne devijantnosti ( $r = -0.28; p < .01$ ). Regresijska moderacijska analiza provedena je uz pomoć PROCESS alata za program IBM® SPSS® Statistics. Korištena varijabla interakcije formirana je množenjem varijabli percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i savjesnosti. Provedene su dvije analize, za obje kategorije nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Rezultati moderacijske analize u kojoj je kriterij bila organizacijska devijantnost prikazani su u Tablici 3, dok su rezultati moderacijske analize u kojoj je kriterij bila interpersonalna devijantnost prikazani u Tablici 4.

*Tablica 3*

Prediktivnost percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i savjesnosti te njihove interakcije za samoprocjene organizacijske devijantnosti ( $N = 351$ )

Varijable	<i>b</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Percipirani prekršaj psihološkog ugovora	.11	.19	.59	.556
Savjesnost	-.40	.13	-3.19	-.002
Interakcija	-.09	.05	-.18	.858

Legenda: *b* = *b* koeficijent; *se* = standardna pogreška; *t* = *t*-vrijednost; *p* = razina statističke značajnosti

Tablica 4

Rezultati moderacijske regresijske analize provedene na varijablama percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i savjesnosti u odnosu na samoprocjene interpersonalne devijantnosti kao kriterij ( $N = 351$ )

Varijable	<i>b</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Percipirani prekršaj psihološkog ugovora	-.06	.24	-.25	.804
Savjesnost	-.38	.16	-2.39	.018
Interakcija	.03	.06	-.46	.649

Legenda: *b* = *b* koeficijent; *se* = standardna pogreška; *t* = *t*-vrijednost; *p* = razina statističke značajnosti

Iako se učinak savjesnosti u predviđanju kriterija pokazao značajnim i kad je kriterij bila organizacijska devijantnost ( $t = -3.19$ ;  $df = 3/347$ ;  $p < .01$ ) i kad je to bila interpersonalna devijantnost ( $t = -2.39$ ;  $df = 3/347$ ;  $p < .01$ ), interakcija percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i savjesnosti kao dimenzije ličnosti pokazala se neznačajnom u objašnjenju obje vrste nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Moderacijski efekt savjesnosti ne postoji niti za jedan, niti za drugi slučaj, te druga hipoteza posljedično nije potvrđena.

Iz navedenih rezultata zaključujemo da je povezanost između percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnog organizacijskog ponašanja pronađena samo za ponašanja koja pripadaju kategoriji organizacijske devijantnosti. Nadalje, moderacijski učinak savjesnosti kao dimenzije ličnosti nije otkriven. Prema tome, *Hipoteza 1a* djelomično je potvrđena, *Hipoteza 1b* potvrđena je u potpunosti, dok je *Hipoteza 2* odbačena.

## Rasprava

S obzirom na prvi problem, *Hipoteza 1a* je djelomično potvrđena, dok je *Hipoteza 1b* potvrđena u potpunosti. Unatoč tome što je odnos između percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnog organizacijskog ponašanja razmotren i dokazan u mnoštvu istraživanja, u našem istraživanju se odnos između percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i interpersonalne devijantnosti nije pokazao značajnim, dok je odnos između percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i organizacijske značajnosti samo granično značajan.

Kao primjere drugih istraživanja u kojima su ove veze dokazane možemo uzeti u obzir istraživanja Orvis i sur. (2008) te Galića i sur. (2016). Naše istraživanje nije identično spomenutima, ali u suštini bismo očekivali da će ti odnosi ipak biti prisutni, te vrijedi razmotriti razloge zbog kojih se rezultati razlikuju. Uzorak sudionika vrlo je sličan uzorku korištenom u istraživanju Galića i sur. (2016), te razliku u rezultatima ne možemo pronaći u tome. Vrijedi napomenuti da je i u tom istraživanju korelacija između prekršaja psihološkog ugovora i organizacijske devijantnosti bila relativno mala ( $r = .13$ ;  $p < 0.05$ ) te slična onoj dobivenoj u ovom istraživanju ( $r = .09$ ;  $p < 0.10$ ). S druge strane, u istraživanju Orvisa i sur. (2008) veza između prekršaja psihološkog ugovora i ponašanja iz kategorije organizacijske devijantnosti pokazala se snažnijom. Moguće razlike u uzorku u odnosu na strana istraživanja vjerojatno ne možemo previše detaljno ni analizirati, jer su tržišta rada izrazito različita. Osim toga, uzorci korišteni u sličnim, stranim istraživanjima poput Orvis i sur. (2008) te Shih i Chang (2012) većinom potječu iz jedne ili dvije tvrtke, te nisu reprezentativni.

