



UNIVERZITET U NOVOM SADU
FILOZOFSKI FAKULTET
ODSEK ZA PSIHOLOGIJU

**ZNAČAJ PERCEPCIJE PRAVEDNOSTI, ETIČKE
KLIME I LIČNIH KARAKTERISTIKA ZA
PREDVIĐANJE KONTRAPRODUKTIVNOG RADNOG
PONAŠANJA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: Prof. dr Nebojša Majstorović

Kandidat: Vanja Slijepčević

Novi Sad, 2020.

UNIVERZITET U NOVOM SADU
FILOZOFSKI FAKULTET
KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl., mag., dokt.): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Vanja Slijepčević
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Prof. dr Nebojša Majstorović
Naslov rada: NR	Značaj percepcije pravednosti, etičke klime i ličnih karakteristika za predviđanje kontraproaktivnog radnog ponašanja
Jezik publikacije: JP	Srpski jezik
Jezik izvoda: JI	srp. / eng.
Zemlja publikovanja: ZP	Srbija
Uže geografsko područje: UGP	AP Vojvodina
Godina: GO	2020.
Izdavač: IZ	autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Dr Zorana Đinđića 2, Novi Sad

Fizički opis rada: FO	(9 poglavlja / 201 stranica / 11 slika / 12 tabela / 0 grafikona / 297 referenci / 2 priloga)
Naučna oblast: NO	Psihologija
Naučna disciplina: ND	Industrijsko/ organizacijska psihologija
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Kontraproaktivno radno ponašanje, percepcija pravednosti, percepcija etičke klime, Mračna trijada
UDK	UDK: [159.923:174-056.16]:174-057.15 005.32:174
Čuva se: ČU	FILOZOFSKI FAKULTET, Centralna Biblioteka
Važna napomena: VN	nema
Izvod: IZ	Kontraproaktivno radno ponašanje može se definisati kao bilo koji vid namernog ponašanja članova organizacije koje je u suprotnosti sa legitimnim organizacijskim ciljevima i potencijalno ugrožava njene interese. U ovom radu polazi se interakcionističke definicije organizacijskog ponašanja, prema kojoj se diverzitet kontraproaktivnih postupaka najbolje može razumeti i predvideti ukoliko su nam poznate ličnosne karakteristike zaposlenog, kao i karakteristike organizacije u kojoj radi. Decenije istraživanja o percipiranoj organizacijskoj pravednosti ukazuju da kontraproaktivno radno ponašanje može nastati kao reakcija na percipiranu nepravednost u razmeni ekonomskih i socijalnih resursa u okvirima poslovne i etičke klime organizacije. Iz tog razloga, prediktori kontraproaktivnog ponašanja iz korpusa organizacijskih varijabli odnose se na percepciju pravednosti i percepciju etičke klime u radnoj organizaciji. Imajući u vidu uvrežen stav u literaturi da se devijanta radna ponašanja najbolje mogu predvideti preko devijantnih osobina ličnosti, uticaj ličnosnih karakteristika ispitan je putem konstrukta Mračna trijada. Većina dosadašnjih istraživanja bavila su se doprinosom individualnih i/ili organizacijskih činilaca nepoželjnog radnog ponašanja. Stoga je u ovom radu postavljeno

	<p>pitanje o značaju i organizacijskih i interpersonalnih prediktora kontraproaktivnog ponašanja, kao i o prirodi njihove interakcije. U tu svrhu sprovedeno je istraživanje na 428 zaposlenih ispitanika, oba pola, različitog stepena obrazovanja, prosečne starosti 42 godine, koji u trenutnoj organizaciji rade najmanje godinu dana.</p> <p>Na osnovu rezultata istraživanja potvrđen je doprinos navedenih konstrukata u predikciji kontraproaktivnog ponašanja. Kao značajni prediktori izdvojili su se percepcija informacijske pravednosti, percepcija etičke klime Zakon i kodeks i Makijavelizam. Testiranje moderacije ukazuje da osobine ličnosti utiču na vezu organizacijskih prediktora i kontraproaktivnog radnog ponašanja, dok je na osnovu testova razlika moguće napraviti socio-demografski profil potencijalno rizične grupe zaposlenih.</p> <p>S obzirom na predočen stepen ozbiljnosti posledica po organizaciju u ekonomskom i u etičkom smislu, utvrđivanje faktora koji doprinose razvoju kontraproaktivnog radnog ponašanja i njegova prevencija trebalo bi da predstavljaju prioritetne zadatke istraživanja i intervencija u našim industrijama. Uprkos tome, ovo istraživanje prvo je te vrste u Republici Srbiji. Njegov praktični značaj ogleda se u mogućnosti primene ovih saznanja u rešavanju pitanja gubitaka izazvanih neopravdanim i izostancima usled bolesti, gubitaka izazvanim subverzijom, krađama, mobingom i drugim oblicima kontraproaktivnog ponašanja. Ograničenja se uglavnom odnose na transverzalni dizajn i upotrebu samo-izveštaja. Rezultati ove studije pokazuju da bi buduća istraživanja svakako trebalo da zauzmu holistički pristup, integrišući organizacijske i interpersonalne činioce nastanka kontraproaktivnog radnog ponašanja, kako bi se ostvario viši nivo razumevanja ovog fenomena ali i da bi se obezbedio empirijski osnov za intervencije sa ciljem izbegavanja gubitaka u poslovanju i čuvanja ugleda organizacije.</p>
--	--

Datum prihvatanja teme od strane NN veća: DP	13.09.2018.
Datum odbrane: DO	
Članovi komisije: (ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status) KO	predsednik: član: član:

University of Novi Sad
Faculty of philosophy
Key word documentation

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code: CC	Phd thesis
Author: AU	Vanja Slijepčević
Mentor: MN	Prof. Dr. Nebojša Majstorović, Associate Professor
Title: TI	The importance of perceptions of organizational justice, ethical climate and personal characteristics for predicting counterproductive work behavior
Language of text: LT	Serbian language
Language of abstract: LA	eng. / srp.
Country of publication: CP	Republic of Serbia
Locality of publication: LP	Autonomous Province of Vojvodina
Publication year: PY	2020
Publisher: PU	Author reprint
Publication place: PP	Dr Zorana Đinđića 2, Novi Sad

Physical description: PD	(9 chapters / 201 pages / 11 figures / 12 tables / 0 graphs / 297 references / 2 appendices)
Scientific field SF	psychology
Scientific discipline SD	Industrial/ organizational psychology
Subject, Key words SKW	counterproductive work behavior, perception of justice, perception of ethical climate, Dark Triad
UC	
Holding data: HD	Library of Faculty of Philosophy of Novi Sad
Note: N	None
Abstract: AB	<p>Counterproductive work behavior can be defined as any form of intentional behavior by members of organization that is contrary to legitimate organizational goals and potentially threatens its interests. Following the analogy with the interactionist definition of organizational behavior, it can be assumed that counterproductive work behaviors can best be predicted when employee's personality characteristics as well as the characteristics of the organization are known. Decades of research on perceived organizational justice suggest that counterproductive work behavior may be a reaction to perceived injustice in the exchange of economic and social resources, conducted in a context that affects employees' attitudes and behaviors. For that reason, predictors of counterproductive behavior from the corpus of organizational variables are perception of justice and the perception of an ethical climate in a work organization. Given the well-established view in the literature that deviant work behaviors can best be predicted through deviant personality traits, the influence of personality traits was examined using the construct of the Dark Triad. Most research to date has addressed the contribution of individual and/or organizational factors to counterproductive work behavior. Therefore, this paper raises the question of the importance of both organizational and interpersonal</p>

	<p>predictors of counterproductive work behavior, as well as the nature of their interaction. For this purpose, a survey was conducted on 428 employed respondents, of both genders and different educational level, with an average age of 42 years, working in the current organization for at least one year.</p> <p>Based on the research results, the contribution of both organizational and individual constructs to the prediction of counterproductive behavior was confirmed. Perceptions of informational justice, the perception of ethical climate Law and Code and Machiavellianism were significant predictors. Moderation testing indicates that personality traits influence the relationship between organizational predictors and counterproductive work behavior. Based on differences tests, it is possible to create a socio-demographic profile of a potentially at risk group of employees. Given the perceived severity of consequences for the organization, identifying factors that contribute to the development of counterproductive work behavior and its prevention should be priority in our industries. Nevertheless, this research is the first of its kind in the Republic of Serbia. Its practical importance is possibility to apply this results to addressing the costs caused by unjustified and absenteeism due to illness, subversion, theft, mobbing and other forms of counterproductive behavior. The restrictions mainly relate to the transversal design and use of self-reports. Future research should take a holistic approach, integrating the organizational and interpersonal factors of the emergence of all forms of counterproductive work behavior.</p>
Accepted on Scientific Board on: AS	September, 9th, 2018
Defended: DE	
Thesis Defend Board: DB	<p>president:</p> <p>member:</p> <p>member:</p>

--	--

Rezime

Kontraproaktivno radno ponašanje može se definisati kao bilo koji vid namernog ponašanja članova organizacije koje je u suprotnosti sa legitimnim organizacijskim ciljevima i potencijalno ugrožava njene interese. U ovom radu polazi se interakcionističke definicije organizacijskog ponašanja, prema kojoj se diverzitet kontraproaktivnih postupaka najbolje može razumeti i predvideti ukoliko su nam poznate ličnosne karakteristike zaposlenog, kao i karakteristike organizacije u kojoj radi. Decenije istraživanja o percipiranoj organizacijskoj pravednosti ukazuju da kontraproaktivno radno ponašanje može nastati kao reakcija na percipiranu nepravednost u razmeni ekonomskih i socijalnih resursa u okvirima poslovne i etičke klime organizacije. Iz tog razloga, prediktori kontraproaktivnog ponašanja iz korpusa organizacijskih varijabli odnose se na percepciju pravednosti i percepciju etičke klime u radnoj organizaciji. Imajući u vidu uvrežen stav u literaturi da se devijanta radna ponašanja najbolje mogu predvideti preko devijantnih osobina ličnosti, uticaj ličnosnih karakteristika ispitan je putem konstrukta Mračna trijada. Većina dosadašnjih istraživanja bavila su se doprinosom individualnih i/ili organizacijskih činilaca nepoželjnog radnog ponašanja. Stoga je u ovom radu postavljeno pitanje o značaju i organizacijskih i interpersonalnih prediktora kontraproaktivnog ponašanja, kao i o prirodi njihove interakcije. U tu svrhu sprovedeno je istraživanje na 428 zaposlenih ispitanika, oba pola, različitog stepena obrazovanja, prosečne starosti 42 godine, koji u trenutnoj organizaciji rade najmanje godinu dana.

Na osnovu rezultata istraživanja potvrđen je doprinos navedenih konstrukata u predikciji kontraproaktivnog ponašanja. Kao značajni prediktori izdvojili su se percepcija informacijske

pravednosti, percepcija etičke klime Zakon i kodeks i Makijavelizam. Testiranje moderacije ukazuje da osobine ličnosti utiču na vezu organizacijskih prediktora i kontraproductivnog radnog ponašanja, dok je na osnovu testova razlika moguće napraviti socio-demografski profil potencijalno rizične grupe zaposlenih.

S obzirom na predodčen stepen ozbiljnosti posledica po organizaciju u ekonomskom i u etičkom smislu, utvrđivanje faktora koji doprinose razvoju kontraproductivnog radnog ponašanja i njegova prevencija trebalo bi da predstavljaju prioritete zadatke istraživanja i intervencija u našim industrijama. Uprkos tome, ovo istraživanje prvo je te vrste u Republici Srbiji. Njegov praktični značaj ogleda se u mogućnosti primene ovih saznanja u rešavanju pitanja gubitaka izazvanih neopravdanim i izostancima usled bolesti, gubitaka izazvanim subverzijom, krađama, mobingom i drugim oblicima kontraproductivnog ponašanja. Ograničenja se uglavnom odnose na transversalni dizajn i upotrebu samo-izveštaja. Rezultati ove studije pokazuju da bi buduća istraživanja svakako trebalo da zauzmu holistički pristup, integrišući organizacijske i interpersonalne činioce nastanka kontraproductivnog radnog ponašanja, kako bi se ostvario viši nivo razumevanja ovog fenomena ali i da bi se obezbedio empirijski osnov za intervencije sa ciljem izbegavanja gubitaka u poslovanju i čuvanja ugleda organizacije.

Ključne reči: kontraproductivno radno ponašanje, percepcija pravednosti, percepcija etičke klime, Mračna trijada.

Abstract

Counterproductive work behavior can be defined as any form of intentional behavior by members of organization that is contrary to legitimate organizational goals and potentially threatens its interests. Following the analogy with the interactionist definition of organizational behavior, it can be assumed that counterproductive work behaviors can best be predicted when employee's personality characteristics as well as the characteristics of the organization are known. Decades of research on perceived organizational justice suggest that counterproductive work behavior may be a reaction to perceived injustice in the exchange of economic and social resources, conducted in a context that affects employees' attitudes and behaviors. For that reason, predictors of counterproductive behavior from the corpus of organizational variables are perception of justice and the perception of an ethical climate in a work organization. Given the well-established view in the literature that deviant work behaviors can best be predicted through deviant personality traits, the influence of personality traits was examined using the construct of the Dark Triad. Most research to date has addressed the contribution of individual and/or organizational factors to counterproductive work behavior. Therefore, this paper raises the question of the importance of both organizational and interpersonal predictors of counterproductive work behavior, as well as the nature of their interaction. For this purpose, a survey was conducted on 428 employed respondents, of both genders and different educational level, with an average age of 42 years, working in the current organization for at least one year.

Based on the research results, the contribution of both organizational and individual constructs to the prediction of counterproductive behavior was confirmed. Perceptions of informational

justice, the perception of ethical climate Law and Code and Machiavellianism were significant predictors. Moderation testing indicates that personality traits influence the relationship between organizational predictors and counterproductive work behavior. Based on differences tests, it is possible to create a socio-demographic profile of a potentially *at risk* group of employees. Given the perceived severity of consequences for the organization, identifying factors that contribute to the development of counterproductive work behavior and its prevention should be priority in our industries. Nevertheless, this research is the first of its kind in the Republic of Serbia. Its practical importance is possibility to apply this results to addressing the costs caused by unjustified and absenteeism due to illness, subversion, theft, mobbing and other forms of counterproductive behavior. The restrictions mainly relate to the transversal design and use of self-reports. Future research should take a holistic approach, integrating the organizational and interpersonal factors of the emergence of all forms of counterproductive work behavior.

Keywords: counterproductive work behavior, perception of justice, perception of ethical climate, Dark Triad.

SADRŽAJ

UVOD	16
1. Kontraproductivno radno ponašanje – određenje pojma	19
1.1. Tipologija kontraproductivnog ponašanja - individualna i organizacijska.....	27
1.2. Klasifikacija kontraproductivnog radnog ponašanja	29
1.2.1. Model Robinsona i Beneta (Robinson & Bennett, 1995)	31
1.2.2. Model Grajsa i Saketa (Gruys & Sackett, 2003).....	32
1.2.3. Petofaktorski model Spektora i saradnika (Spector et al., 2006)	34
1.3. Prediktori kontraproductivnog radnog ponašanja.....	38
1.4. Interakcionistički pristup nastanka kontraproductivnog radnog ponašanja.....	39
1.4.1. Kognitivno-motivaciona-relaciona teorija emocija (Lazarus, 1991)	39
1.4.2. Teorija afektivnog događaja (The affective event theory – AET, Weiss & Cropanzano, 1996)	40
1.4.3. Teorija kauzalnog reagovanja (Martinko, Gundlach & Douglass, 2002)	41
2. Organizacijski prediktori kontraproductivnog radnog ponašanja.....	42
2.1. Organizacijska pravednost.....	44
2.1.1. Efekti individualne percepcije pravednosti.....	46
2.1.2. Teorijske koncepcije povezanosti percepcije pravednosti i kontraproductivnog radnog ponašanja	47
2.1.3. Istraživanja povezanosti percepcije organizacijske pravednosti i kontraproductivnog radnog ponašanja	51
2.1.3.1. Značaj distributivne pravednosti za kontraproductivno radno ponašanje.....	56
2.1.3.2. Značaj proceduralne pravednosti za kontraproductivno radno ponašanje	58
2.1.3.3. Značaj interpersonalne pravednosti za kontraproductivno radno ponašanje	60
2.1.3.4. Značaj informacijske pravednosti za kontraproductivno radno ponašanje.....	62
2.2. Organizacijska klima	64
2.2.1. Etička klima	65
2.2.2. Dimenzije etičke klime	66
2.2.3. Istraživanja povezanosti etičke klime i kontraproductivnog radnog ponašanja	74
3. Intrapersonalni prediktori.....	78
3.1. Mračna trijada.....	80
3.1.1. Makijavelizam i kontraproductivno radno ponašanje.....	81
3.1.2. Narcizam i kontraproductivno radno ponašanje	84