Nakon toga valja razmotriti korištene instrumente. Galić i sur. (2016) u svojem su istraživanju upotrijebili isti instrument Robinson i Morrison (2000) kako bi utvrdili stupanj percipiranog prekršaja psihološkog ugovora, dok je nepoželjno organizacijsko ponašanje mjereno je instrumentom CWB-C (Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh i Kessler, 2006). Istraživanje Orvis i sur. (2008) koristilo je instrument Turnleya i Feldmana (1999b) koji se sastoji od 16 čestica kojima zaposlenici procjenjuju u kojoj mjeri je poslodavac ispunio svoje dužnosti prema njima u svrhu mjerenja percepcije prekršaja psihološkog ugovora. Unatoč tome što je instrument korišten u našem istraživanju imao zadovoljavajuću pouzdanost ( $\alpha = .894$ ), postoji mogućnost da bi drugačiji instrumenti doveli do drugačijih rezultata. Čestice instrumenta Robinson i Morrison (2000) formulirane su na širok način (primjer: „*Nisam dobio sve što mi je obećano u razmjeni za moj doprinos na poslu.*“). Instrument koji bi korištenjem više čestica pokrio uže kategorije prekršaja psihološkog ugovora mogao bi dati dublji uvid u takve prekršaje te možda i podsjetiti sudionike na nešto čega se u suprotnom ne bi uspjeli sjetiti. Osim toga, uvijek je moguće da su sami sudionici bili suzdržani u dijeljenju stvarne mjere u kojoj su doživjeli prekršaj psihološkog ugovora. Kako je spomenuto i ranije, hrvatsko tržište rada pati od jedne od najviših stopa nezaposlenosti u Europskoj uniji (Lolić Čipčić, 2020). Lako je moguće da sudionici osjećaju nelagodu pri iskazivanju

ikakvih neugodnih emocija u vezi svojeg radnog mjesta, koje žele zadržati. Upravo zbog toga postoji i mogućnost da su sudionici zaista doživjeli prekršaj psihološkog ugovora, ali su se nevoljko upuštali u ikakva ponašanja koja bi mogla dovesti u upit njihovo zaposlenje. Osim toga, moguće je da su sudionici iskusili prekršaj psihološkog ugovora koji je kasnije opravdan ili razjašnjen s njihovim nadređenima, pa naknadne potrebe za agresijom prema organizaciji ili suradnicima nije bilo. Konačno, kriterij za sudjelovanje u istraživanju bio je minimalno 6 mjeseci na trenutnom radnom mjestu. Unatoč tome što se raspon radnog staža na trenutnom radnom mjestu u našem istraživanju kreće od 6 mjeseci do 40 godina, 40% sudionika istraživanja na svom radnom mjestu je samo dvije godine ili manje, te je moguće da jednostavno nisu imali prilike doživjeti ili percipirati prekršaj psihološkog ugovora.

U konačnici nije dobiven moderacijski učinak te je i *Hipoteza 2* odbačena. Osvrnimo se na istraživanja koja su se bavila sličnom tematikom; u istraživanjima spomenutima ranije, Orvis i sur. (2008) te Shih i Chang (2012) koristili su Saucierov Mini-Markers scale (1994) kako bi mjerili savjesnost. Saucierov instrument proizlazi iz Goldbergovih istraživanja petfaktorskog modela ličnosti, a faktore mjeri koristeći osam čestica. Možda bi bilo zanimljivo vidjeti bi li se rezultati promijenili korištenjem različitih instrumenata, iako je doprinos savjesnosti u predviđanju kriterija u obje regresijske analize bio prisutan i značajan. Budući da je savjesnost značajno negativno povezana s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem, moguće je da se naša moderacija ovdje nije pokazala značajnom jer se savjesni zaposlenici ni u kojoj situaciji ne ponašaju na taj način. S druge strane, oni manje savjesni u nekom trenutku će se upustiti u takvo ponašanje potaknuti prekršajem ugovora ili ne. U takvoj situaciji moderacija ne bi bila prisutna.