3.1.3. Psihopatija i kontraproductivno radno ponašanje	86
4. Demografske varijable	88
4.1. Pol	89
4.2. Godine starosti i dužina radnog staža u okviru organizacije.....	91
4.3. Nivo obrazovanja	93
4.4. Tip vlasništva nad organizacijom	93
5. Interakcija organizacijskih i intrapersonalnih prediktora.....	96
6. Problem i ciljevi istraživanja.....	101
6.1. Problem istraživanja.....	101
6.2. Ciljevi istraživanja	102
6.3. Hipoteze istraživanja.....	103
6.3.1. Hipoteza o vezi percepcije organizacijske pravednosti i kontraproductivnog radnog ponašanja... 103	
6.3.2. Hipoteza o vezi percepcije etičke klime i kontraproductivnog radnog ponašanja.....	104
6.3.3. Hipoteza o vezi osobina ličnosti Mračne trijade i kontraproductivnog radnog ponašanja	105
6.3.4. Hipoteza moderatorskoj ulozi Makijavelizma u relaciji percepcije pravednosti i etičke klime sa kontraproductivnim radnim ponašanjem.	105
6.3.5. Hipoteza o razlikama učestalosti kontraproductivnog ponašanja s obzirom na socio-demografska obeležja	106
METOD	108
7.1. Uzorak varijabli	108
7.1.1. Zavisna varijabla.....	108
7.1.2. Nezavisne varijable	108
4.1.3. Moderatorska varijabla	110
7.2. Instrumenti	111
7.3. Uzorak ispitanika i procedura	114
7.4. Priprema i statistička obrada podataka.....	115
REZULTATI	117
8.1. Deskriptivni pokazatelji i korelacija varijabli u istraživanju	118
8.2. Validacija mernih instrumenata	122
8.2.1. Lista kontraproductivnog radnog ponašanja (Counterproductive Work Behavior Checklist, CWB-C; Spector et al., 2006)	122
8.2.2. Skala organizacijske pravednosti (Organizational Justice Scale: Colquitt, 2001)	124
8.2.3. Upitnik Percepcije etičke klime (Ethical Work Climate, Victor & Cullen, 1988).....	124
8.2.4. Kratka Skala Mračne Trijade (Short Dark Triad, Jones & Paulhus, 2012).....	125

8.3. Testiranje hipoteza	126
8.3.1. Testiranje hipoteze o vezi percepcije organizacijske pravednosti i kontraproductivnog radnog ponašanja	126
8.3.2. Testiranje hipoteze o vezi percepcije etičke klime i kontraproductivnog radnog ponašanja.....	128
8.3.3. Testiranje hipoteze o vezi osobina ličnosti Mračne trijade i kontraproductivnog radnog ponašanja	130
8.3.4. Integrisani model predikcije kontraproductivnog radnog ponašanja	132
8.3.5. Testiranje hipoteza o moderaciji	134
8.3.6. Testiranje hipoteza o značaju socio-demografskih obeležja	135
DISKUSIJA	139
9.1. Percepcija pravednosti kao prediktor kontraproductivnog radnog ponašanja	140
9.2. Etička klima kao prediktor kontraproductivnog radnog ponašanja	145
9.3. Mračna trijada kao prediktor kontraproductivnog radnog ponašanja	149
9.4. Interakcija intrapersonalnih i organizacijskih prediktora.....	153
9.5. Demografske razlike	155
9.6. Ograničenja istraživanja.....	160
9.7. Praktične implikacije	162
ZAKLJUČCI I ZAVRŠNA RAZMATRANJA	167
LITERATURA	170
PRILOG 1	206
PRILOG 2	214

UVOD

Prva istraživanja organizacijskog ponašanja za temu su imala procenu radne uspešnosti i učinak zaposlenih prilikom obavljanja osnovnih radnih zadataka, odnosno obavljanja propisanih radnih zadataka sadržanih u opisu posla, uz racionalnu upotrebu raspoloživih resursa. Krajem 70-ih i početkom 80-ih godina prošlog veka istraživači i praktičari uviđaju pozitivan uticaj odgovornih organizacijskih ponašanja na produktivnost i funkcionisanje organizacije, definišući ih kao spontane i dobrovoljne aktivnosti koje nisu obuhvaćene osnovnim radnim zadacima, a pozitivno utiču na organizacijsko, socijalno i psihološko okruženje (Organ, 1997). 1990-ih godina pažnju organizacijskih psihologa zaokuplja ponašanje koje šteti ukupnoj radnoj uspešnosti. Objedinjena nazivom *nepoželjno organizacijsko ponašanje*, ova vrsta ponašanja zaposlenih odnosi se na namerno i slobodno odabrane postupke koji značajno krše organizacijske norme i za cilj imaju nanošenje štete organizaciji i/ili njenim članovima (Robinson & Bennett, 1995). Tačnije rečeno, ovo ponašanje je kontraproductivno za funkcionisanje organizacije.

Danas, shvatanje kontraproductivnog radnog ponašanja (engl. Counterproductive work behavior - CWB) uključuje konstelaciju negativnih postupaka kao što su odbijanje izvršenja radnih zadataka, neopravdana bolovanja do destruktivnijih akcija kao što je ogovaranje, agresija, uništavanje imovine organizacije ili krađa (Bennett & Robinson, 2003). Predstavljajući *mračnu* stranu organizacijskog funkcionisanja, kontraproductivno radno ponašanje jedan je od najozbiljnijih problema sa kojima se suočavaju savremene organizacije. Sims (Sims, 1992, str. 25) pruža slikovito određenje kontraproductivnih ponašanja uočenih na svim hijerarhijskim nivoima, nazivajući ih „kancerom na tkivu organizacije“.

Poslednjih godina, ono postaje predmet interesovanja istraživača u oblasti industrijsko-organizacijske psihologije (Penny & Spector, 2005; Yang & Diefendorff, 2009). Razlog sve većeg interesovanja teoretičara i praktičara za ovaj fenomen leži u činjenici da kontraproaktivna radna ponašanja predstavljaju veliki trošak za organizacije, ne samo u finansijskom smislu, nego i kada je u pitanju psihološko blagostanje zaposlenih. Prema studiji Stjuarta, Binga, Dejvisona, Voera i Mekintura (Stewart, Bing, Davison, Woehr & McIntyre, 2009) većina zaposlenih se tokom radnog veka bar jednom upustila od neki od oblika kontraproaktivnog radnog ponašanja, dok prema Benetovoj i Robinsonovoj (Bennett & Robinson, 2000), 15% zaposlenih izveštava da su bar jednom u toku poslednjih godinu dana izvršili neki vid krađe na radnom mestu. Autori procenjuju da je od 33% do 75% svih zaposlenih izvršilo neki vid ponašanja koja se smatraju kontraproaktivnim, kao što su krađe, pronevere, sabotaza i namerno odsustvovanje sa posla. Robinson i O'Liri-Keli (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998) izveštavaju o 42% žena koje su na radnom mestu pretrpele neki vid seksualnog uznemiravanja, dok prema izveštaju Northwestern Life Insurance Company (1993, prema Cohen, 2016) 7% zaposlenih navodi da su bili žrtve fizičkog nasilja na radnom mestu.

Prema istraživanju Vardija i Vajca (Vardi & Weitz, 2004) troškovi izostanaka, sabotaza, neosnovanih bolovanja i upotrebe alkohola na radnom mestu, na godišnjem nivou premašuju iznos od stotinu milijardi dolara. Benetova i Robinsonova (Bennett & Robinson, 2000) procenjuju da troškovi nasilja na radnom mestu iznose četiri milijarde dolara, dok se troškovi krađa kreću od četiri do sto dvadeset milijardi dolara. Istraživanja na teritoriji Sjedinjenih Američkih država ukazuju da troškovi krađa u kompanijama beleže stalni porast (American Management Association, 2011, prema Cohen 2016).

Odštete, krađe, prekinute saradnje, negativna reputacija samo su neke od posledica kontraproaktivnog radnog ponašanja. Međutim, posledice nisu vidljive samo u godišnjim bilansima, već se pored ekonomske, govori i o „psihološkoj šteti“ kojom se označava negativno dejstvo kontraproaktivnih postupaka na psihički integritet pojedinaca prema kojima su ona usmerena. Eksploracija i prevencija psihološke štete zahteva uzajamnu saradnju istraživača i menadžera.

S obzirom na predočen stepen ozbiljnosti posledica po organizaciju u ekonomskom i u psihološkom smislu, utvrđivanje faktora koji doprinose razvoju ove vrste radnog ponašanja i njegova prevencija trebalo bi da predstavljaju prioritetne zadatke istraživanja u našim industrijama. Uprkos tome, istraživanja na temu kontraproaktivnog radnog ponašanja zaposlenih u Republici Srbiji ne postoje. Primera radi, iako ne postoje tačni podaci, nije teško zamisliti koliko ozbiljne posledice po funkcionisanje naših organizacija imaju neopravdani izostanci sa posla, ali i bolovanja izazvana poremećajem odnosa na radu. Svedoci smo da se neke nedavno otvorene kompanije u našoj zemlji suočavaju sa visokom fluktuacijom, odnosno, čestim napuštanjem radnog mesta i premeštanja u druge kompanije. Zbog viškova na tržištu radne snage ove kompanije taj problem rešavaju stalnom regrutacijom novih zaposlenih.

Ipak, treba konstatovati da se sve teže nalaze novi zainteresovani koji su spremni da prihvate da rade u kontekstu koji, po sebi, podstiče napuštanje organizacije. Ove kao i sve druge organizacije, uskoro će doći u situaciju da žele da regulišu ovakvo ponašanje zaposlenih i time izbegnu skupe i često neuspešne regrutacije i selekcije svojih novih članova. Ovo istraživanje ima za cilj da ponudi saznajne osnove za organizacijsku intervenciju koja će imati za cilj eliminisanje okolnosti koje podstiču kontraproaktivno ponašanje i uvođenje stimulativnih mera koje će podstaći produktivno ponašanje zaposlenih.

1. Kontraproductivno radno ponašanje – određenje pojma

Definisanje kontraproductivnog radnog ponašanja počinje od pretpostavke o tome kakva sve radna ponašanja postoje kao i o načinama njihove evaluacije. Tačnije, pre nego što se ponašanje vrednuje kao pozitivno ili negativno, neophodno je poznavanje dimenzija procene uspešnosti. Prema Bormanu i Motowidlu (Borman & Motowidlo, 1997) radna uspešnost podrazumeva:

- a) uspešnost u obavljanju zadataka (task performance) i
- b) odgovorno organizacijsko ponašanje (*citizenship behavior*).

Većina istraživanja usmerena je samo na prvopomenutu dimenziju, formalno određenu ugovorom o radu, čije aktivnosti su deo ponašanja koja se smatraju organizacijski pozitivnim, ukoliko pozitivno doprinose proizvodnji proizvoda ili usluga. Druga vrsta uspešnosti odnosi se na odgovorno organizacijsko ponašanje, koje pozitivno doprinosi organizacijskoj efikasnosti putem socijalnih i psiholoških mehanizama. Kao primer pominje se pozitivan uticaj na druge, negovanje zajedništva, timskog duha, saradnje, svih onih elemenata socijalnog konteksta koji dovode do lakšeg obavljanja radnih zadataka. Lično usavršavanje i razvoj veština imaju pozitivnu očekivanu vrednost, budući da njihova primena može doprineti ostvarenju organizacijskih ciljeva. Racionalno korišćenje organizacijskih materijalnih i nematerijalnih resursa takođe se smatra pozitivnim organizacijskim ponašanjem, dok njihova zloupotreba i krađa imaju negativnu vrednost za organizaciju.

Odgovorno organizacijsko ponašanje (Organizational Citizenship Behavior, skraćeno OCB) prvi put pominje Organ (1987, str. 46) definišući ga kao „voljno ponašanje zaposlenog koje doprinosi boljem funkcionisanju organizacije, a koje nije prepoznato niti nagrađeno“.

Uključuje sva ponašanja koja pomažu drugim zaposlenima da uspešno obavljaju svoj posao kao i iskazivanje lojalnosti i odgovornosti prema radnoj organizaciji u celini.

Prema Bormanu i Motowildu (Borman & Motowildo, 1993) OCB predstavlja doprinos oblikovanju organizacijskog socijalnog i psihološkog konteksta koji služi kao katalizator za obavljanje aktivnosti i procesa vezanih za radne zadatke. Prema dvojici pomenutih autora, model OCB-a sastoji se od 5 dimenzija:

- Istrajnost, entuzijizam i dodatni trud kako bi se izvršio radni zadatak
- Volontiranje i obavljanje radnih zadataka koji nisu formalno propisani ulogom
- Pridržavanje organizacijskih pravila i procedura
- Saradnja sa kolegama
- Prihvatanje, podržavanje i odbrana ciljeva organizacije.

Sa druge strane, sva suprotna ponašanja koja imaju negativnu očekivanu vrednost nazivaju se kontraproaktivnim. Pitanje „Da li je kontraproaktivno radno ponašanje suprotna strana odgovornog organizacijskog ponašanja?“ prevedeno na jezik istraživanja glasilo bi „Da li se radi o zasebnim konstruktima ili o ponašanjima koja se nalaze na suprotnim stranama jednog kontinuuma?“. Među prvima koji su pokušali da odgovore na ovo pitanje nalazi se Dalal (2005). Njegova metastudija pokazuje da je korelacija organizacijski odgovornog i kontraproaktivnog ponašanja posledica metodologije, odnosno da se za obe skale procene ajtemi preklapaju. Stepenn povezanosti veći je kada je preklapanje ajtema veće, kad su odgovori formulisani u formi slaganja, odnosno neslaganja sa tvrdnjom, kao i kada su mere dobijene od supervizora ili kolega, a ne putem samo-izveštaja.

Saket, Beri, Vajnman i Lakzo (Sackett, Berry, Wiemann & Laczo, 2006) na osnovu različitih korelacija OCB-a i -a sa crtama ličnosti zaključuju da se radi o dva nezavisna konstrukta. Kako

bi dali svoj doprinos u razumevanju relacija, Foksova i Spektor (Fox & Spector, 1999) sprovode istraživanje kojim pokazuju da zaposleni mogu imati visok rezultat na skali kontraproductivnog radnog ponašanja, istovremeno ostvarujući visoke skorove na merama odgovornog organizacijskog ponašanja. Ovaj nalaz govori u prilog tvrdnji da veza između OCB-a i CWB-a nije nužno negativna, odnosno da se radi o odvojenim konstruktima, ali da se pod određenim uslovima, oni mogu javiti istovremeno, odnosno, da određeni situacioni činioci mogu dovesti do toga da osoba koja se ponašala odgovorno prema radnom zadatku, kolegama i organizaciji u celini, počne da manifestuje neki od oblika kontraproductivnog radnog ponašanja.

Prema Kidvelu i Benetovoj (Kidwell & Bennett, 1993) zajednički element u osnovi ponašanja kao što su apsentizam, prokrastinacija ili kašnjenje jeste sklonost neulaganju napora, na osnovu čega sledi distinkcija između sklonosti dodatnom ulaganju napora (iako on nije formalno određen ugovorom i opisom posla) i sklonosti neulaganju napora, podložnom sankcijama i koji proizilazi iz formalnog ugovora.

Doprinos i jačanje pozitivne organizacijske vrednosti pravi razliku između poželjnog i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Koje su onda sličnosti i razlike među svim ostalim oblicima nepoželjnih organizacijskih postupaka? Kako se oni manifestuju i kako se mogu klasifikovati?

Na ova pitanja, tokom poslednjih 30 godina, istraživači daju različite odgovore i operacionalne definicije, pa su tako korišćeni termini kao što je organizacijska delikvencija (Hogan & Hogan, 1989), devijantnost na radnom mestu (Robinson & Bennett, 1995), agresija na radnom mestu (Baron & Neuman, 1996), antisocijalno ponašanje (Giacalone & Greenberg, 1997), disfunkcionalno radno ponašanje (Griffin, O'Leary-Kelly & Collins, 1998),

kontraproaktivnost na radnom mestu (Sackett & DeVore, 2001). Slika 1 pruža detaljniji prikaz navedenih konceptualizacija.

Slika 1. Konceptualizacije organizacijski nepoželjnog radnog ponašanja (Martin & Cullen, 2006)

Organizational Delinquency	Hogan & Hogan (1989)	Ne postoji formalna definicija, podrazumeva skup ponašanja nastalih kao posledica „nemogućnosti puzdanja“ u zaposlenog.
Workplace Deviance	Robinson & Bennett (1995)	Voljno ponašanje članova organizacije koje krši organizacijske norme i na taj način ugrožava blagostanje organizacije.
Organizational Misbehavior	Vardi & Wiener (1996)	Bilo koji namerni akt članova organizacije koji krši ključne organizacijske/društvene norme.
Workplace Aggression	Baron & Neuman (1996) Folger & Baron (1996)	Bilo koji oblik ponašanja pojedinca koje ima za cilj da nanese štetu trenutnom ili bivšem kolegi u organizaciji.
Organization Motivated Aggression	O’Leary-Kelly, Griffin & Glew (1996)	Pokušaj/realizacija destruktivnog ponašanja iniciran od strane osobe unutar ili izvan organizacije podstaknuto nekim činocem u organizaciji.
Organizational Retaliation Behaviors	Skarlicki & Folger (1997)	Nepoželjne reakcije na percepciju nepravednosti nezadovoljnih zaposlenih, usmerene ka poslodavcu.
Antisocial Behavior	Giacalone & Greenberg (1997)	Bilo koji oblik ponašanja koje ima za cilj da nanese štetu organizaciji, zaposlenima, klijentima.
Organizational Vice	Moberg (1997)	Svaki akt koji predstavlja izdaju poverenje pojedinaca ili grupe unutar organizacije.
Deviant Employee Behavior	Gruys (1999)	Svako namerno ponašanje članova organizacije koje krši organizacijske norme na način koji je suprotan ciljevima organizacije.
Workplace counterproductivity	Sackett & DeVore (2001)	Ponašanje zaposlenog koje ostatak organizacije percipira kao suprotno interesima organizacije.
Counterproductive behavior	Marcus (2000; cited in Marcus, Schuler, Quell, & Hümpfner (2002)	Bilo koji vid ponašanja koje šteti organizaciji i koje ni organizaciji u celini ni pojedincima ne donosi nikakvu korist.
Counterproductive workplace behavior	Martinko, Gundlach, & Douglas (2002)	Zanemarivanje socijalnih i organizacijskih normi i vrednosti.