Neke značajne povezanosti dobivene su u analizama koje su se usmjerile na odnos sociodemografskih varijabli i ključnih varijabli ovog istraživanja. Doprinos ovih rezultata prvenstveno leži u dubljem razumijevanju profila zaposlenika koji se najčešće upuštaju u nepoželjno organizacijsko ponašanje. Prije svega, pronađena je značajna razlika između muškaraca i žena u učestalosti stupanja u nepoželjno organizacijsko ponašanje, u smjeru da muškarci češće navode da su se upuštali u ponašanja iz kategorije interpersonalne devijantnosti. Slični rezultati dobiveni su i u stranim istraživanjima koja su zaključila da se muškarci općenito češće upuštaju u nepoželjno organizacijsko ponašanje u odnosu na

žene (Ng, Lam i Feldman, 2016; Spector i Zhou, 2013), bilo to zbog ponašanja u skladu s očekivanom rodnom ulogom ili željom za napredovanjem po cijenu agresivnog natjecanja sa suradnicima. Nadalje, pronađena je statistički značajna negativna povezanost dobi i obje kategorije nepoželjnog organizacijskog ponašanja, u skladu s već provedenim istraživanjima (Dirican i Erdil, 2016). Kao moguće objašnjenje možemo uzeti u obzir da je varijabla dobi također bila značajno povezana sa savjesnošću te vrstom ugovora, u smjeru da su stariji zaposlenici savjesniji i češće zaposleni na neodređeno. Možemo pretpostaviti da se stariji zaposlenici moguće rjeđe upuštaju u nepoželjno organizacijsko ponašanje zbog više razine savjesnosti, za koju je poznato da raste s dobi (Lehmann i sur., 2013) te zbog toga što ne žele dovesti svoje radno mjesto u upit. Savjesniji zaposlenici također su značajno češće zaposleni na neodređeno vrijeme. Slično tome, organizacijska devijantnost značajno je povezana s vrstom ugovora u smjeru da zaposlenici na određeno vrijeme češće izjavljuju da su se ponašali na takav način. Organizacijski devijantno se češće ponašaju i zaposlenici u manjim tvrtkama; budući da je utvrđena povezanost prekršaja psihološkog ugovora i organizacijske devijantnosti, postoji mogućnost da sudionici zaposleni u manjim tvrtkama smatraju da mogu izazvati više štete. S druge strane, moguće je i da zaposlenici manjih tvrtki bolje poznaju ili imaju bliskiji odnos sa svojim nadređenima, pa si povremeno dozvoljavaju umanjen radni učinak jer ne strahuju od posljedica.

#### *Metodološka ograničenja i preporuke za buduća istraživanja*

Ovo istraživanje, naravno, nije bez svojih ograničenja. Prvi od aspekata istraživanja na koje bismo se trebali osvrnuti je korištenje samoprocjena u analizi podataka. Prije svega, u istraživanju su bile dostupne i procjene, ali postoji nekoliko argumenata u korist uporabe samoprocjena u ovom istraživanju, unatoč mogućnosti da bi samoprocjene mogle dovesti do socijalne poželjnosti. Prvenstveno, nisu nam bili poznati uvjeti u kojima su suradnici sudionika te procjene ispunjavali. Ne znamo jesu li sudionici u tom trenutku bili s njima u prostoriji, što je moglo dovesti do socijalne poželjnosti. Sudionici su procjenjivače regrutirali sami, iz čega možemo izvesti da s njima imaju barem poznanički odnos, a blizak odnos s procjenjivačem mogao je dovesti do izbjegavanja ocrtavanja sudionika u lošem svjetlu. Osim toga, korištene su samo dvije procjene po sudioniku. Osim toga, u kontekstu procjenjivanja nepoželjnog

organizacijskog ponašanja pojavljuje se i problem mjerljivosti. Carpenter, Rangel, Jeon i Cottrell (2016) zaključili su da je neka od ponašanja na skali Bennett i Robinson teže mjeriti od strane procjenjivača, ponajviše ukoliko se radi o ponašanju usmjerenom na organizaciju (npr. maštanje na poslu ili ulaganje manje količine truda). U skladu s tim i u svrhu dosljednosti budući da su i ostale mjere uzete kao samoprocjene, one su odabrane kao glavna metoda mjerenja nepoželjnog organizacijskog ponašanja u ovom istraživanju. Kao što je navedeno u rezultatima i raspravi, prijašnja istraživanja ustanovila su da razlike između procjena i samoprocjena nepoželjnog radnog ponašanja konvergiraju te se ne razlikuju značajno (Berry, Carpenter i Barratt, 2011.; de Jonge i Peeters, 2009.). Osim toga, u našem istraživanju procjene i samoprocjene nepoželjnog radnog ponašanja pokazale su statistički značajnu povezanost uz srednje visoku korelaciju ( $r = .417$ ). Prema tome, potrebne analize provedene su samo na rezultatima dobivenim samoprocjenama.

S obzirom na to da su korištene samoprocjene, tijekom prikupljanja podataka je moglo doći do socijalne poželjnosti u odgovaranju. Ovaj efekt mogao je biti prisutan u upitnicima za mjerenje savjesnosti, nepoželjnog organizacijskog ponašanja te možda čak i prilikom ispunjavanja instrumenta za mjerenje percepcije prekršaja psihološkog ugovora. Sudionici su možda u prisutnosti druge osobe, makar se ne radilo o njihovom nadređenom, zbog osobne nelagode ili želje da prikažu tvrtku u boljem svjetlu navodili da su prekršaj ugovora doživjeli u manjoj mjeri nego što zaista jesu. U drugim instrumentima, sudionici mogu sami sebe pokušati prikazati kao savjesnije ili manje sklone nepoželjnom organizacijskom ponašanju. Još jedan od nedostataka je samo trajanje ispitivanja. Budući da su instrumenti analizirani u ovom istraživanju samo dio većeg skupa kojeg su sudionici u prosjeku ispunjavali barem sat vremena, moguće je da je došlo do zamora te da su u kasnijim upitnicima na čestice odgovarali neselektivno kako bi ubrzali proces ispitivanja. Konačno, istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku zaposlenih osoba. Korišteni kriteriji značajno su ograničili mogućnost sudjelovanja nekih mogućih sudionika u istraživanju, te sukladno tome oni vrlo vjerojatno nisu reprezentativni za cijelu populaciju zaposlenih osoba u Republici Hrvatskoj. Prema tome, rezultati se ne mogu generalizirati.

Preporuke za buduća istraživanja prvenstveno uključuju korištenje reprezentativnijeg uzorka; sudionici ovog istraživanja bili su selekcionirani od strane studenata psihologije te vrlo vjerojatno nisu reprezentativni za populaciju po dobi, mjestu

življenja ili stupnju obrazovanja. Nadalje, trebalo bi koristiti više procjenjivača, a možda i dodati još objektivnih mjera za mjerenje nepoželjnog organizacijskog ponašanja, poput zapisa ili evidencije na radnom mjestu iz kojih bi se mogli dobiti podaci o, primjerice, izostajanju s posla ili incidentima. S obzirom da se ovdje radilo o širem projektu, to nije bilo moguće, ali ukoliko bi se istraživanja u budućnosti usmjerila na istu temu, mogla bi se organizirati evaluacija ili promatranje zaposlenika kroz vrijeme.

## **Zaključak**

Cilj ovog istraživanja bio je doprinijeti razumijevanju odnosa prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnog organizacijskog ponašanja te utvrditi ima li u tom odnosu savjesnost „zaštitnu“ ulogu. Snažniji efekt očekivali smo za kategoriju organizacijske devijantnosti. Uz to, pokušali smo dodatno kontekstualizirati nepoželjno organizacijsko ponašanje koristeći prikupljene demografske podatke kao pomoćne varijable. Utvrđena je granična statistički značajna povezanost između percipiranog prekršaja psihološkog ugovora i nepoželjnih organizacijskog ponašanja iz kategorije organizacijske devijantnosti. Nije pronađena nikakva povezanost između prekršaja psihološkog ugovora i interpersonalne devijantnosti. Konačno, moderacijski efekt savjesnosti također nije bio prisutan. Neke značajne povezanosti pronađene su i između glavnih i pomoćnih varijabli, iz čega možemo zaključiti da bi se nepoželjno organizacijsko ponašanje moglo bolje definirati kroz detaljniju analizu i uključivanje drugačijih varijabli u budućim istraživanjima. Unatoč slabim značajnostima između glavnih varijabli, dobiveni rezultati ponajprije ukazuju na ograničenja ovog istraživanja na temelju kojih se mogu dobiti bitne preporuke za buduća istraživanja u ovom području.