Kontraproductivno radno ponašanje može se definisati kao bilo koji vid namernog ponašanja članova organizacije koje je u suprotnosti sa legitimnim organizacijskim ciljevima i potencijalno ugrožava njene interese (Sackett & DeVore, 2001). Slično objašnjenje daju Spector i Foksova (Spector & Fox, 2005), dodajući dimenziju koja se odnosi na nameru da se nanese šteta ne samo ostalim zaposlenima, nego i klijentima. Logično, ukoliko je klijentu naneta šteta i sama organizacija naći će se u nepovoljnoj situaciji. Međutim, kolegama je moguće nauditi na način koji se ne mora odraziti na funkcionisanje organizacije kao celine.

Navedena definicija pokriva širok spektar pojedinačnih radnji kao što su krađa, interpersonalna agresija, apsentizam, odbijanje izvršavanja radnih zaduženja i procedura (Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh & Kessler, 2006) i delimično se preklapa sa konstruktom **devijantno radno ponašanje**. U osnovi obe vrste ponašanja stoji svesna namera da se radnoj organizaciji, njenim članovima i klijentima nanese šteta. Međutim, neuspešno urađen radni zadatak ne mora se nužno smatrati devijantnim ili kontraproductivnim ponašanjem. Takav ishod može biti posledica nedostatka kompetencija zaposlenog, a ne njegove svesne odluke. Klasifikacija ponašanja kao devijantnog ili kontraproductivnog podrazumeva namernu pretnju dobrobiti organizacije i/ili njenim članovima.

Devijantno ponašanje se pre svega odnosi na kršenje (odstupanje od) organizacijskih formalnih i neformalnih normi. Sa druge strane, kontraproductivna ponašanja mogu u potpunosti biti u skladu sa organizacijskim procedurama. Na primer, ukoliko propisi u određenoj organizaciji eksplicitno ne zabranjuju konzumiranja alkohola na radnom mestu, njegovo konzumiranje predstavlja kontraproductivno, ali ne i radno devijantno ponašanje.

Možda najveće preklapanje termina postoji u slučaju kontraproductivnog ponašanja sa jedne strane i **antisocijalnog ponašanja i agresije na radnom mestu**, sa druge (Neuman &

Baron, 1998; O'Leary-Kelly, Griffin, & Glew, 1996), definisanih kroz nameru da se povredi organizacija/zaposleni. Klasifikacija kontraproaktivnih ponašanja podrazumeva i hostile manifestacije, međutim ne nužno. Na primer, uzimanje dužih pauza, prokrastinacija i namerni izostanak sa posla ne podrazumevaju interpersonalnu agresiju, a predstavljaju kontraproaktivna radna ponašanja usmerena prema organizaciji (Neuman & Baron, 1998).

Anderson i Pirson (Andersson & Pearson, 1999) definišu **neodgovorno (negrađansko) organizacijsko ponašanje** kao devijantno ponašanje niskog intenziteta koja nema nameru da direktno naškodi drugom pojedincu. Uglavnom se tiče nepristojnih komentara i neprimerenog ponašanja, kao što je slanje nepristojnih poruka, namerno nepozdravljanje, upadanje u reč, podrivanje nečijeg ugleda u javnosti, namerno prljanje radnog prostora, kao i namerno neiskazivanje zahvalnosti kada je to očekivano.

Robinsonova i Grinberg (Robinson & Greenberg, 1998) nastoje da sistematizuju sve postojeće definicije kontraproaktivnog ponašanja i nalaze da sva određenja dele pet zajedničkih atributa:

- 1) *Subjekt kontraproaktivnog radnog ponašanja.* U najvećem broju definicija, kontraproaktivno radno ponašanje se odnosi na insajdera, osobu unutar organizacije. Izuzetak je definicija O'Leary-Kelija, Grifina i Gleva (O'Leary-Kelly, Griffin & Glew, 1996) u kojoj se kao faktori koji doprinose nastanku agresije usmerene prema organizaciji javljaju i klijenti, poslovni partneri i šira javnost. Međutim, članovi organizacije ne samo da su u većoj meri prepoznati kao inicijatori agresivnih ponašanja, nego su i posledice takvih radnji mnogo ozbiljnije nego u slučaju kada su subjekti izvan organizacije. Uzimanje u obzir unutar-organizacijskih činilaca glavni je doprinos

pristupa O'Liri-Kelija i saradnika (1996) proučavanju kontraproductivnog radnog ponašanja.

2) *Namera*. Određenje kontraproductivnog ponašanja kao svesnog, namernog čina prisutno je u većini definicija (Baron & Neuman, 1996; Giacalone & Greenberg, 1997; Robinson & Bennett, 1995; Sackett & DeVore, 2001; Vardi & Wiener, 1996). Kao što se može videti u Tabeli 1. izuzetak predstavlja organizacijska delikventnost, definisana od strane Hogana i Hogana (1989, prema Martin & Cullen, 2006) kao nepouzdanost zaposlenog, što predstavlja njegovu ličnosnu karakteristiku, ne svesni akt koji bi se mogao smatrati štetnim. Vardi i Viner (Vardi & Wiener, 1996) razlikuju tri vrste namere koje stoje u osnovi kontraproductivnih ponašanja:

1. namera da se ostvari lična korist
2. namera da pojedini članovi organizacija ostvare određene benefite
3. destruktivna namera, nanošenje štete i pojedincima i organizaciji.

3) *Meta*. Pored zaposlenih, subjekti na koje je usmereno kontraproductivno radno ponašanje mogu biti bivši zaposleni, klijenti, poslovni partneri (O'Leary-Kelly et al., 1996). Robinson i Benet (Robinson & Bennet, 1995) razlikuju kontraproductivno ponašanje usmereno prema organizaciji i prema pojedincima. Prema Vardiju i Vineru (Vardi & Wiener, 1996) najčešće mete nalaze se unutar organizacije i moguće ih je klasifikovati u tri grupe:

1. radni proces
2. organizacijska imovina, resursi, pravila
3. članovi organizacije.

4) *Vrsta kontraproductivnog ponašanja*. Najveći broj definicija kontraproductivnim smatra ono radno ponašanje koje krši društvene ili organizacione norme (Martinko, Gundlach &

Douglas 2002; Robinson & Bennett, 1995; Vardi & Wiener, 1996.). Baron i Nojman (Baron & Neumann, 1996) razlikuju:

1. direktna i indirektna kontraproaktivna ponašanja usmerena ka meti
2. aktivne (nanošenje štete) i pasivne akcije (nepriznavanje zasluga)
3. verbalna i fizička kontraproaktivna ponašanja.

5) *Posledice*. Poslednji atribut koji se pojavljuje u svim konceptualizacijama i koji najviše varira od autora do autora tiče se posledica kontraproaktivnog ponašanja. Sa jedne strane, ponašanje se smatra kontraproaktivnim ukoliko se kao posledica javlja šteta naneta pojedincu ili organizaciji u celini, dok drugi pravac kao nužan uslov karakterizacije ponašanja kao kontraproaktivnog smatra postojanje namere da se nanese šteta, bez obzira na njenu realizaciju i posledice (Martin & Cullen, 2006).

Imajući u vidu navedena obeležja, može se zaključiti da se, bez obzira na direktnu/indirektnu i aktivnu/pasivnu manifestaciju, ponašanje definiše kao kontraproaktivno onda kada ima negativnu očekivanu vrednost za zaposlene i/ili organizaciju, odnosno u suprotnosti je sa njihovim/njenim interesima. Međutim, ono što kontraproaktivna ponašanja razlikuje od ostalih formi ponašanja u radnoj organizaciji koja se takođe nalaze na negativnom polu dimenzija produktivnosti i funkcionalnosti jeste postojanje svesne namere o nanošenju štete. Drugim rečima, prilikom obavljanja svakodnevnih radnih zadataka kašnjenje, prokrastinacija, pauze duže od planiranih čak i lični konflikti ne moraju nužno biti klasifikovani kao kontraproaktivni ukoliko se u njihovoj osnovi ne nalazi svesna namera da se naudi pojedincima ili organizaciji kao celini.

1.1. Tipologija kontraproductivnog ponašanja - individualna i organizacijska

Istraživači pre devedesetih godina XX veka uglavnom su previđali zaposlene kao mete kontraproductivnih radnji, stavljajući akcenat na krađe, neopravdana odsustva, namerne greške u radu (Hogan & Hogan, 1989; Hollinger & Clark, 1982). Danas je poznato da pojedinci prema kojima su usmerena ponašanja kao što je verbalno zlostavljanje, ogovaranje, prebacivanje krivice, fizičko i seksualno uznemiravanje pokazuju viši nivo stresa, manje su produktivni i žele da napuste radnu organizaciju (Henle, 2005). Pored navedenih dimenzija, revidirana skala Beneta i Robinsona (Bennett & Robinson, 2000) uključuje indikatore poput ismevanja drugih, neprimerene šale, drsko i neprimereno ophođenje, javno sramoćenje kolega.

Prema pojedinim autorima (Greenberg & Barling, 1999; Hershcovis et al, 2007) u okviru interpersonalne dimenzije moguće je identifikovati subdimenzije u odnosu na cilj, odnosno metu kontraproductivnog ponašanja. Greenberg i Barling (Greenberg & Barling, 1999) prepoznaju interpersonalno kontraproductivno radno ponašanje na različitim hijerarhijskim nivoima, usmereno prema saradnicima, nadređenima i podređenima. Verovatnoća manifestacije ovog ponašanja u negativnoj je korelaciji sa kvalitetom socijalnih relacija unutar organizacije (Hershcovis, 2011).

Kontraproductivna organizacijska ponašanja u najvećoj meri usmerena su na krađe i sabotažna ponašanja, odnosno na kršenje organizacijskih normi u pogledu kvaliteta i kvantiteta izvršenog posla (Hogan & Hogan, 1989; Hollinger & Clark, 1982). Benetova i Robinsonova

(Bennett & Robinson, 2000) razvijaju skalu sastavljenu od 17 ajtema, namenjenu merenju organizacijskog kontraproductivnog ponašanja, koja uključuje ponašanja kao što je namerno kašnjenje na posao, uzimanje organizacijske imovine i inventara bez dozvole, namerno spor rad i zanemarivanje instrukcija supervizora.

Isti autori nalaze korelacije jačine 0.46 između interpersonalne i organizacijske dimenzije kontraproductivnog radnog ponašanja. Međutim, studija Berija, Grajsa i Sacketove (Berry, Gruys, & Sackett, 2006) ukazuje na različite obrasce povezanosti sa percepcijom organizacijske pravednosti, makijavelizma i agresije i dokazuje održivost teze o zasebnim subdimenzijama konstrukta kontraproductivno organizacijsko ponašanje.

Grajs (Gruys, 1999) nalazi opštu pozitivnu korelaciju između različitih vrsta kontraproductivnih ponašanja. Rezultati ukazuju na to da, ukoliko zaposleni manifestuje bilo koji vid kontraproductivnog radnog ponašanja, postoji veća verovatnoća angažovanja i u ostalim kontraproductivnim radnjama. Nalaz je u skladu sa pretpostavkom o „porodici ponašanja“, metaforom za one oblike kontraproductivnih ponašanja koja imaju najveću međusobnu povezanost (Robinson & Bennett, 1997). Odluka o odabiru konkretnog postupka iz grupe funkcionalno ekvivalentnih, donosi se na osnovu verovatnoće njegove realizacije kao i propisanih sankcija. Drugim rečima, pokazalo se kao pravilo da zaposleni u datom kontekstu preferira određenu grupu kontraproductivnih postupaka, u okviru kojih se odluka o izboru konkretnih oblika ponašanja donosi na osnovu najveće verovatnoće realizacije (izvodljivosti) i najmanje cene (najblažih sankcija) najmanje cene i najveće verovatnoće realizacije (Robinson & Bennett, 2000).

1.2. Klasifikacija kontraproduktivnog radnog ponašanja

Pokušaji sistematizacije i klasifikacije različitih oblika kontraproduktivnog radnog ponašanja na osnovu kriterijuma kao što su sadržaj, težina i učestalost rezultirali su različitim taksonomijama.

Prema Robinsonovoj i Benetovoj (Robinson & Bennett, 1995) kontraproduktivna ponašanja razlikuju se po težini, odnosno mogu varirati od prekršaja (kašnjenja, duže pauze) do najtežih oblika povrede organizacije kao celine i njenih zaposlenih (krađe, fizička agresija). Kao što se može pretpostaviti, prekršaji odnosno blaži oblici kontraproduktivnih radnih ponašanja beleže veću frekventnost, što ilustruje podatak da je preko 50% zaposlenih barem jednom namerno zakasnilo na posao (Spector et al, 2006). Isti autori nalaze kako se broj zaposlenih koji su jednom namerno oštetili imovinu firme kreće oko 3%. Meta analize pokazuju da su zaposleni skloniji onim oblicima kontraproduktivnog ponašanja koje je teže dokazati (Bergman, McIntyre & James, 2004). Na primer, veća je verovatnoća da će zaposleni uzeti neopravdano bolovanje nego što će stupiti u fizički ili verbalni sukob sa kolegama ili nadređenima.

Iako se istraživanja bave pitanjem interne strukture različitih modela kontraproduktivnog radnog ponašanja, ono što trenutno nedostaje jeste njihova sistemska integracija, važna iz više razloga. Sa teorijskog stanovišta, razumevanje odnosa i preklapanja dimenzija doprinelo bi konceptualnoj jasnoći i parsimoniji, dok bi sa stanovišta prakse omogućilo prilagođavanje intervencija odgovarajućim manifestacijama kontraproduktivnog radnog ponašanja i njihovim specifičnostima.

Prvi pokušaj sistematizacije datira iz sedamdesetih godina kada su Mandone i Kvin (Mangione & Quinn, 1974) grupisali kontraproduktivna radna ponašanja na namerno uništavanje

radne opreme i neispunjavanje norme po pitanju kvaliteta i kvantiteta i kada je Viler (Wheeler, 1976) klasifikovao oblike kršenja organizacijskih normi na ozbiljne i manje ozbiljne prekršaje.

Sedam godina kasnije, sprovedena je studija o krađi na radnom mestu koja je dovela do proširenja koncepta kontraproaktivnog radnog ponašanja (Hollinger & Clark, 1983). Bazirajući model na studiji Mandionea i Kvina (Mangione & Quinn, 1975) koja identifikuje ponašanja namernog oštećenja opreme i smanjenog intenziteta i kvaliteta rada, Holindžer i Klark razlikuju jednu skupinu postupaka usmerenih na imovinu organizacije, koja podrazumevaju uništavanje/oštećenje sredstava za rad, krađu, dok se sa druge strane nalaze postupci koji podrazumevaju kršenje formalnih regulativa i manifestuju se kroz smanjenje produktivnosti, kašnjenja, duge pauze, izostanke sa posla, konzumiranje alkohola ili droge na radnom mestu. U kasnijim konceptualizacijama ova ponašanja biće poznata pod nazivom „Proizvodna devijantnost“, „Uništenje imovine“ i „Sabotaža“.

Nakon pionirskih studija Mandionea i Kvina i Holindžer i Klarka, novije konceptualizacije kao mete kontraproaktivnog ponašanja uključuju i ostale zaposlene. Među savremenim konceptualizacijama kontraproaktivnog radnog ponašanja, najpoznatije su klasifikacija Benetove i Robinsonove (Bennet & Robinson, 2000), 11-o facetni model Grajsa i Saketa (Gruys & Sackett, 2003) i Petofaktorski model Spektora i saradnika (Spektor et al., 2006). U nastavku sledi detaljniji prikaz navedenih klasifikacija.

1.2.1. Model Robinsona i Beneta (Robinson & Bennett, 1995)

Robinsonova i Benetova (Robinson & Bennett, 1995) definišu kontraproaktivno radno ponašanje kao namerno ponašanje koje krši organizacijske norme i predstavlja pretnju dobrobiti organizacije i/ili njenih članova. Klasifikacija rezultira dvema dimenzijama, u zavisnosti od toga ko je „meta“ kontraproaktivnog radnog ponašanja – individua (CWBI) ili organizacija u celini (CWBO). Prva dimenzija odnosi se na interpersonalna radna ponašanja koja svoje negativne efekte ispoljavaju na nivou narušenih međuljudskih odnosa i manifestuju se kao verbalno zlostavljanje, širenje glasina i slično. Druga dimenzija odnosi se na ponašanja čiji su štetni efekti vidljivi na nivou organizacije kao celine u vidu krađe, zloupotrebe resursa i sabotaze. Iako je operacionalna definicija kontraproaktivnog radnog ponašanja podrazumevala selekciju indikatora iz velikog seta originalnih indikatora sa ciljem sveobuhvatnijeg definisanja fenomena, kriterijum izbora predstavljala je učestalost ponašanja. Na taj način izostavljene su neke veoma ozbiljne forme, jer su manje učestale nego ostale, kao na primer fizički napad.

Kombinacija ove dve dimenzije za rezultat ima četiri tipa ponašanja (Slika 2):

- a) *Proizvodna devijantnost (Smanjenje produktivnosti)* – namerno produžavanje vremena potrebnog za obavljanje radnog zadatka, raniji odlasci sa posla, namerno trošenje sredstava za rad u većoj meri nego što radni zadatak zahteva,
- b) *Uništenje imovine organizacije* – uništavanje ili krađa opreme i sredstava za rad,
- c) *Politička devijantnost* – favorizovanje pojedinaca, prebacivanje krivice, širenje glasina i
- d) *Agresivno ponašanje prema drugima* – vređanje, seksualno uznemiravanje, pretnje.

Slika 2. Tipologija kontraproaktivnih radnih ponašanja (Robinson & Bennett, 1995)

Organizacijski nivo	
<p style="text-align: center;">Proizvodna devijantnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odlazak sa posla pre kraja radnog vremena • Apsentizam • Pauze duže od propisanih • Nameran sporiji rad • Neopravdano trošenje radnog materijala 	<p style="text-align: center;">Uništenje imovine</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvaranje opreme • Vandalizam • Krađa materijala
Manje ozbiljno	Ozbiljno
<p style="text-align: center;">Politička devijantnost</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favorizovanje pojedinaca • Širenje glasina • Ogovaranje • Prebacivanje odgovornosti • Nepotrebno nadmetanje 	<p style="text-align: center;">Interpersonalna agresija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seksualno uznemiravanje • Verbalno zlostavljanje • Potkradanje saradnika • Zastrašivanje
Interpersonalni nivo	

1.2.2. Model Grajsa i Saketa (Gruys & Sackett, 2003)

Koristeći tehniku multidimenzionalnog skaliranja, Grajs (Gruys, 1999) identifikuje dve dimenzije koje stoje u osnovi kontraproaktivnog radnog ponašanja: *lična nasuprot ne-ličnoj* i dimenzija *povezanosti sa zadatkom nasuprot nepovezanosti*. Oslanjajući se na navedenu kategorizaciju, Sacketova (Sackett, 2002, strana 48) definiše kontraproaktivno ponašanje kao „*bilo koje namerno ponašanje zaposlenog koje je suprotno interesima organizacije*“. Preduslov o nameri definiše kao kontraproaktivna sva ona ponašanja koja imaju negativni efekat na organizaciju, a ne nastaju usled nedostatka veština i znanja.

Konceptualizacija konstrukta dobija finalnu formu u vidu dvodimenzionalnog modela (dimenzije *Pojedinac-organizacija* i *Povezanost sa zadatkom*), u okviru koga je moguće identifikovati 11 kategorija kontraproaktivnog ponašanja (Gruys & Sackett, 2003):

- 1) krađu i za nju vezana ponašanja (krađa novca, imovine...)
- 2) zloupotrebu informacija (otkrivanje poverljivih informacija, falsifikovanje podataka)
- 3) zloupotrebu vremena i resursa (odlaganje radnih zadataka, bavljenje ličnim poslovima tokom radnog vremena)
- 4) destrukciju imovine (oštećenje ili uništenje sredstava za rad, sabotiranje radnog procesa)
- 5) namerno kršenje bezbednosnih procedura
- 6) apsentizam (neopravdana kašnjenja i izostanci, zloupotreba bolovanja)
- 7) smanjenje kvaliteta rada (namerno se radi sporije ili se prave namerne greške u radnom procesu)
- 8) upotrebu alkohola (konzumacija alkohola neposredno pre i tokom radnog vremena)
- 9) upotrebu droga (posedovanje, uživanje, prodaja narkotika na poslu)
- 10) neprimereno verbalno izražavanje (verbalni sukob sa klijentima, uznemiravanje saradnika)
- 11) neprimereno fizičko postupanje (fizički napad, seksualno uznemiravanje)

Može se zapaziti da prva dimenzija, lično-ne-lično odgovara distinkciji predloženoj od strane Robinsonove i Benetove (Robinson & Bennett, 1995), dok uvođenje dimenzije Povezanost sa zadatkom predstavlja novi pristup u proučavanju kontraproaktivnog radnog ponašanja.

1.2.3. Petofaktorski model Spektora i saradnika (Spector et al., 2006)

Prema ovom modelu, kontraproductivno radno ponašanje ima petofaktorsku strukturu i sastoji se od sledećih dimenzija:

a) Zloupotreba

Ovaj vid kontraproductivnog radnog ponašanja zasniva se na nameri da se ostalim zaposlenima na neki način naudi. Budući da je fizička agresija sankconisana formalnim organizacijskim regulativima, istraživanja beleže njenu veoma nisku frekvetnost. Sa druge strane, ostaje širok dijapazon „nefizičkih“ formi ispoljenih kroz pretnje, neprimerene komentare, potcenjivanje sposobnosti ostalih zaposlenih, ignorisanje (Spector & Fox, 2005). Prema Berkovicu (Berkowitz, 1998) razloge hostilnog odnosa prema kolegama treba tražiti u radnim stresorima, dok Gin (Geen, 1998) zastupa stav da je navedeno ponašanje rezultat kombinacije organizacijskih varijabli i osobina ličnosti, kao i da je moguće identifikovati takozvani „agresivni tip ličnosti“.

b) Proizvodna devijantnost i c) Sabotaža

Proizvodna devijantnost predstavlja namerno neizvršavanje radnih zadataka na propisani način (Spector & Fox, 2005). Bazirana na Holindžerovom (Hollinger, 1986) konceptu proizvodne devijantnosti, od njega se razlikuje po tome što ne uključuje *Povlačenje* koje predstavlja dimenziju za sebe. *Sabotaža* podrazumeva oštećenje ili uništenje vlasništva organizacije (Spector & Fox, 2005). Imajući u vidu da je proizvodna devijantnost latentnija i teža za dokazati, zaposleni su skloniji ovom ponašanju u poređenju sa sabotazom, za koju su propisane jasne zakonske kazne. Iako se ova dva vida kontraproductivnog radnog ponašanja razlikuju u smislu da je proizvodna devijantnost više pasivan čin (neizvršavanje radnog zadatka na propisan način), dok se sabotaza odnosi na aktivne radnje (nešto se oštećuje sa namerom),

teorijski ova dva koncepta imaju istu osnovu – agresiju kojoj je objekat pre organizacija u celini nego njeni zaposleni.

d) Krađa

Krađa u organizacijama predstavlja veliki problem i jedna je od najproučavanijih formi kontraproductivnog radnog ponašanja. Kao i sabotaza, predstavlja negativni čin usmeren prema organizaciji u celini (Neuman & Baron, 1997).

Brojni su faktori koji mogu biti potencijalni uzroci ove forme kontraproductivnog ponašanja. Pejn i Gejni (Payne & Gainey, 2004) napravili su listu mogućih uzoročnika i na njoj se nalazi percepcija da je čin krađe opravdan, nizak stepen samokontrole, percepcija nepravednost, kombinacija osobina ličnosti i radnog stresora. Prema Mastejnu i Tuksberiju (Mustaine and Tewksbury, 2002) u osnovi krađe leže tri glavna razloga: nepovoljna ekonomska situacija, nezadovoljstvo poslom i percepcija nepravednosti.

Iako studije Grinberga (Greenberg, 1993) ukazuju na povezanost percepcije pravednosti u organizaciji i krađe preko negativnih emocija kao što je bes, Spektor i Foksova (Spector & Fox, 2005) ukazuju na značaj instrumentalne motivacije. Drugim rečima, zaposleni će se opredeliti za čin krađe, ne sa namerom da ošteti organizaciju vođen agresijom koju je izazvala percepcija nepravednosti, nego da postigne stanje jednakosti kroz ekonomsku dobit, odnosno štetu na račun organizacije.

e) Povlačenje

Povlačenje predstavlja samostalno smanjenje radnih sati manifestovano kroz apsentizam, kašnjenja na posao, ranije odlaske, duže i češće pauze od propisanih (Spector & Fox, 2005). Literatura ga klasifikuje kao kontraproductivno ponašanje usmereno prema organizaciji i kao njegov najčešći prediktor uzima se zadovoljstvo poslom. Međutim, korelacija između

najučestalije i najproučavanije forme povlačenja - apsentizma i zadovoljstva poslom iznosi -0.25 (Johns, 2011).

Iako su modeli razvijani nezavisno, uočava se izvesno poklapanje dimenzija, pa tako ono što je kod Spektora Povlačenje kod Grejsove i Saketa je Apseitentizam, dok se neprimerene fizičke i verbalne akcije kod Grajsove i Saketa i Politička devijantnost i Interpersonalna agresija Benetove i Robinsonove odnose na Zloupotrebu drugih u modelu Spektora i saradnika. Takođe, primetno je da sve dimenzije kod Spektora osim Zloupotrebe drugih, predstavljaju kontraproductivno radno ponašanje usmereno prema organizaciji, kao i da su Benetova i Robinsonova jedini autori koji eksplicitno govore o *meti* prema kojoj je ponašanje usmereno. Preostala dva modela manje su jasna po pitanju distinkcije pojedinac-organizacija i kategorizacija dimenzija nastala je na osnovu sadržaja, ne objekta prema kojem je ponašanje usmereno. Samim tim, stavke u okviru skala nastalih na osnovu svakog od pristupa pokazuju veliku sličnost i preklapanja.

Upitnik na osnovu konceptualizacije Grajsa i Saketove još uvek nije primenjen u istraživanjima kontraproductivnog radnog ponašanja, dok se u praksi sa podjednakom učestalošću koriste upitnici nastali na osnovu konceptualizacije Robinsona i Beneta kao i Spektora i saradnika.

Vodeći se motivacijom za što dubljom i sveobuhvatnijom eksploracijom fenomena i detekcijom i manje učestalih oblika kontraproductivnog radnog ponašanja, odluka je da se u ovom radu kao polazni model koristi Petofaktorski model Spektora i saradnika (Spector et al., 2006). Ovaj model se, po specifičnosti subdimenzija, nalazi između modela Robinsonove i Benetove i Grajsa i Saketove. Eksplicitno ne polazi od distinkcije CWBI - CWBO iako je

evidentno da dimenziji CWBI pripada Zloupotreba drugih, dok ostale subdimenzije predstavljaju kontraproductivna ponašanja usmerena prema organizaciji.

1.3. Prediktori kontraproductivnog radnog ponašanja

Analiza studija o prediktorima kontraproductivnog radnog ponašanja ukazuje na tri dominantna istraživačka pravca. Jedan kao prediktore ističe individualne razlike, dok se drugi odnosi na faktore koji potiču iz organizacijskog konteksta. Međutim, većina autora saglasna je da se individualni i situacioni faktori ne mogu posmatrati izlovano (Robinson & Bennett, 1995; Vardi, 2001; Vardi & Wiener, 1996) i da odgovor na pitanje šta je važnije u predviđanju organizacijskog ponašanja - dispozicije (ličnost) ili karakteristike date situacije (radne organizacije), odgovor treba tražiti u interakcionističkom pristupu (Trevino & Youngblood, 1990). Prema ovom pristupu, radno okruženje može dovesti do organizacijski nepoželjnih ponašanja, međutim u oblikovanju reakcija zaposlenih ne sme se zanemariti uloga individualnih razlika (Aquino & Bradfield, 1999; Karremans & Van Lange, 2005; Wenzel & Okimoto, 2010). Isto tako, osobine ličnosti mogu predisponirati pojedinca da se ponaša na način suprotan interesima kolega i organizacije u celini, međutim aktivacija ovih tendencija zavisiće od kombinacije faktora iz radnog okruženja (Robinson & Greenberg, 1998; Robinson & O'Leary-Kelly, 1998). Kako tvrdi Vardi (Vardi, 2001) kontraproductivno radno ponašanje nastaje kao rezultat interakcije ličnih i karakteristika organizacije.

Iako istraživanja jasno govore u prilog povezanosti organizacijskih i interpersonalnih faktora i raznih oblika nepoželjnog radnog ponašanja, važno je istaći da su mogući drugačiji odgovori. Oni ne podrazumevaju negativna ponašanja zaposlenih, kao što su napuštanje organizacije, napad na kolege ili nadređene i da osveta nije jedini način da se povrati narušena ravnoteža i samopouzdanje (Karremans & Van Lange, 2005; Aquino, Tripp, & Bies, 2006; Wenzel & Okimoto, 2010). Tačnije, „oko za oko“ maksima ima svoj opozit – Novozavetni princip „okretanja drugog obraza“. Birajući da ne reaguje kontraproductivno, pojedinac pokazuje

da je u moralnom smislu, superioran. U tom smislu, odluka o izostanku negativne reakcije može biti način vraćanja ravnoteže u odnos u istoj meri kao i osveta (Wenzel & Okimoto, 2010).

Slične stavove zastupaju Bis, Trip i Kramer (Bies, Tripp & Kramer, 1997) kada tvrde da negativan tretman ne mora da bude ključni faktor nastanka kontraproaktivnog ponašanja, odnosno zaposleni često koriste pozitivne *coping* tehnike, kao što je razgovor sa članovima porodice i prijateljima, podnošenje zvanične žalbe, praštanje nepravde. Tačnije, kontraproaktivna ponašanja samo su jedna od opcija koje zaposleni imaju na raspolaganju kao reakciju na percipiran negativan tretman.

Ipak, zašto se pojedinci odlučuju za osvetu? Interakcionistički pristup, koji se zastupa u ovom radu, sugerise da varijabilnost u reakcijama treba tražiti kako u individualnim, tako i u organizacijskim faktorima. Koji su to faktori pitanje je na koje će ovaj rad pokušati da odgovori.

1.4. Interakcionistički pristup nastanka kontraproaktivnog radnog ponašanja

Interakcionistički pristup oslanja se na dve komplementarne teorije: Kognitivno-motivaciono-relacionu teoriju (Cognitive-motivational-relational theory - CMRT, Lazarus, 1991) i Teoriju afektivnog događaja (Affective event theory - AET, Weis, Cropanzano, 1996).

1.4.1 Kognitivno-motivaciona-relaciona teorija emocija (Lazarus, 1991)

Ova teorija postulira da u nastojanju da pronađe smisao i prilagodi se životnim događajima, pojedinac na raspolaganju ima dve vrste ponašanja, međusobno kompleksno povezana: kognitivni odgovor u vidu kognitivne procene i afektivni odgovor u vidu emocija. Prema Lazarusu, koncept procene je neophodan za razumevanje uticaja emocija na organizacijske ishode, zbog postojanja individualnih razlika u intenzitetu i vrstama reakcija na iste zahteve i

pritiske okruženja. Pod sličnim okolnostima, na primer nakon uvrede, jedan zaposleni će reagovati besno, drugi anksiozno, kod trećeg će izostati reakcija. U cilju razumevanja varijacija emocionalnih odgovora, neophodno je razmotriti i kognitivne procese koji posreduju između stimulusa i reakcije, kao i faktore koji utiču na prirodu ovog posredovanja (Lazarus & Folkman 1984).

Prema Vardiju i Vineru (Vardi & Wiener, 1996) svaka organizacija odlikuje se jedinstvenim setom karakteristika koje utiču na ispoljavanje individualnih tendencija ka kontraproductivnim radnjama. Oslanjajući se na teoriju socijalnih informacija (Salancik & Pfeffer, 1978), autori tvrde da je ključni element organizacije socijalni kontekst u kom određene lične predispozicije imaju priliku da se manifestuju. Empirijska potvrda stiže u studiji Robinsonove i O'Leary-Kelija (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998) koja nalazi pozitivnu korelaciju između nivoa antisocijalnog ponašanja zaposlenog i istog nivoa zabeleženog kod njegovih kolega. To ukazuje da su antisocijalna (može se pretpostaviti i kontraproductivna) ponašanja zaposlenih oblikovana jednim aspektom organizacijskog konteksta – uticajem modela ponašanja drugih u radnom okruženju.

1.4.2. Teorija afektivnog događaja (The affective event theory – AET, Weiss & Cropanzano, 1996)

Prema ovoj teoriji, afektivne reakcije na događaje na radnom mestu povezane sa različitim uzrocima. Tačnije, kada se desi negativan događaj, zaposleni vrši inicijalnu procenu važnosti događaja i njegovih konsekvenci. Ove procene pod uticajem su dispozicionih osobina pojedinca i njihov krajnji rezultat jeste pojava emocija, u zavisnosti od kojih zaposleni eventualno preduzima dalje akcije.

1.4.3. Teorija kauzalnog reagovanja (Martinko, Gundlach & Douglass, 2002)

Objedinjujući gledište Lazarusa i Vejsa i Kropanzana, Martinko, Gundlach i Douglas (Martinko, Gundlach & Douglass, 2002) predlažu **Teoriju kauzalnog rezonovanja**. Prema ovom stanovištu, kontraproaktivna ponašanja rezultat su složenog kognitivnog procesa, koji se odvija u dve faze. U prvoj, osoba vrši evaluaciju određenog događaja (na primer uspeh, neuspeh, nepravedni tretman, uvreda), dok se u drugoj fazi pojedinac odnosi prema ishodu evaluacije u skladu sa percepcijom njegovog uzroka. Drugim rečima, percepcija razloga/uzročnika određenog događaja, usloviće odgovor na dati događaj. Na primer, dvoje zaposlenih u okviru iste radne organizacije mogu imati uverenje da su tretirani nepravedno. Percepcija uzroka nepravednosti određuje njihova ponašanja, pa će tako zaposleni koji razlog nepravednog tretmana pripisuje svom šefu pokazivati veću sklonost ka oblicima kontraproaktivnog radnog ponašanja u odnosu na zaposlenog koji uzroke nalazi u nedovoljnom sopstvenom zalaganju.

U prilog navedenom govori studija Lorenca i Robinsona (Lawrence & Robinson, 2007) u kojoj se kontraproaktivna ponašanja definišu kao svojevrsan vid organizacijskog otpora. Njihova studija prvi je empirijski test koji dovodi u vezu strukturu moći u organizaciji i kontraproaktivno radno ponašanje, pokazujući da iako struktura moći predstavlja opštu karakteristiku organizacijskog konteksta, individualna percepcija je činilac koji pruža značenje toj strukturi i direktno utiče na manifestacije kontraproaktivnog radnog ponašanja.