## Literatura

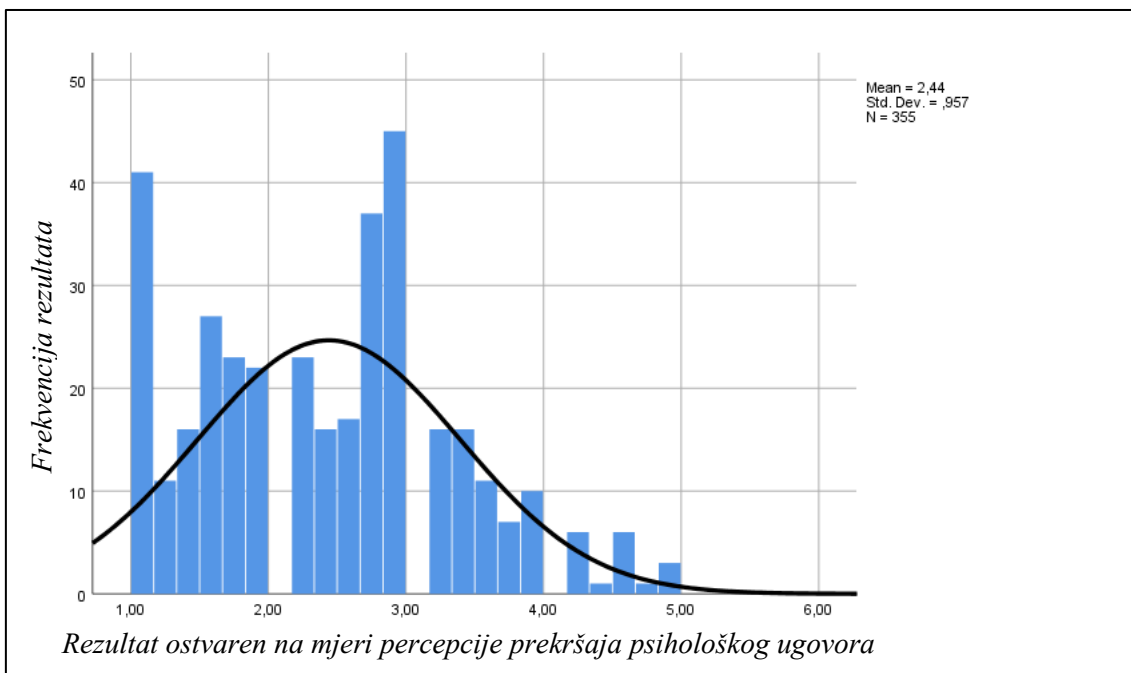
- Allport, G. W. i Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47(1), i–171.
- Ansari, M. E, Maleki, V., Mazraeh, S. i Arab-Khazaeli, H (2013). Individual, Job, and Organizational Predictors of Counterproductive Work Behavior. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(4), 78-86.
- Arshad, R. i Sparrow, P. (2010). Downsizing and survivor reactions in Malaysia: modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1793-1815.
- Bailey, B. (1998), *The Luddite Rebellion*, New York University Press, New York, NY.
- Barrick, M. R. i Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- Bennett, R. J. i Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Berry, C. M., Carpenter, N. C. i Barratt, C. L. (2011). Do Other-Reports of Counterproductive Work Behavior Provide an Incremental Contribution Over Self-Reports? A Meta-Analytic Comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 613-636.
- Bordia, P., Hobman, E. V., Restubog, S. L. D. i Bordia, S. (2010). Advisor-Student Relationship in Business Education Project Collaborations: A Psychological Contract Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(9), 2360–2386.
- Carpenter, N. C., Rangel, B., Jeon, G. i Cottrell, J. (2017). Are supervisors and coworkers likely to witness employee counterproductive work behavior? An investigation of observability and self-observer convergence. *Personnel Psychology*, 70(4), 843–889.
- Chang, C.-H., Rosen, C. C., Siemieniec, G. M. i Johnson, R. E. (2012). Perceptions of Organizational Politics and Employee Citizenship Behaviors: Conscientiousness and Self-monitoring as Moderators. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 395-406.
- Coyle-Shapiro, J. i Kessler, I. (2000). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey\*. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930.
- De Jonge, J. i Peeters, M. C. W. (2009). Convergence of self-reports and coworker reports of counterproductive work behavior: A cross-sectional multi-source survey among health care workers. *International Journal of Nursing Studies*, 46(5), 699–707.

- Deery, S. J., Iverson, R. D. i Walsh, J. T. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: A study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 166–175.
- Dirican, A. i Erdil, O. (2016). An Exploration of Academic Staff's Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior in Relation to Demographic Characteristics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235. 351-360.
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M. i Lucas, R. E. (2006). The Mini-IPIP Scales: Tiny-Yet-Effective Measures of the Big Five Factors of Personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192-203.
- Fallon, J. D., Avis, J. M., Kudisch, J. D., Gornet, T. P. i Frost, A. (2000). Conscientiousness as a predictor of productive and counterproductive behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 15(2), 339–349.
- Galić, Z., Tonković-Grabovac, Gotvald, I., i Jerneić, Ž. (2016). When Employers Betray: A Study of Psychological Contract Breach Among Croatian Employees. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 19(1), 59–70.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.
- Hogan, J. i Ones, D. S. (1997). Conscientiousness and integrity at work. *Handbook of personality psychology*, 849–870. Academic Press.
- Jafri, H. (2014). Influence of Personality on Perception of Psychological Contract Breach. *Psychological Thought*, 7(2), 168-178.
- Jex, S. M. i Britt, T. W. (2008). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons, Inc.
- Klotz, A. C. i Buckley, M. R. (2013). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. *Journal of Management History*, 19(1), 114–132.
- Landy, F. J. i Conte, J. M. (2012). *Work in the 21st century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons, Inc.
- Lehmann, R., Denissen, J. J. A., Allemand, M. i Penke, L. (2013). Age and gender differences in motivational manifestations of the Big Five from age 16 to 60. *Developmental Psychology*, 49(2), 365–383.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. i Solley, C.M. (1962). *Men, management, and mental health*. Harvard University Press.
- Lolić Čipčić, M. (2020). *Analysis of the labour market in Croatia*. University department of professional studies, University of Split, Croatia.