Prateći analogiju sa interakcionističkom definicijom organizacijskog ponašanja kao funkcije i dispozicija i situacija može se zaključiti da se diverzitet kontraproaktivnih ponašanja najbolje može razumeti i predvideti ukoliko su nam poznate lične karakteristike zaposlenog

kao i karakteristike organizacije u kojoj ta osoba radi. U nastavku teksta sledi njihov detaljniji prikaz.

2. Organizacijski prediktori kontraproductivnog radnog ponašanja

Pod terminom organizacijski prediktori podrazumevaju se sve karakteristike organizacionog konteksta koje mogu uzrokovati kontraproductivne radne postupke, kao što su organizacijske norme, organizacijska klima, vrednosti, politika nagrađivanja, tip liderstva (Vardi, 2001).

Pojedini autori naglašavaju „organizacijsko poreklo kontraproductivnog radnog ponašanja“, odbijajući razmatranje uloge individualnih razlika, pa tako Robinsonova i Grinberg (Robinson & Greenberg, 1998) navode da ne postoje jasni empirijski dokazi o devijantnom tipu ličnosti u organizacijama, tvrdeći da individualne razlike predstavljaju neznatan deo varijanse kontraproductivnog ponašanja, dok prema O'Leary-Keliju i saradnicima (O'Leary-Kelly et al., 1996 strana 228) „fokus na individualne činioce kontraproductivnog radnog ponašanja vodi u istraživački ćorsokak“.

Konovski i Piu (Konovsky & Pugh, 1994) identifikuju **percepciju pravednosti** kao jedan od najvažnijih organizacijskih prediktora kontraproductivnog radnog ponašanja. Naime, zaposleni se u organizaciji nalazi u dvostrukom odnosu socijalne razmene. Sa jedne strane nalazi se razmena sa organizacijom, a sa druge sa neposrednim rukovodiocem (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000). Može se reći da kroz proces socijalne razmene, zaposleni spontano ispoljava određene stavove i ponašanja kao rezultat percepcije organizacijske pravednosti. Za razliku od razmene u ekonomskom smislu koja podrazumeva formalnim ugovorom definisane

specifične obaveze, razmena u socijalnom smislu odnosi se na nespecifične obaveze gde jedna strana mora verovati drugoj. Zbog toga što je usmerena na razmenu, ne samo ekonomskih nego i socijalno-emocionalnih resursa i što pretpostavlja međuzavisnost aktera, teorija socijalne razmene primenljiva je na odnos između zaposlenog i poslodavca i predstavlja jednu od najuticajnih teorija u razumevanju organizacijskog ponašanja.

Decenije istraživanja o percipiranoj organizacijskoj pravednosti ukazuju da kontraproductivno radno ponašanje može biti reakcija na nepravednost koji zaposleni percipiraju (Bies & Tripp, 1996; Colquitt et al, 2015; Flaherty & Moss, 2007; Greenberg, 1993; Skarlicki & Folger, 1997). Nepravedan tretman, prema pojedinim autorima, izaziva osećanje besa i želje za osvetom (Bies & Tripp, 1996; Greenberg, 1990), a pod određenim okolnostima, ova negativna osećanja mogu se manifestovati u kontraproductivnom radnom ponašanju (Robinson & Bennett, 1995).

Markus i Šuler (Marcus & Schuler, 2004) ukazuju na značaj situacionih činilaca u ponašanju zaposlenih, nazivajući ih takozvanim „okidačima“, koji imaju ulogu motivatora za određena ponašanja zaposlenih u organizacijskom kontekstu i predstavljaju eksterne događaje ili njihove percepcije. Grinberg (Greenberg, 1993) eksperimentalno pokazuje kako smanjenje plata kod zaposlenih dovodi do porasta broja krađa u dve fabrike u kojima je sprovedeno istraživanje. Međutim, komunikacija sa zaposlenima putem koje je objašnjena nužnost smanjenja plate usled troškova proizvodnje, umanjila je nepoželjna ponašanja zaposlenih, ukazujući da percepcija događaja može biti jednako snažan „okidač“ kao i sam događaj.

Zetler i Hibing (Zettler & Hilbig, 2010) navode značaj „prilike“ koju definišu kao situaciju ili percepciju situacije koja facilitira ili inhibira određena ponašanja zaposlenih. Tako pojedini autori navode razlike u radnoj autonomiji kod pojedinca koji radi sam na radnom mestu,

naspram percipiranih normi i eventualnih sankcija u slučaju grupnog rada (Hollinger & Clark, 1983; Robinson & O'Leary-Kelly, 1998).

Razmena ekonomskih i socio-emocionalnih resursa u organizaciji vrši se u kontekstu koji ima značajan uticaj na njen ishod, odnosno na stavove i ponašanja zaposlenih - etičkom kontekstu (Trevino, Butterfield & McCabe, 1998). Etički kontekst određen je **etičkom klimom** koja se odnosi na institucionalne principe i vrednosti podržane od strane organizacije, a čija je svrha uspostavljanje kriterijuma korektnog ponašanja i poslovanja u organizaciji (Valentine, Greller, Richtermeier, 2006). Prema Foksovoj i Spektoru (Fox & Spector, 1999) uverenje da zaposleni može da prođe nekažnjeno ukoliko naškodi organizaciji, može biti snažan prediktor sabotažnih ponašanja.

Savremeni istraživači saglasni su da je organizacijska klima posledica percepcije procesa koji se odvijaju u organizaciji, tako da će se u ovom radu utvrđivanje doprinosa takozvanih „okidača“ i „prilika“ u predikciji kontraproaktivnih radnih ponašanja vršiti na osnovu percepcije organizacijske pravednosti i organizacijske klime koja se odnosi na kriterijume određenja korektnog ponašanja i načina razmatranja etičkih pitanja u organizaciji – etičke klime.

U narednim poglavljima sledi detaljniji prikaz navedenih konstrukata.

2.1. Organizacijska pravednost

Pojam organizacijske pravednosti prvi definiše Grinberg (Greenberg, 1987), kao subjektivnu procenu zaposlenog o tome da li je na poslu tretiran pravedno. Navedena definicija odnosi se na psihološki, a ne normativni pristup, budući da se pojam organizacijske pravednosti u ovom slučaju odnosi na percepciju, ličnu procenu zaposlenog o pravednosti u organizacijskom kontekstu i stoga je u potpunosti *subjektivan*. Za razliku od filozofskog određenja koje tragajući

za objektivnim događajima ili atributima, nastoji da odredi šta je *preskriptivno* ili *normativno* pravedno, psihološki pristup događaj karakteriše kao pravedan ili nepravedan jer osoba veruje da je sam događaj takav (Cugueró - Escofet & Fortin, 2014, prema Jakopec, 2015).

Grinbergova (Greenberg, 1987) definicija nadovezuje se na Adamsovu teoriju jednakosti (Adams, 1965) sa kojom je počelo istraživanje pravednosti u psihologiji. Prema ovoj teoriji pojedinac evaluira pravednost događaja na osnovu procene obima vlastitih ulaganja i ostvarenih ishoda, odnosno poređenjem uloženog i dobijenog. Na taj način, dolazimo do nove konceptualizacije, odnosno podele postojećeg koncepta pravednosti na dve dimenzije (Adams, 1965; Leventhal, 1976):

- distributivnu pravednost, koja se odnosi na percepciju pravednosti raspodele organizacijskih resursa kao što su plata, materijalne i nematerijalne beneficije, promocije i
- proceduralnu pravednost koja se tiče percepcija pravednosti politika i procedura u organizaciji na osnovu kojih se donosi odluka o raspodeli organizacijskih resursa.

Dalje elaboracije konstrukta rezultiraju uvođenjem treće dimenzije – interakcijske pravednosti koja se odnosi na percepciju tretmana zaposlenih od strane nadređenih prilikom sprovođenja organizacijskih odluka o raspodeli resursa (Bies, Moag, 1986). Prema pojedinim istraživačima, interakcijska pravednost predstavlja deo proceduralne, budući da ova dva konstrukta beleže visoke korelacije (Moorman, 1991). Značaj treće dimenzije pravednosti potvrđen je njenim doprinosom u predikciji lojalnosti organizaciji i odgovornog organizacijskog ponašanja (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000).

Prema Grinbergu (Greenberg, 1987) interakcijska pravednost može se podeliti na dve komponente. Prva predstavlja činioce vezane za distributivnu pravdu, kao što su učtivost i

dostojanstven tretman zaposlenih od strane onoga ko donosi odluke u organizaciji i nazvana je interpersonalna pravednost. Druga komponenta bliska je proceduralnoj pravednosti i podrazumeva tačno i pravovremeno informisanje zaposlenih o pravilima i procedurama koje su primenjuju u organizaciji i predstavlja informacionu pravednost. Tačnije, interpersonalna pravednost odnosi se na način postupanja sa zaposlenima, informaciona se odnosi na pravednost u komunikacionim procedurama i zajedno sa proceduralnom i distributivnom pravednosti čine četvorofaktorski model organizacijske pravednosti, najzastupljeniji model u istraživanjima ovog konstrukta.

2.1.1. Efekti individualne percepcije pravednosti

Teorije koje tragaju za obrascima povezanosti percepcije pravednosti i ponašanja zaposlenih saglasne su da nepravedan tretman može prouzrokovati ne samo negativan stav i emocije, nego može dovesti do različitih postupaka koje svaka organizacija nastoji da eliminiše ili barem redukuje.

Percepcija pravednosti identifikovana je kao važan aspekt radnog okruženja, povezan sa stavovima i ponašanjima prema poslu, rukovodstvu i organizaciji (Folger & Cropanzano, 1998). U pregledu njenih efekata Konlon, Mejer i Novakovski (Conlon, Meyer & Nowakowski, 2005) prave razliku između „dobrih, loših i opasnih“ učinaka. Dobrim bi se mogli smatrati veće zalaganje u izvođenju zadataka, pod lošim se podrazumeva apsentizam, napuštanje organizacije, dok bi se pod opasnim učincima moglo podvesti kontraproaktivno radno ponašanje.

Istraživanja pokazuju da percipirana organizacijska pravednost povećava stepen zadovoljstva poslom (McFarlin & Sweeny, 1992), poverenje u organizaciju i lojalnost (Cohen-Charash & Spector, 2001), radnu uspešnost (Greenberg, 1987), dok percepcija nepravednosti za

posledice ima smanjenje radnog učinka (Konovsky & Cropanzano, 1991; Johnson & Salmon, 2016), povećanje stepena apsentizma (Cohen-Charash & Spector, 2001), kao i intenziviranje namere napuštanja organizacije (Konovsky & Cropanzano, 1991).

Savremeni modeli odnosa povezanosti pravednosti i kontraproaktivnog radnog ponašanja, rezultat su pluralizma u teorijskim pristupima. Konkretno, istraživanja variraju od jedne komponente ili mere pravde kao prediktora i specifičnog oblika kontraproaktivnog ponašanja kao kriterijske varijable, do višestrukih komponenti pravednosti i kompozitnog skora na skali kontraproaktivnog radnog ponašanja (Colquitt, 2013).

Nakon uspostavljenog konsenzusa u vezi sa multidimenzionalnom prirodom konstrukta pravednosti, istraživački zadatak postaje sagledavanje jedinstvenog doprinosa dimenzija pravednosti kao i njihove interakcije u predviđanju organizacijskog ponašanja. Brojne studije testirale su vezu između percepcije pravednosti i različitih oblika kontraproaktivnog radnog ponašanja (Aquino, Galperin & Bennett, 2004; Colquitt, Long, Rodell & Halvorsen-Ganepola 2015; Pindek & Spector, 2016). Utvrđeno je da percepcija pravednosti predviđa sabotažna ponašanja (Neuman & Baron, 1998; Ambrose, Seabright & Schminke, 2002), krađu (Greenberg & Alge, 1998), agresiju (Folger & Baron, 1996) i osvetu (Bies & Tripp, 1996).

No, pre opsežnijeg prikaza istraživanja povezanosti percepcije pravednosti i kontraproaktivnog radnog ponašanja, potrebno je upoznati se sa teorijskom pozadinom odnosa ova dva konstrukta.

2.1.2. Teorijske koncepcije povezanosti percepcije pravednosti i kontraproaktivnog radnog ponašanja

Teorija socijalne razmene

Glavna premisa teorije socijalne razmene odnosi se na recipročnost. Norma recipročnosti obavezuje učesnike uključene u relaciju da odgovore na percipirani tretman od strane drugog aktera, što predstavlja ključnu razliku između klasične razmene ekonomskih resursa i socijalne razmene (Blau, 1964). Upravo taj odgovor, odnosno uzvraćanje usluge, dovodi do izgradnje međusobnog poverenja i nastavka razmene tokom dužeg vremenskog perioda. Stoga, može se reći da su u osnovi socijalne razmene lični osećaj dužnosti, zahvalnosti i poverenja (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008).

Objašnjenje radnog ponašanja u kontekstu teorije socijalne razmene nije moguće bez *psihološkog ugovora*. Prema Rusou (Rousseau, 1989) psihološki ugovor predstavlja verovanja zaposlenog o obostranim obavezama i dužnostima koje postoje između njega i poslodavca, odnosno o različitim eksplicitnim i implicitnim *obećanjima* koje mu je poslodavac dao u zamenu za vreme i trud koji ulaže u organizaciji.

Norma recipročnosti manifestuje se kao zavisnost ispunjenja obaveza jedne strane u zavisnosti od ispunjenja obećanih obaveza druge strane. Ovde Ruso (Rousseau, 1989) pravi razliku u odnosu na normu reciprociteta koja je univerzalna i prema kojoj pojedinac pomaže onima koji su pomogli njemu. Psihološki ugovor nastaje na osnovu vrednosti koja se pridaje reciprocitetu uopšteno, odnosno na obećanju budućeg reciprociteta i upravo zasnovanost na ličnim verovanjima o uzajamnom odnosu čini ga podložnim različitim tumačenjima. Morrison i Robinson (Morrison & Robinson, 1997) definišu ga kao percipirani nepisani ugovor koji ne mora biti zajednički obema stranama u odnosu. U skladu sa tim, percepcija sadržaja psihološkog ugovora, stepen doprinosa i ispunjenja svog dela obaveza mogu se razlikovati kod zaposlenog i poslodavca. Budući da je psihološki ugovor individualan, implicitan, nastao na ličnoj interpretaciji događaja, možemo govoriti o *mentalnom modelu razmene* (Coyle-Shapiro &

Parzefall, 2008). U skladu sa tim, unutar iste organizacije, različite osobe zaposlene na istom radnom mestu u isto vreme mogu razvijati različite interpretacije psiholoških ugovora.

Istraživanja psihološkog ugovora, pokazuju da njegovo kršenje nosi brojne negativne posledice (Agarwal & Bhargava, 2014). Kršenje psihološkog ugovora predstavlja neravnotežu u odnosu između zaposlenog i poslodavca, tako da odgovor zaposlenog kroz angažovanje u nepoželjnim ponašanjima ima za cilj vraćanje ravnoteže ili jednakosti u odnos. Kršenje psihološkog ugovora negativno je povezano sa zadovoljstvom poslom (Raja, Johns & Ntalianis, 2004), poverenjem u organizaciju (Zhao, Wayne, Glibowski & Bravo, 2007), radnim učinkom i odgovornim organizacijskim ponašanjem (Suazo & Stone-Romero, 2011), dok je pozitivna povezanost zabeležena sa apsentizmom i cinizmom, kao i sabotažnim ponašanjima (Bordia, Restubog & Tang, 2008).

Jednu od prvih integracija teorije socijalne razmene i koncepta socijalne pravde izvršili su Organ i Konovski (Organ & Konovsky, 1989) u studiji koja se bavila prediktorima organizacijskog građanskog ponašanja. Baveći se odnosom plate i organizacijskog građanskog ponašanja, autori pretpostavljaju da pravednost u nagrađivanju stvara osećaj poverenja prema organizaciji, usled koga zaposleni ispoljavaju veću spremnost za angažovanje u dodatnim aktivnostima. Gudman i Fridman (Goodman & Friedman, 1971) govore o uspostavljanju ravnoteže između uloženog i dobijenog, gde zaposleni koji smatraju da su previše plaćeni za posao koji obavljaju, nastoje da povećaju inpute kako bi smanjili nejednakost, dok radnici koji ishode ne smatraju pravednim, nastoje da ih smanje. Sledeći Blauovu (Blau, 1964) pretpostavku o socijalnoj razmeni, autori kontraproaktivna radna ponašanja smatraju posledicom percipirane nepravednosti.

Kada je reč o istraživanjima u regionu, poznato je istraživanje Sušnja i Jakopeca (2014) koje ukazuje na pozitivnu povezanost ispunjenja psihološkog ugovora sa percepcijom organizacijske pravednosti i pravednosti rukovodioca, zadovoljstvom platom, mogućnostima napredovanja te poverenjem u rukovodstvo.

Stres-emocije model (Spectora & Fox, 2005)

Teorija socijalne razmene nudi ubedljive argumente za gledište o percepciji pravednosti kao dominantnog prediktora kontraproaktivnih ponašanja, međutim ti argumenti su uglavnom kognitivni, zasnovani na racionalnim osnovama. Iako je uticaj afektiviteta imao svoje mesto u istraživanju pravednosti, njegova uloga bila je uglavnom sporedna. Kako zapaža De Cremer (De Cremer, 2007, strana 200) „*postignut je mali napredak u istraživanju koncepata koji bi, prema svojoj prirodi, trebalo da imaju prijateljski odnos - pravednost i afektivitet*“.