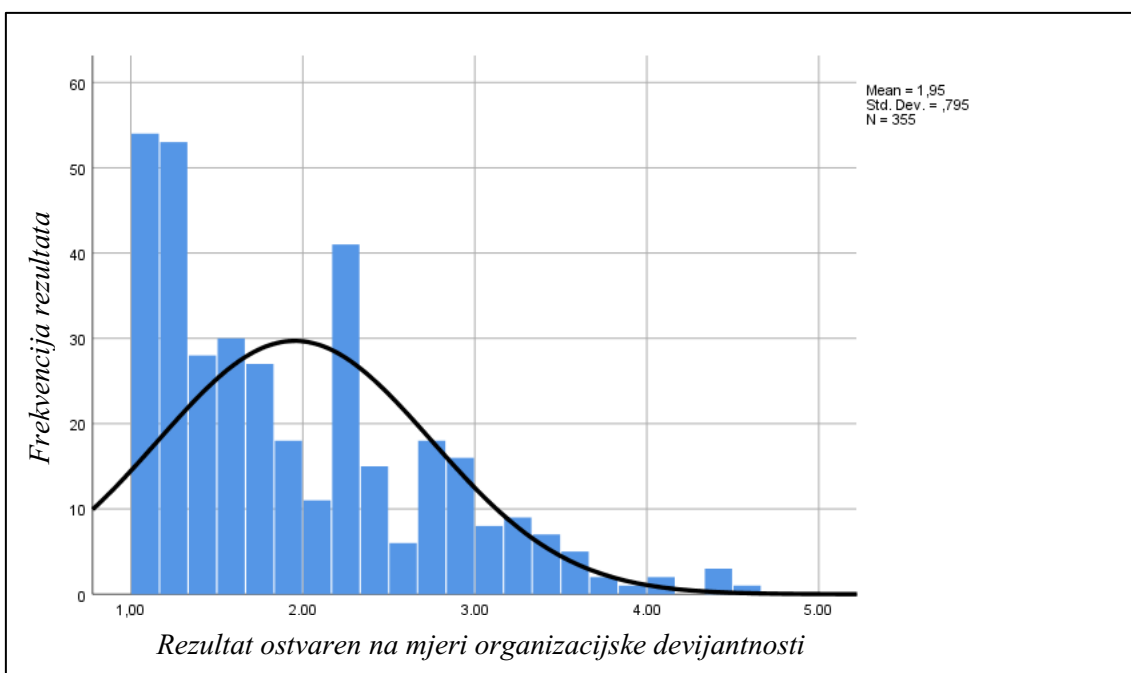
- Lu, Y., Shen, Y. i Zhao, L. (2015). Linking Psychological Contract Breach and Employee Outcomes in China: Does Leader-Member Exchange Make a Difference? *The Chinese Economy*, 48(4), 297–308.
- Ng, T. W. H., Lam, S. S. K. i Feldman, D. C. (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*, 93, 11–32.
- Nikolaou, I., Tomprou M. i Vakola, M. (2007). Individuals' inducements and the role of personality: implications for psychological contracts. *Journal of Managerial Psychology*, 22(7), 649-663.
- Orvis, K. A., Dudley, N. M. i Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and Reactions to Psychological Contract Breach: A Longitudinal Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1183-1193.
- Raja, U., Johns, G. i Ntalianis, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Rayton, B. A. i Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382–2400.
- Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior*. Pearson Education, Inc.
- Robinson, S. i Bennett, R. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*. 38, 555-572.
- Robinson, S. L. i Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Rousseau, D. (2011). The individual-organization relationship: The psychological contract. *Wiley encyclopedia of management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Saucier G. Mini-markers: a brief version of Goldberg's unipolar big-five markers. *J Pers Assess*. 63(3), 506-16.
- Schein, E.H. (1965). *Organizational psychology*. Prentice-Hall.
- Shih, C.-T. i Chang, C.-H. (2012). Individual differences, psychological contract breach, and organizational citizenship behavior: A moderated mediation study. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 191–210.
- Spector, P. E. (2010). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*.

- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., i Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Spector, P. E. i Zhou, Z. E. (2013). The Moderating Role of Gender in Relationships of Stressors and Personality with Counterproductive Work Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 669–681.
- Stanway, A. R., Fein, E. C. i Bordia, S. (2020). The moderating role of conscientiousness between psychological contract breach and loyal boosterism. *Research in Dance Education*, 21(1), 82-97.
- Turnley, W. H. i Feldman, D. C. (1999). A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations. *Human Resource Management Review*, 9(3), 367-386.
- Turnley, W. H. i Feldman, D. C. (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, 52(7), 895–922.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. i Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187–206.