Emocije predstavljaju neposredni odgovor na stimulus, u ovom slučaju percepciju nepravednog tretmana, i određuju dalje ponašanje - glavni je postulat Stres-Emocije modela nastanka kontraproaktivnog radnog ponašanja (Spector & Fox, 2005). U odnosu percepcije pravednosti i kontraproaktivnog radnog ponašanja, negativne emocije igraju centralnu ulogu, pa tako, prema Skarlicom i Foldžeru (Skarlicki & Folger, 1997, p.435) „*bes i prezir asocirani sa percepcijom nepravednosti mogu da podstaknu na osvetu*“. Drugim rečima, kontraproaktivno radno ponašanje nastaje kao posledica „*potrebe pojedinca da se isprazni i iskaže gnev i ogorčenje*“ (Robinson & Bennett, 1997, str. 18).

Povezanost frustracije i organizacijskih varijabli prikazana je u Spektorovoj (Spector, 1978) metaanalizi, koju čini 12 studija. Kao prediktori frustracije u organizacijskom kontesktu identifikovani su: nedostatak autonomije, organizacijska ograničenja, interpersonalni konflikt i dvosmisleni radni zadaci, dok se frustracija manifestovala kao nezadovoljstvo poslom,

anksioznost, napuštanje organizacije, narušeno fizičko zdravlje, agresija i sabotaza. Svi navedeni prediktori značajno su korelirali sa frustracijom na radnom mestu, a interpersonalni konflikti bolje su predviđali interpersonalna kontraproductivna ponašanja nego ona usmerena na organizaciju.

Studija Vejsa, Sukova i Kropanzana (Weiss, Suckow & Cropanzano, 1999) uticala je na dodavanje afektiviteta kao promenljive u jednačinu predviđanja kontraproductivnog radnog ponašanja. Njihov eksperiment otkrio je glavne i interaktivne efekte percepcije proceduralne pravednosti na doživljaj četiri afektivna stanja: sreće, ponosa, besa i krivice. LeRoj, Bastunis i Pusard (LeRoy, Bastounis & Poussard, 2012) zapažaju da je osećanje besa pozitivno povezano sa aktivnim oblicima kontraproductivnih radnih ponašanja (agresija, ogovaranje, krađa), za razliku od straha koji rezultira pasivnim odgovorom (apsentizam, ignorisanje).

Posmatranje percepcije pravednosti kao organizacijskog stresora integriše dva navedena teorijska pristupa. Naime, percepcija organizacijske pravednosti odnosi se na percepciju zaposlenog da li je na poslu tretiran pravedno ili nije. Drugim rečima, percepcija organizacijske pravednosti predstavlja situaciju koja izaziva adaptivan odgovor ili negativne emocije i reakcije, odnosno, percepcija pravednosti se može smatrati stresorom.

2.1.3. Istraživanja povezanosti percepcije organizacijske pravednosti i kontraproductivnog radnog ponašanja

Istraživači ukazuju na višestruku ulogu organizacijske pravednosti u ponašanju zaposlenih. Prvo, instrumentalna perspektiva ukazuje na uticaj pravednosti na zadovoljenje ekonomskih potreba, gde nepravedno postupanje motiviše pojedinca da preduzme mere u cilju osiguranja adekvatne nadoknade za rad. Drugo, pravedan tretman indikator je povoljnog

društvenog položaja i integracije u radnu grupu, dok sa moralne perspektive, pravedan tretman od strane organizacije pruža osećaj sigurnosti i služi kao vodič za ponašanja zaposlenih (Cropanzano, Rupp, Mohler & Schminke, 2001; Folger & Cropanzano, 1998).

Klark i Džejms (Clark & James, 1999) eksperimentalnim putem istražuju uticaj percepcije pravednosti na tzv. pozitivnu i negativnu kreativnost, merenu akcijama koje imaju za cilj poboljšanje/pogoršanje funkcionisanja radne grupe, demonstrirajući kako nepravednost podstiče brojnost i raznovrsnost načina nanošenja štete organizaciji i njenim zaposlenima. Sličan nalaz dobijaju Kenedi, Homant i Homant (Kennedy, Homant & Homant, 2004) pokazujući ispitanicima četiri scenarija koji predstavljaju različite stepene i vrste nepravedne situacije, tražeći da navedu stepen podrške agresivnom ponašanju kao odgovor na predstavljene scenarije. Identifikovan je opšti obrazac u ponašanju ispitanika - što je viši nivo percipirane nepravde, veća je podrška agresivnom odgovoru. Scenario proceduralne pravednosti smatran je najnepravednijim i korelirao je sa najvećom podrškom agresivnom ponašanju. Informacijski i distributivni scenariji smatrani su jednako nepravednim, dok je u slučaju interpersonalne nepravednosti podrška agresivnom ponašanju bila znatno veća.

Sa druge strane, studija Akvina, Luisa i Bredfilda (Aquino, Lewis & Bradfield, 1999) ne nalazi povezanost između proceduralne pravednosti i kontraproaktivnih ponašanja usmerenih prema ogranizaciji, dok je distributivna pravednost prepoznata kao prediktor interpersonalnog kontraproaktivnog ponašanja, a interakcijska kao prediktor kontraproaktivnog ponašanja usmerenog i prema organizaciji i prema pojedincima.

Međutim, potrebno je spomenuti kako, ne samo da komponente pravednosti direktno utiču na ponašanja zaposlenih, nego i njihova interakcija određuje reakciju zaposlenog. Na primer, percepcija proceduralne nepravednosti ima veći uticaj na ponašanje zaposlenog kada je i

raspodela resursa percipirana kao nefer, dok je pravična raspodela resursa pod znakom pitanja ako u njenoj osnovi stoje nefer organizacijske procedure (Tripp & Bies, 1997). Literatura beleži da je motivacija pojedinaca da traže osvetu najjača kada percipiraju nepravednost iz više izvora istovremeno (Folger & Skarlicki, 2005; Tripp & Bies, 1997). Kako navode Foldžer i Kropanzano (Folger & Cropanzano, 1998) stepen nezadovoljstva i frustracije zaposlenog najviši je onda kada, ne samo da su nagrade neujednačene, nego je i postupak raspodele nepravičan i sproveden na nepošten način.

Iako prisustvo višestrukih aspekata pravednosti može izazvati najintenzivnije reakcije, efekat jedne dimenzije pravednosti može biti ublažen percepcijom drugih dimenzija, pa tako Foldžer i Konoski (Folger & Konosky, 1989) u studiji o proceni učinka nalaze da zaposleni koji supervizora percipiraju kao poštenog i pravičnog, pokazuju veći stepen lojalnosti i zadovoljstva platom, bez obzira na visinu plate i distributivnu pravednosti, dok Grinberg (Greenberg, 1993) izveštava o izostanku reakcije na nepravedan interpersonalni tretman, ukoliko je raspodela resursa percipirana kao pravedna.

Isti autor sprovodi seriju istraživanja o specifičnim reakcijama na nejednakost u plaćanju (Greenberg, 1993). U prvoj studiji, putem terenskog eksperimenta ispituje uticaj nejednakosti plata na sklonost ka krađi kod zaposlenih u proizvodnim pogonima, potvrđujući pretpostavku da oni ispitanici kojima su smanjene plate beleže značajno veću stopu krađe u odnosu na ispitanike kojima plata nije smanjena.

U narednoj studiji, sprovedenoj u kontrolisanim eksperimentalnim uslovima, Greenberg manipuliše distributivnom (jednakost plaćanja) i informacijskom pravednosti (količina pruženih informacija i način saopštavanja), utvrđujući da je distributivna pravednost imala direktan uticaj na krađu. Informacijska pravednost nije imala direktan uticaj na krađu kada je raspodela resursa

percipirana kao pravedna, međutim, u uslovima nejednakosti u plaćanju, informacijska dimenzija stupa u interakciju sa distributivnom i dovodi do većeg stepena krađe nego sama distributivna dimenzija. Ne samo to, preko 25% ispitanika u grupi u kojoj je informacijska pravednost na niskom nivou dalo je otkaz, dok je u grupi ispitanika kojima su pružena objašnjenja smanjenja plata otkaz dalo samo 2% ispitanika. Nalazi podržavaju pretpostavku da distributivna nepravednost može dovesti do kontraproductivnih ponašanja i da visok nivo informacijske pravednosti može ublažiti njen negativan efekat.

Nakon empirijske potvrde prirode odnosa između percepcije pravednosti i ponašanja zaposlenih, pažnja istraživača biva usmerena na utvrđivanje relativne prediktivne moći pojedinačnih dimenzija pravednost u predviđanju kontraproductivnih ponašanja. Multidimenzionalni pristup organizacijskoj pravednosti implicira da svaka dimenzija pravednosti uzrokuje različit obrazac povezanosti između pojedinca i njegovog radnog okruženja ili kako Blau (1964) navodi - svaka komponenta pravednosti izvor je jedinstvene veze u socijalnoj razmeni, pa tako interpersonalna pravednost oblikuje odnos pojedinca i supervizora, dok je proceduralna pravednost odgovorna za odnos između pojedinca i organizacije.

Prateći analogiju, kontraproductivno radno ponašanje može se posmatrati kao rezultat percipirane nepravedne razmene između zaposlenih i dva izvora pravednosti - supervizora i organizacije.

Organizacija, uspostavljajući formalne politike i procedure, glavni je nosilac percepcije proceduralne dimenzije, dok je supervizor, kao implementator procedura i odluka, objekat percepcije distributivne dimenzije. Kvalitet interpersonalnog tretmana koji zaposleni dobija od nadređenog prilikom implementacije organizacijskih politika i njihova transparentnost izvor su percepcije interpersonalne i informacijske pravednosti.

Grupa autora (Maureen, Ambros, Mark, Seabright & Schminke, 2002) traga za vezom percepcije pravednosti i sabotaze, pretpostavljajući da u zavisnosti od vrste pravednosti varira i cilj, meta i ozbiljnost ponašanja koja se klasifikuju kao sabotazna. Zaključak studije jeste da nezavisno od vrste percipirane pravednosti, snažnija povezanost zabeležena je u slučaju sabotaznih ponašanja prema organizaciji u celini, nego kada su „mete“ kontraproductivnog radnog ponašanja bili pojedinci.

U studiji sa sličnim ciljem, Ambrouz, Sibrajt i Šminke (Ambrose, Seabright & Schminke, 2002) analiziraju podatke o slučajevima sabotaze, zabeležene u 132 intervjuu i pokazuju da:

a) distributivna pravednost prediktor je sabotaznih ponašanja koja za cilj imaju obnavljanje narušenog odnosa jednakosti,

b) u slučaju proceduralne pravednosti, sabotazna ponašanja usmerena su prema organizaciji, ne pojedincima,

c) u slučaju interpersonalne pravednosti, zaposleni podjednako sabotiraju i organizaciju i njene članove,

d) uočena je pojava aditivnog efekta distributivne, proceduralne i interpersonalne pravednosti na ozbiljnost sabotaze.

Aditivni efekat percepcija pravednosti beleže Skarlicki i Folger (Skarlicki & Folger, 1997), navodeći da sama distributivna pravednost ne dovodi do ponašanja koja su okarakterisali kao „odmazdu“, međutim verovatnoća „odmazde“ je veća ukoliko je nepravednost percipirana na proceduralnoj i interpersonalnoj dimenziji, ukazujući da ove dve dimenzije mogu da funkcionišu kao zamena jedna drugoj.

Prema Džonsu (Jones, 2009) informacijska pravednost objašnjava najveći deo varijanse kontraproductivnog ponašanja prema zaposlenima, dok percepcija proceduralne pravednosti ima najveći prediktivni doprinos kada je u pitanju kontraproductivno ponašanje usmereno prema organizaciji. Na osnovu navedenih istraživanja možemo zaključiti da je zaposleni u stanju da napravi distinkciju između stavova prema organizaciji nasuprot njenim članovima, u zavisnosti od stepena pravednosti percipirane iz oba izvora, kao i da su dimenzije pravednosti različito utiču na ponašanje zaposlenih.

U tekstu koji sledi dat je detaljniji prikaz odnosa tipova pravednosti i kontraproductivnog radnog ponašanja.

2.1.3.1. Značaj distributivne pravednosti za kontraproductivno radno ponašanje

Odnos distributivne pravednosti i kontraproductivnog radnog ponašanja posmatran je iz ugla Adamsove teorije jednakosti (Adams, 1965) prema kojoj pojedinac ima potrebu da svoje socijalno i radno okruženje održi predvidivim i pravednim. U organizacijskom kontekstu, da bi zaposleni doneo sud o pravednosti raspodele organizacijskih resursa, on će porediti sopstveni odnos uloženog i dobijenog sa istim odnosom kod svojih kolega. Percepcija nepravedne raspodele neće dovesti samo do psihološkog distresa, nego i do manifestacije nepoželjnih radnih postupaka koja Grinberg i Alž (Greenberg & Alge, 1998) dele na direktna (kao što su sabotaža i krađa) i simbolička (interpersonalna agresija).

Rana istraživanja distributivne pravednosti pokazuju da je nejednakost u raspodeli resursa osnovna motivacija za različite vrste kontraproductivnog ponašanja, kojim se obnavlja pravednost raspodele. Tako Zi (Sieh, 1987) kroz polu-strukturirane intervjuje sa penzionisanim radnicima jedne fabrike konfekcije, nalazi da je percepcija niskog stepena distributivne

pravednosti glavni uzročnik krađa i sabotaza. Metastudija Kolkita i saradnika (Colquitt et al, 2013) beleži negativnu povezanost kontraproductivnih radnih ponašanja i distributivne pravednosti (koeficijent korelacije iznosio je -.26, dok je za ostale: -.28 proceduralna, -.24 interpersonalna i -.29 informacijska). Holindžer i Klark (Hollinger & Clark, 1982) potvrđuju stabilnost veze distributivne pravednosti i smanjenja produktivnosti i uništavanja imovine organizacije, kroz različite industrije.

Iako teorija socijalne razmene ističe ulogu ponašanja koja imaju za cilj ponovno uspostavljanje pravednosti, u njenom fokusu nalaze se ekonomski aspekti razmene, dok su proceduralni i interpersonalni aspekti zanemareni. Za Grinberga i Alža (Greenberg & Alge, 1998) to je dovoljan razlog za sumnju u prediktivnu moć percepcije distributivne pravednosti kada su u pitanju kontraproductivna radna ponašanja, pa je tako smatraju neophodnim, ali ne i dovoljnim uslovom za interpersonalnu agresiju.

Rezultati dve meta-studije (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001) upućuju autore na zaključak da je percepcija distributivne pravednosti bolji prediktor negativnih stavova prema ogranizaciji nego konkretnih ponašanja, budući da su korelacije sa dimenzijama kontraproductivnog radnog ponašanja veoma niske ili neznačajne, za razliku od korelacije sa negativnim emocijama. Prediktivnu moć percepcije distributivne pravednosti nisu potvrdila ni istraživanja Aquina i saradnika (Aquino et al., 1999), dok Skarlicki i Foldžer (Skarlicki & Folger, 1997) nalaze udruženi efekat distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti kada je u pitanju osveta, ali ne i pojedinačni efekat distributivne pravednosti.

2.1.3.2. Značaj proceduralne pravednosti za kontraproaktivno radno ponašanje

Percepcija organizacijskih procedura i pravila na osnovu kojih se raspoređuju resursi u osnovi je proceduralne pravednosti. Prema Leventalu (Leventhal, 1980) da bi proces donošenja odluka u organizaciji bio percipiran kao pravedan, neophodno je da zadovolji sledeće kriterijume:

- a) konzistentnost s obzirom na donosiocce odluke i vreme donošenja odluka
- b) odsustvo ličnih interesa onih koji donose odluke, nepristrasnost, objektivnost
- c) tačnost informacija potrebnih za donošenje odluka
- d) mogućnost da nepravedne odluke budu revidirane
- e) kompatibilnost sa organizacijskim etičkim i moralnim vrednostima kao i vrednostima zaposlenih na koje se odluka odnosi i
- f) uzimanje u obzir mišljenje različitih grupa zaposlenih na koje će odluka imati direktan uticaj.

Ukoliko su sve navedene stavke ispunjene, za očekivati je da će zaposleni ispoljavati pozitivan stav prema organizaciji.

Lind i Tajler (Lind & Tyler, 1988) predlažu dva modela značaja proceduralne pravednosti. Prvi se odnosi na instrumentalnu važnost pravednih procedura kojima bi pojedinac osigurao željenu dobit, dok drugi model naglašava pozitivan uticaj fer procedura, koje se smatraju indikatorima pozitivnog i zdravog odnosa sa nosiocima autoriteta, na osećaj samopouzdanja zaposlenog.

Za razliku od distributivne pravednosti koja se bavi ishodima, proceduralna pravednost odnosi se na događaje koji im prethode (Leventhal, 1980) i koji, ukoliko su percipirani kao

nepravedni, ukazuju na nizak stepen integracije zaposlenog u radnu grupu ili organizaciju (Tyler & Lind, 1992).

Da li je pravednost procedura prilikom odlučivanja u organizaciji isključivo instrumentalne prirode? Tačnije, da li su zaposleni senzitivni na proceduralnu pravednost samo onda kada mogu da ostvare određenu korist od njih? Istraživanja daju negativan odgovor na ovo pitanje, pokazujući da zaposleni žele pravedne procedure čak i kada one nemaju nikakav uticaj na krajnji ishod (Clay-Warner, Reynolds & Roman, 2005). Grinberg (2004) ističe značaj tačnih i pravovremenih informacija, naglašavajući važnost njihove komunikacije sa zaposlenima. Prema brojnim studijama, mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja i participacija zaposlenih u odlučivanju za rezultat ima veće ulaganje resursa zaposlenih (Tyler & Blader, 2000; De Cremer & Tyler, 2007). Posmatrajući saradnju kao recipročan proces, zasnovan na pravednom donošenju odluka, nije teško pretpostaviti kakve posledice može imati poruka koja zaposlenom prenosi informaciju da nema mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja u organizaciji ili da se ono ne vrednuje.