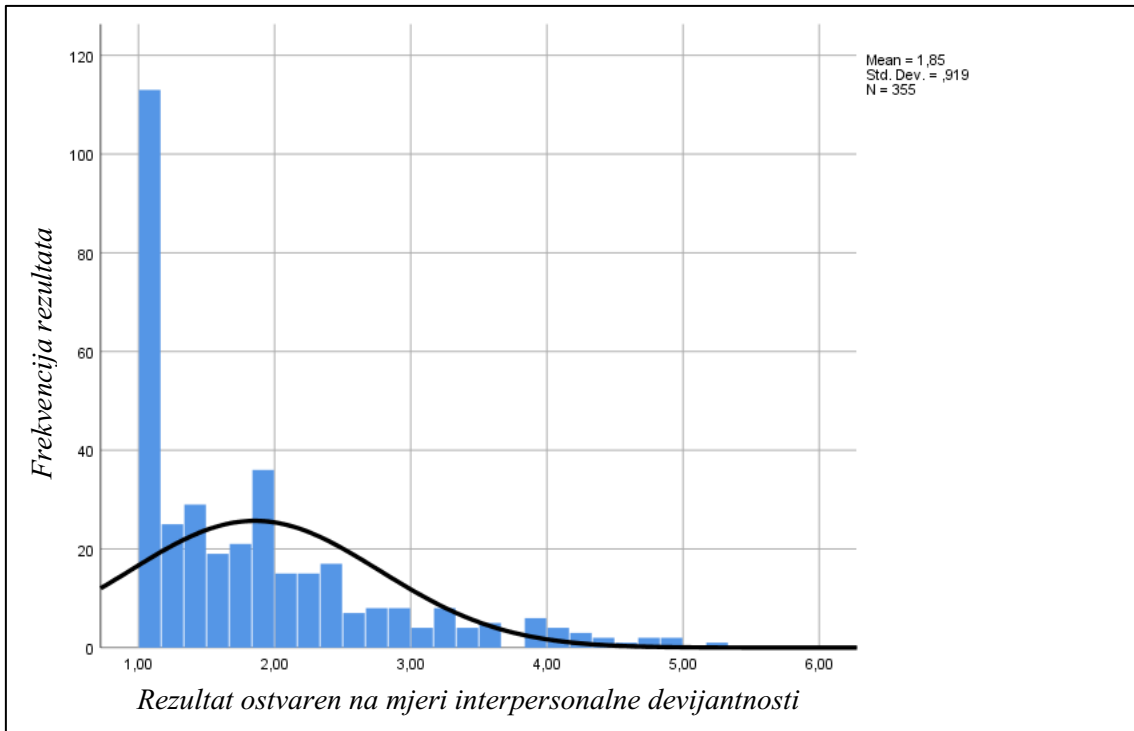
## Prilozi



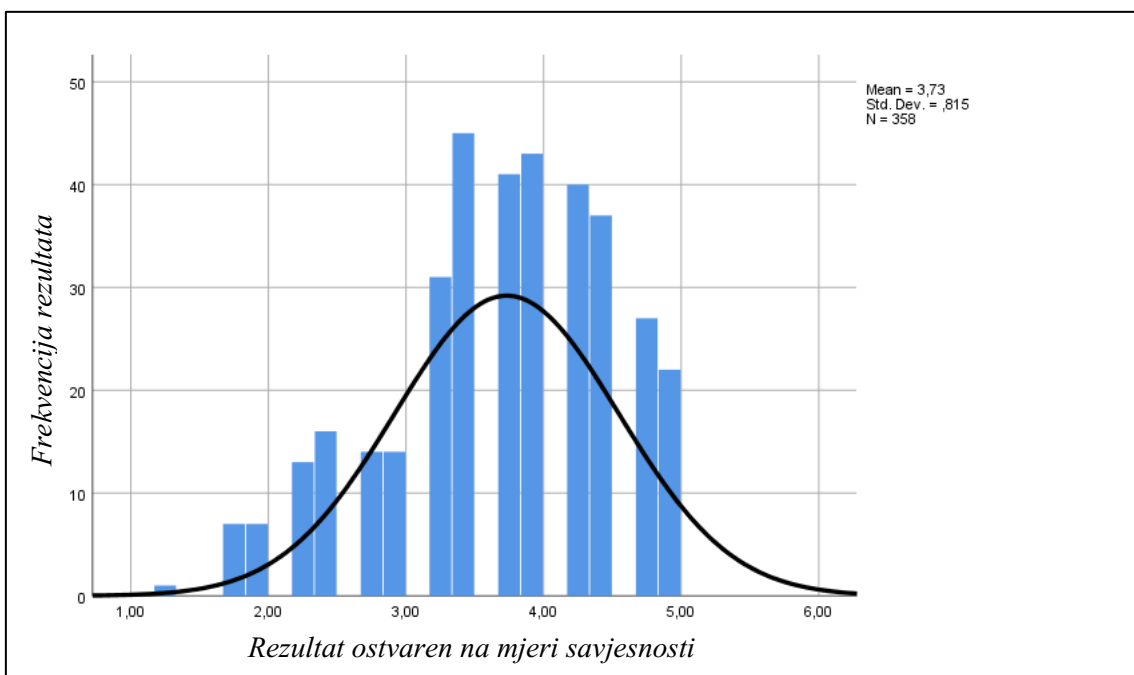
Prilog A. Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na mjeri percepcije prekršaja psihološkog ugovora.



Prilog B. Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na mjeri organizacijske devijantnosti.



Prilog C. Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na mjeri interpersonalne devijantnosti.



Prilog D. Grafički prikaz distribucije rezultata dobivenih na mjeri savjesnosti.