Istraživanja ukazuju na to da opažena proceduralna nepravednost može imati brojne negativne posledice - smanjenje radnog učinka, krađa, nizak stepen organizacijske posvećenosti (Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger & Skarlicki, 1998), kao i da je u odnosu na distributivnu pravednost, snažniji prediktor ponašanja koja nastaju kao odgovor na evaluaciju organizacije (Materson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000). Uspostavljeni formalni regulativi čine da zaposleni percipiraju organizaciju kao izvor (ne)pravednosti. Ukoliko se zaposlenima čini da su procedure takve da je nemoguće ostvariti fer razmenu sa organizacijom, stvaraju se pogodni uslovi za nastanak nepoženjih radnih ponašanja, koja su prema Akvinu, Luisu i Bredfeldu (Aquino, Lewis & Bradfield, 1999), usmerena pre na ogranizaciju nego na pojedince i

manifestuju se ili kao niska organizacijska posvećenost ili kao namerno smanjenje produktivnosti.

Međutim, u longitudinalnoj studiji na uzorku od 221 zaposlenih iz različitih organizacija Blau i Anderson (Blau & Andersson, 2005) nalaze značajan uticaj distributivne pravednosti na kontraproaktivno ponašanje, ne i proceduralne.

2.1.3.3. Značaj interpersonalne pravednosti za kontraproaktivno radno ponašanje

Interpersonalna pravednost odnosi se na percepciju i evaluaciju socijalnih relacija prilikom izvršavanja organizacijskih zadataka i procedura i u odnosu na distributivnu i proceduralnu pravednost, evaluacija pravednosti po ovoj dimenziji vrši se mnogo češće, gotovo na dnevnom nivou. Tačnije, odnos razmene sa organizacijom u najvećoj meri se posmatra kroz prizmu socijalnih relacija. Upravo to je razlog identifikovanja niskog stepena percipirane interpersonalne pravednosti kao jednog od najsnažnijih prediktora nasilnog ponašanja na radnom mestu (Bies & Tripp, 1996; Bies, 2005). Pojašnjenje ove veze, Bis (Bies, 2005) vrši mehanizmom spoljnog atribuiranja, kojim je uzrok percepcirane (ne)pravednosti lako identifikovati – u pitanju je kolega ili nadređeni. Međutim, istraživanja pokazuju da interpersonalna pravednost ostvaruje značajnu povezanost sa namernim smanjenjem radnog učinka (Folger & Cropanzano, 1998), dok studije Van Jiprena i saradnika (VanYperen et al, 2000) pokazuju da je nizak nivo percipirane interpersonalne pravednosti, pored porasta verbalne agresije prema kolegama i supervizoru, povezan i sa nižim stepenom posvećenosti organizaciji.

Rezultati analize sadržaja sprovedene na 100 dnevnika rada/izveštaja zaposlenih pokazuju da ovaj vid pravednosti predstavlja glavni „okidač“ za nastanak sabotaze, usmerene

kako prema pojedincima tako i prema organizaciji u celini (Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002).

Gelatli (Gellatly, 1995) testira uticaj interpersonalne pravednosti, godina, radnog staža i organizacijske posvećenosti na pojavu apsentizma. U istraživanje koje je trajalo godinu dana učestvovalo je 160 negovateljica zaposlenih u jednoj ustanovi za negu starijih lica, koje su nakon svakog izostanka sa posla popunjavale upitnik. Pretpostavljene veze testirane su modelom strukturalnih jednačina gde se kao značajan prediktor apsentizma izdvojila interpersonalna pravednost.

Nalazi dobijaju validaciju i kroz eksperimentalni dizajn. Barton, Mičel i Li (Burton, Mitchell i Lee, 2005) ispitanike dele u dve grupe od kojih svaka dobija drugačiji scenario sa zadatkom da nakon čitanja procene sopstvenu spremnost da se upuste u neki od oblika nepoželjnog ponašanja. Ispitanici kojima je dodeljen scenario koji opisuje nizak nivo interpersonalne pravednosti pokazuju veću spremnost na aktivne i pasivne forme kontraproaktivnog radnog ponašanja u odnosu na ispitanike koji su čitali scenario u kom su zaposleni, prema ovoj dimenziji, tretirani fer.

Prema Biesu i Mogu (Bies and Moag, 1986) socijalne interakcije između zaposlenih, lišene empatije i razumevanja, imaju potencijal da izazovu najintenzivniji emocionalni i bihevioralni odgovor, od nezadovoljstva, ogorčenja do izliva besa i osвете. Bensimon (Bensimon, 1994) izveštava da rigidan i autoritaran stil rukovođenja ima direktan uticaj na agresivno ponašanje zaposlenih, odnosno da zaposleni svoje nasilno ponašanje objašnjavaju “dehumanizovanim odnosom organizacije”. Sa druge strane, primerena objašnjenja ili izvinjenja upućena zaposlenom koji je žrtva nepravednog tretmana ili njegove neosnovane percepcije, dovodi do umanjenja ili eliminisanja negativnih osećanja kod zaposlenog (Bies, 2001).

2.1.3.4. Značaj informacijske pravednosti za kontraproaktivno radno ponašanje

Iako Kolkitova meta-analiza (Colquitt, 2001) potvrđuje Grinbergovu (1987) četvorofaktorsku konceptualizaciju percepcije organizacijske pravednosti, mnogi autori objedinjuju interpersonalnu i informacijsku pravednost pod konstrukt – interakcijska pravednost. Međutim, Kolkit upozorava na neophodnost razlikovanja ljubaznosti i ophođenja sa poštovanjem u komunikaciji od iskrenosti i otvorenosti. Prema ovom autoru, interpersonalna pravednost odnosi se na učtivost, dostojanstven tretman sagovornika, poštovanje i odsustvo neprikladnih komentara. Informacijska pravednost podrazumeva iskrenost u komunikaciji, prilagođavanje potrebama sagovornika, detaljna objašnjenja i pravovremenost poruke. Ilustrativan primer daju Heršovis i saradnici (Hershcovis et al., 2007) navodeći da u situaciji kada zaposleni dobije otkaz, na percepciju pravednosti ne utiče samo način saopštenja odluke nego i njeno obrazloženje.

Opravdanost raščlanjenja interakcijske pravednosti na interpersonalnu i informacijsku potvrđena su u istraživanju Biesa i Šapira (Bies & Shapiro, 1987) gde u situaciji odbijanja zahteva zaposlenih, na stepen nezadovoljstva utiče to da li je nadređeni pružio objašnjenje svoje odluke.

U Grinbergovom (Greenberg, 1993) istraživanju zaposlenima je najavljena zabrana pušenja u službenim prostorijama, nakon koje su popunili upitnik o prihvatanju zabrane. U obaveštenjima je varirana količina informacija o razlozima (informaciona pravednost) i interpersonalna dimenzija, odnosno briga za zdravlje zaposlenih. Visok stepen temeljnosti informacija i socijalna senzitivnost poruke povećali su stepen prihvatanja zabrane, ali je njihov udruženi efekat još značajniji. Iako su pasionirani pušači inicijalno pokazali najmanju spremnost za prihvatanje zabrane, upravo kod ove grupe ispitanika uočen je najveći porast prihvatanja

nakon detaljne i senzitivne poruke. Kod ispitanika koji nisu pripadali ovoj kategoriji, informativnost i ton poruke nisu imali uticaj na prihvatanje zabrane.

Validacija uticaja interpersonalne i informacijske pravednosti na pojavu krađe dobijena je i kroz eksperimentalni dizajn (Greenberg, 1993). Učesnicima ekperimenta obećana je simbolična nadoknada za učešće u istraživanju u iznosu od 5\$. Nakon obavljenog zadatka, polovini učesnika saopšteno je da će im biti isplaćeno 5\$ dok je drugoj grupi saopšteno da će dobiti 3\$. Pored informacije o visini zarade, manipulirano je i porukama u pogledu stepena kvaliteta informacija i brige za učesnike, slično kao u Grinbergovoj studiji o zabrani pušenja u službenim prostorijama. Sledeći korak eksperimentatora bio je da ostavi novac na stolu, odajući utisak da ni sam nije siguran koji je tačno iznos u pitanju i da izađe iz prostorije. Rezultati pokazuju da učesnici koji su bili plaćeni onoliko koliko je rečeno na početku nisu uzeli novac, za razliku od ispitanika koji su plaćeni 3\$. Međutim, stepen "krađe" novca sa stola bio je manji u slučaju scenarija koji reflektuje viši stepen interersonalne i informacijske pravednosti.

Može se reći da informacijska pravednost predstavlja socijalni aspekt proceduralne pravednosti, tačnije odnosi se na percepciju pravednosti u komunikacionom aspektu organizacijskih procedura. Prema tome, pružanje adekvatnih objašnjenja u neizvesnim radnim situacijama doprinosi kreiranju pozitivne percepcije ne samo o pravednosti, nego i o celoj radnoj organizaciji. Suprotno, ukoliko su objašnjenja nepotpuna, netačna i nedostupna, zaposleni negativnije reaguju prema davaocu informacija i samoj organizaciji.

2.2. Organizacijska klima

Tokom poslednjih trideset godina, literatura beleži brojne definicije organizacijske klime, čije konceptualno određenje dovodi do neslaganja različitih autora. Sušanjan (2005) sistematizuje određenja organizacijske klime u dva pravca: objektivistički ili realistički i subjektivistički ili fenomenološki.

Prema prvom, organizacijska klima je objektivni atribut, predstavlja deo organizacijske realnosti i egzistira nezavisno od percepcije članova. Suprotno navedenom, subjektivistički pristup organizacijsku klimu definiše kao perceptivno i kognitivno strukturiranje organizacijske situacije, koje je zajedničko njenim članovima. Ovaj pristup privukao je najveću pažnju istraživača i praktičara i zadržao se kao dominantan teorijski pravac proučavanja organizacijske klime. Njegov glavni postulat odnosi se na stvaranje jedinstvenih kognitivnih mapa od strane članova organizacije putem kojih se različitim opaženim fenomenima pridaju značenja kako bi neposredna okolina postala interpretabilna. Proces interakcije sa drugim članovima organizacije dovodi do uzajamne razmene percepcija i interpretacija, odnosno do modifikacije ličnih kognitivnih mapa. Na taj način, stvaraju se zajednički perceptivni obrasci organizacijskih događaja, što predstavlja suštinu određenja subjektivističkog određenja organizacijske klime.

Iako je teorijska distinkcija između objektivističkog i subjektivističkog pristupa jasna, empirijska istraživanja često variraju između ova dva pravca (Ekvall, 1987, prema Sušanjan, 2005), pa tako Šnajder i Hal (Schneider & Hall, 1972) definišu organizacijsku klimu pomoću individualnih percepcija članova o njihovoj organizaciji koji su pod uticajem interakcije organizacije i pojedinca. Džejms i Sels (James & Sells, 1981) pod ovim pojmom podrazumevaju kognitivne reprezentacije neposredne okoline, koje su naučene i otporne na promenu, dok Ruso

(Rousseau, 1988) navodi da je organizacijska klima individualna deskripcija socijalnog konteksta kom pojedinac pripada.

Može se konstatovati da među savremenim istraživačima postoji konsenzus da je organizacijska klima posledica interakcije pojedinca i radne organizacije.

2.2.1. Etička klima

Prema Viktoru i Kalenu (Victor & Cullen, 1987, str. 51) etička klima u organizaciji predstavlja „*dominantna shvatanja tipičnih organizacionih praksi i postupaka koji imaju etički sadržaj*“. Odnosi se na kriterijume određenja korektnog ponašanja i načina razmatranja etičkih pitanja u organizaciji, utičući na taj način na proces odlučivanja na svim nivoima organizacije (Sims, 1992). Navedena definicija predstavlja dominantan referentni okvir za proučavanje etičke klime i na njoj je bazirano skoro 75% svih studija na ovu temu (Arnaud, 2010), dok Upitnik etičke klime (Ethical climate questionnaire - ECQ, Victor & Cullen, 1988) danas predstavlja najpopularniji merni instrument za merenje percepcije etičke klime organizacije.

Raniji pokušaji konceptualizacije akcenat su stavljali na individualne karakteristike (Renwick, 1975; Lewin, Lippitt, & White, 1939, prema Victor & Cullen, 1988), dok je Viktorova i Kalenova glavna pretpostvka da etička klima ima „*organizacijsku osnovu koja je odvojena od ličnih percepcija i evaluacija*“, kao i da je „*determinisana socijalim normama, vrstom organizacije i specifičnim faktorima,*“ (Victor & Cullen, 1988, str. 102). Specifični faktori tiču se istorije organizacije i okruženja u kom se nalazi i posluje, što dovodi do zaključka da etička klima organizaciji obezbeđuje legitimitet reflektovanjem socijalnih normi iz okruženja. Na taj način, normativni sistem organizacije jeste ono što zaposleni percipiraju kao etičku klimu, te

stoga ona nije objektivni entitet i moguće su razlike u njenoj percepciji unutar podgrupa u organizaciji.

Bitno je istaći da se u istraživanjima ove vrste od ispitanika traži njihova percepcija etičke klime, ne i evaluacija izražena kroz odgovor na pitanje „koliko se etično ponašate“ ili „koliko je etična vaša organizacija“. Drugim rečima, studije etičke klime nastoje da identifikuju dominantan *modus operandi* unutar organizacije, koji u situacijama etičke dileme, zaposlenima služi kao „vodič“.

2.2.2. Dimenzije etičke klime

Viktor i Kalen (Victor & Cullen, 1988) predložili su konceptualnu tipologiju etičke klime na osnovu dve dimenzije. Prva dimenzija, vertikalna osa, odnosi se na kriterijum moralnog rasuđivanja, odnosno na etički kriterijum kojim se pojedinac vodi u donošenju odluka. Usvajanjem kriterijuma moralnog rasuđivanja pretpostavlja se da organizacije u celini ili njene podgrupe mogu biti prototipovi:

- *egoizma*, fokusiranog na maksimiziranje ličnog interesa
- *altruizma*, benevolentnosti, brige za međusobne i grupne interese prilikom donošenja etičkih odluka
- *principijelnosti*, poštovanja moralnih principa, gde se etičke odluke donose u skladu sa zajedničkim univerzalnim vrednostima.

Druga dimenzija, horizontalna osa, odnosi na referentnu grupu, u okviru koje su determinisani etički principi, odnosno lokus analize - individualni, lokalni (organizacijski),

kosmopolitski (društvo u celini). Individualni nivo smatra se nezavisnim od organizacije, budući da pod referentnim okvirom prilikom donošenja etičkih odluka podrazumeva lične norme i vrednosti. Lokalni lokus analize izvor etičkog razmišljanja smešta unutar organizacije, gde se pojedinac ponaša u skladu sa normama radne grupe ili organizacije. Kosmopolitiski lokus etičkog rezonovanja odnosi se na „*apstraktne koncepte, generisane izvan organizacije, koji se koriste unutar nje kao deo institucionalizovanog normativnog sistema*“ (Victor & Cullen, 1988, str.106).

U izgradnji modela, Viktor i Kalen za polazište uzimaju Kolbergovu teoriju moralnog razvoja (Kohlberg, 1984) i njeno objašnjenje uzajamnog dejstva društvene i moralne komponente unutar pojedinih faza moralnog razvoja, praveći paralelu sa tipovima etičke klime u organizaciji. Prema Kolbergu (Kohlberg, 1984) razvoj moralnost odvija se kroz tri nivoa - predkonvencionalni, konvencionalni i postkonvencionalni, koji u svojim osnovama imaju različite strukture moralnog rezonovanja. Na svakom nivou, razlikuju se dve faze, koje predstavljaju promenu sociomoralne perspektive i odnos pojedinca prema društvenim pravilima i očekivanjima (Slika 3).

Slika 3. Šest stadijuma moralnog razvoja prema Kolbergu i odgovarajući tipovi etičke klime (Victor & Cullen, 1987)

Kolbergovi stadijumi moralnog razvoja	Šta se smatra ispravnim/etičnim	Kriterijum moralnog procenjivanja	Etička radna klima (Victor & Cullen, 1988)
I PREDKONVENCIONALNI NIVO			
Stadijum 1 Heteronomna moralnost	Izbegava se kršenje pravila zbog straha od kazne. Pokoravanje pravilima i autoritetu.	Egoizam	INSTRUMENTALNA (Instrumental)
Stadijum 2 Instrumentalna moralnost	Ispravno je ono što je fer, što je pogodba, jednaka razmena.		
II KONVENCIONALNI NIVO			
Stadijum 3 Uzajamna moralnost	Ispravno je biti dobar, živeti u skladu sa očekivanjima bliskih osoba, u skladu sa sopstvenom ulogom.	Altruizam	BRIGA (Caring)
Stadijum 4 Moralnost društvenog sistema	Ispravno je sve ono što doprinosi društvu ili grupi. Ispunjavanje društvenih dužnosti i podržavanje reda u društvu.		
III POSTKONVENCIONALNI NIVO			
Stadijum 5 Moralnost ljudskih prava i društvene dobrobiti	Ispravno je ono što je opšte korisno, najveće dobro za najveći broj ljudi. Cilj je zaštita svojih i tuđih prava.	Principijelnost	ZAKON I KODEKS, PRAVILA, NEZAVISNOST (Law and Code Rules Independence)
Stadijum 6 Univerzalni etički principi	Pridržavanje etičkih načela koje je pojedinac lično izabrao, univerzalnih načela pravde: jednakost ljudskih prava i poštovanje dostojanstva ljudskih bića.		

Dvodimenziona tipologija daje devet tipova etičke klime (Slika 4).

Slika 4. Tipovi etičke klime (Victor & Cullen, 1988)

KRITERIJUM MORALNOG PROCENJIVANJA	REFERENTNA GRUPA		
	Individualna	Lokalna	Kosmopolitska
Egoizam	<i>Lični interes</i>	<i>Profit kompanije</i>	<i>Efikasnost</i>
Altruizam	<i>Briga</i>	<i>Interes tima</i>	<i>Društvena odgovornost</i>
Principijelnost	<i>Lični moral</i>	<i>Procedure i pravila organizacije</i>	<i>Zakoni i profesionalni propisi</i>

Dimenzija Egoizam u kombinaciji sa individualnim lokusom kontrole predstavlja *Lični interes* pojedinca kao glavni cilj, dok Egoizam sa lokalnim lokusom podrazumeva tip klime *Profit kompanije*, koji interese kompanije pretpostavlja iznad ličnih interesa zaposlenih. U kombinaciji sa kosmopolitskim lokusom, Egoizam rezultira tipom etičke klime pod nazivom *Efikasnost*, koja označava tip klime gde je zaposleni usmeren na interese šireg socijalnog okruženja, izvan organizacije.

Altruizam na individualnom nivou rezultira etičkom klimom *Briga*, gde su članovi organizacije visoko senzitivni na potrebe drugih članova, dok lokalni lokus podrazumeva *Interes tima*, odnosno blagostanje svih članova organizacije. Na kosmopolitskom nivou Altruizam je manifestovan kao *Društvena odgovornost*, briga za dobrobit društva izvan organizacije.

Lični moral proizvod je Principijelnosti i individualnog lokusa i podrazumeva rukovođenje ličnim moralnim principima. Na lokalnom nivou Principijelnost rezultira poštovanjem *Procedura i pravila organizacije*, bez prostora za lične interpretacije i principe, dok na

kosmopolitskom nivou Principijelnost podrazumeva *Zakone i profesionalne propise*, ustanovljenje izvan radne organizacije.

Međutim, od navedenih devet dimenzija, empirijsku potvrdu dobija petofaktorsko rešenje (Slika 5) koje predstavlja teorijski model etičke klime (Lemmergaard & Lauridsen, 2008; Martin & Cullen, 2006; Victor & Cullen, 1998).

Slika 5. Empirijski potvrđena tipologija etičke klime (Victor & Cullen, 1998)

KRITERIJUM MORALNOG PROCENJIVANJA	REFERENTNA GRUPA		
	Individulna	Lokalna	Kosmopolitska
Egoizam	INSTRUMENTALNA (Instrumental)		
Altruizam	BRIGA (Caring)		
Principijelnost	NEZAVISNOST (Independance)	PRAVILA (Rules)	ZAKON I KODEKS (Law and Code)

Prema pojedinima autorima (Erakovic, Bruce & Wyman, 2002), navedeni tipovi etičke klime mogu se organizovati u hijerarhijski poredak prema stepenu brige za univerzalna prava i standarde, od najvišeg ka najnižem: Zakon i kodeks, Pravila, Briga, Nezavisnost, Instrumentalnost. U nastavku sledi njihov opis.

Zakon i kodeks (kriterijum moralnog rasuđivanja: principijelnost, referentna grupa: kosmopolitska)

- U organizacijama u kojima je dominantan tip etičke klime Zakon i kodeks, rešenje potencijalnih etičkih dilema zasnovano je na zakonima i profesionalnim standardima, definisanim u kontekstu koji prevazilazi organizacijske okvire. Ponašanje zaposlenih i njihova participacija u donošenju odluka u okviru organizacije definisana je postojećim pravnim, profesionalnim, društvenim okvirima i njihovo poštovanje nalazi se iznad propisa same organizacije i vlastitih moralnih standarda (Victor & Cullen, 1988).

Pravila (kriterijum moralnost rasuđivanja: principijelnost, referentna grupa: lokalna)

- Etičkom klimom Pravila organizacija uspostavlja strogo pridržavanje pravila, politika i procedura koje reflektuju očekivanja organizacija o poželjnim načinima donošenja odluka i ponašanja zaposlenih. Od zaposlenih se očekuje da etičke dileme rešavaju na osnovu pravila i smernica koje je definisala sama organizacija i uspeh pojedinca vezan je za njihovo pridržavanje (Victor & Cullen, 1988; Vimbush i Shepard, 1994). Društveni i normativni pritisci da se poštuju pravila uspostavili su etičku klimu sa jasno definisanim „pravilnim“ i „pogrešnim“ ponašanjem, gde se svako nepoštovanje regulativa smatra neprihvatljivim. Na ovaj način, prostor za odstupanje od propisa je sveden na minimum, što je empirijski i potvrđeno (Parboteeah & Kapp, 2007).

Briga (kriterijum moralnost rasuđivanja: altruizam, referentna grupa: individualna i lokalna)

- Organizacije sa klimom Briga podstiču moralno rasuđivanje na način koji pogoduje interesima i dobrobiti što većeg broja zaposlenih. Orijentacija na timski rad, kompromis, pomaganje drugima njene su glavne odlike. Od pojedinca se očekuje da se ponaša na način koji je u funkciju ostvarenja organizacijskih ciljeva, ali imajući u vidu dobrobit

kako kolega tako i klijenata (Victor & Cullen, 1988). Ovaj tip etičke klime percipiran je kao najpoželjniji od strane zaposlenih, a podsticanje altruizma među zaposlenima prevenira pojavu nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Cullen & Victor & Bronson, 1993).

Nezavisnost (kriterijum moralnost rasuđivanja: principijelnost, referentna grupa: individualna)

- Organizacije sa etičkom klimom Nezavisnost ohrabruju pojedince da se ponašaju na način koji odražava njihov lični set moralnih standarda, neoslanjajući se isključivo na one koje je odredila organizacija (Victor & Cullen, 1988). Etičke dileme rešavaju se sledeći sopstvene principe i u takvom kontekstu, zaposlenima se daje sloboda da se angažuju u onim akcijama koje odražavaju njihovu spremnost da prekrše pravila organizacije. Međutim, percepcija klime Nezavisnosti ne mora nužno da bude prediktor ponašanja koje je u funkciji lične koristi i na štetu organizacije. Ovaj tip klime prredstavlja okruženje koje omogućuje pojedincima koji su predisponirani da se upuste u kontraproaktivna radna ponašanja, da to zaista i učine (Martin & Cullen, 2006).

Instrumentalnost (kriterijum moralnost rasuđivanja: egoizam, referentna grupa: individualna i lokalna)

- Instrumentalna klima favorizuje egoizam zaposlenih i interese organizacije, u cilju povećanja lične koristi za zaposlene i profita za organizaciju u celini (Victor & Cullen, 1988). Pravila i propisi tumače se u svetlu profitabilnosti, pa se tako ponašanje, koje bi u drugoj organizaciji bilo evaluirano kao nepoželjno, ovde smatra neophodnim sredstvom za osiguranje uspeha. Kao posledica javlja se visoko konkurentna unutar-organizacijska sredina, koja odražava Kolbergov pre-konvencionalni nivo moralnog razvoja (Kohlberg,

1984) i predstavlja plodno tlo za nastanak nepoželjnih radnih ponašanja (Markham, 1997; Parboteeah & Kapp, 2007).

Kej (Key, 1999) i Agarwal i Maloj (Agarwal & Malloy, 1999) potvrđuju petofaktorski model Viktora i Kalena, dok pojedini autori (Wimbush, Shephard & Markham, 1997a, 1997b; Barnett & Vaicys, 2000) nalaze da broj dimenzija etičke klime varira kroz organizacije. Tako, Vimbuš i Šepard (Wimbush, & Shepard, 1994) validiraju tri faktora od originalnih pet: Pravila, Nezavisnost i Instrumentalnost, dok Barnet i Vejsis (Barnett & Vaicys, 2000), predlažu četvorofaktorsko rešenje: Lični interes, Tim/prijateljstvo, Socijalna odgovornost i Zakon/kodeks.

Prema Viktoru i Kalenu (Victor & Cullen, 1988) identifikovanje različitih etičkih klima u podgrupama ili odeljenjima u okviru organizacije, indikator je postojanja različitih organizacionih subkultura. Prema tome, tipovi etičke klime mogu varirati u zavisnosti od situacionih (odeljenje, hijerarhijski nivo) i individualnih činilaca (godine, obrazovanje). Sličan stav o internim razlikama u tipu etičke klime unutar iste organizacije zastupa i Vardi (Vardi, 2001) navodeći primer sektora proizvodnje i prodaje, gde je u prvom glavni cilj produktivnost i obim prodaje, a u drugom kvalitet usluga i odnos sa klijentima. Vodeći se logikom da različiti ciljevi podrazumevaju i različite percepcije etičkih imperativa, Vardi, slično Viktoru i Kalenu zastupa tezu o različitim tipovima etičke klime unutar organizacije. Iako istraživanja nisu uspela da potvrde pretpostavku o različitim tipovima etičke klime u odnosu na organizacijske jedinice, potvrđena je varijacija u percepciji etičke klime u zavisnosti od hijerarhijskog nivoa i godina starosti. Veber i Seger (Weber & Seger, 2002) zaključuju da je percepcija etičke klime određena snagom sveukupne etičke klime organizacije, a ne razlikama u zadacima u okviru različitih odeljenja.

2.2.3. Istraživanja povezanosti etičke klime i kontraproaktivnog radnog ponašanja

Iako je etička klima makro-konstrukt, njena percepcija od ključnog je značaja za individualno etičko odlučivanje na mikro-nivou, stoga je neophodno ispitati odnos između percepcije etičke klime i njenih korelata.

Brojne studije potvrđuju uticaj percipirane etičke klime na ponašanje zaposlenih i stavove prema radu, pa je tako empirijski potvrđen uticaj percepcije etičke klime na stepen organizacijske predanosti (Wimbush & Shephard, 1994; Cullen, Victor & Bronson, 2003; Jaramillo, Mulki & Solomon, 2006), nameru napuštanja organizacije (Mulki, Jaramillo & Locander, 2007), psihološko blagostanje zaposlenih (Dorsch, Swanson & Kelley, 1998). Percepcija etičke klime pokazala se kao značajan organizacioni činilac za etično ponašanje (Cullen, Victor & Bronson, 1993; Victor & Cullen, 1988) kao i za različite oblike kontraproaktivnih radnih ponašanja, pre svega kašnjenje, izostanke i namerno smanjenje učinka (Wimbush & Shepard, 1994).

Instrumentalna klima podstiče kompetitivnost među zaposlenima i donošenje odluka vođeno egoističnim motivima. Percepcija ove klime unutar organizacije stvara uslove za postupke usmerene isključivo na sopstvenu dobrobit i zanemarivanje potreba drugih ljudi. Istraživanja beleže pozitivnu korelaciju ovog tipa etičke klime i agresivnih ponašanja (Cullen, 2006). Jovanović i saradnici (2019) nalazi da je ovaj tip etičke klime sistematski povezan sa sklonošću ka koruptivnim racionalizacijama koje se shvataju kao indikatori sklonosti koruptivnom ponašanju u organizaciji. Nadalje, Kolarski (2019) detektuje da je isti oblik etičke klime pozitivno povezan i sa poremećajem niza pokazatelja psiho-fizičkog zdravlja zaposlenih.

Kada je u organizaciji percipiran tip etičke klime Zakon i kodeks, za očekivati je da se zaposleni u većoj meri pridržavaju postojećih pravila ponašanja i da je manja verovatnoća da će se upustiti u postupke koji su kontraproductivni. Postojeća literatura podržava ovu pretpostavku, pa tako Vardi (2001) nalazi negativnu korelaciju etičke klime Zakon i kodeks sa kontraproductivnim radnim ponašanjem, dok Vimbuš i saradnici (Wimbush et al., 1997b) nalaze da su svi tipovi klime, osim Instrumentalnosti, negativno povezani sa ovim konstruktom.

Etička klima Pravila povlači jasne razlike između poželjnog i nepoželjnog ponašanja zaposlenih u smislu poštovanja pravila organizacije. Parbotih i Kap (Parboteeah & Kapp, 2008) primećuju da insistiranje na pridržavanju pravila predupređuje sabotažna ponašanja, a i isto tako i agresiju usmerenu prema kolegama.

Ukoliko zaposleni kao dominantni etički tip klime percipira Brigu, manja je verovatnoća uključivanja u postupke koji štete organizaciji i drugim zaposlenima, pre svega krađe (Ambrose, Arnaud & Schminke, 2008).

Klima Nezavisnost zasnovana je na ličnom moralu zaposlenih i odražava najviši (post-konvencionalni) oblik kognitivno-moralnog razvoja. Ambrouz i saradnici nalaze njenu negativnu povezanost sa nepoželjnim ponašanjima, kao što je proizvodna devijantnost, laganje, agresija (Ambrose, Arnaud & Schminke, 2008).

Friče (Fritzsche, 2000) pretpostavlja da se najveći stepen etičkih odluka javlja u organizacijama gde je lokus etičke klime na kosmopolitskom nivou, dok je najmanji stepen etičnosti prisutan u organizacijama u kojima je lokus analize na nivou pojedinca. Međutim, rezultati istraživanja sugerišu da je najveća verovatnoća donošenja neetičnih odluka u organizacijama u slučaju najnižeg nivoa moralnog razvija na kosmopolitskom lokusu analize (Efikasnost). Negovanje klime međusobne kompeticije u okviru organizacije može stvoriti

pogodno tlo za širenje kontraproaktivnih ponašanja. Nedvosmisleno je jasno da stav „pobeda/dobit po svaku cenu“ može prouzrokovati organizacijski nepoželjne radnje, promovišući ih kao poželjne ili neophodne za ostvarenje poslovnih ciljeva.

Vimbuš i Šepard (Wimbush & Shepard, 1994) govore o dominantnom uticaju etičke klime radne grupe potvrđujući hipotezu da su zaposleni u radnim grupama koje karakteriše brižan odnos, jasni zakoni, kodeksi i pravila skloniji etičnim oblicima ponašanja nego zaposleni u grupama u kojima se neguje instrumentalna dimenzija radne klime. Percepcija da rukovodilac sa zaposlenima postupa pravično i fer pozitivno korelira sa kvalitetom socijalnih relacija u okviru radne grupe, odgovornim organizacijskim ponašanjem i radnim učinkom grupe (Cropanzano et al., 2001). Domaća istraživanja takođe potvrđuju ovo očekivanje, jer navedeni oblici etičke klime sistematski i negativno koreliraju sa merama koruptivnosti (Jovanović i saradnici, 2019) kao i sa merama poremećaja zdravlja (Kolarski, 2019).

Trevinjo, Baterfild i MekKejb (Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998) nalaze da etička klima u kojoj je fokus na ličnom interesu ostvaruje najveći doprinos neetičnom ponašanju, a potvrda stiže u vidu nalaza da dimenzija Briga i Zakon i kodeks ostvaruju negativne korelacije sa krađom na radnom mestu (Wimbush, Shephard & Markham, 1997a).

Peterson (Peterson, 2002) sprovodi studiju sa ciljem testiranja prediktivne moći tipova klime za različite vrste kontraproaktivnog radnog ponašanja. Dobijeni rezultati ukazuju na povezanost ovih varijabi, pri čemu je najveća korelacija (negativnog predznaka) zabeležena između etičke klime Brige i Političke devijantnosti, što ukazuje da zaposleni koji percipira da organizacija brine o zaposlenima, u manjoj meri pokazuje sklonost ka manifestaciji indikatora Političke devijantnosti - ogovoranju i prebacivanju krivice na kolege. Do sličnih rezultata dolazi i

Sims (Sims, 2002), koji nalazi da veće zadovoljstvo poslom dovodi do predanosti poslu i organizaciji, čime se stvara spremnost za poštovanje organizacijskih etičkih standarda.

Drugi Petersonov (Peterson, 2002) nalaz odnosi se na korelaciju klime Pravila i Zakon i kodeks sa uništenjem imovine organizacije, što znači da unutar organizacija u kojima je naglašena važnost pridržavanja internih i eksternih regulativa, postoji manja verovatnoća zloupotrebe organizacijske svojine. Iako je očigledno da snažan naglasak organizacije na poštovanje propisa ne može garantovati odsustvo kontraproaktivnih radnih ponašanja, rezultati govore u prilog kreranja etičke klime i atmosfere koja bi ih svela na minimum.

Pozitivna korelacija zabeležena je između klime Instrumentalnost i dimenzije Proizvodna devijantnost, dok Proizvodna devijantnost ostvaruje negativne korelacije sa etičkim klimama Nezavisnost i Briga.

Predviđanje agresivnog ponašanja daje najmanje konzistente rezultate. Zakon i kodeks najbolje predviđaju etnički i seksualno neprimereno konotirane komentare (negativan smer korelacije), dok je Nezavisnost prediktor pretnji i zastrašivanju kolega (pozitivan smer korelacije). Prema Robinsonu i Benetu (Robinson & Bennett, 1995) ovaj oblik kontraproaktivnog ponašanja najbolje predviđaju individualne razlike.

Nezavisno od konceptualnih određenja i broja dimenzija, pregledom istraživanja potvrđene su pretpostavke da su percepcija zaposlenih i njihov doživljaj radne organizacije u terminima politika, praksi, procedura i nagrada u direktnoj vezi sa osećanjima i ponašanjima zaposlenih. Aktivno komunicirajući i podržavajući određene etičke standarde u poslovnoj praksi i svakodnevnoj komunikaciji zaposlenih, etička klima ima značajne implikacije na nastanak kontraproaktivnog radnog ponašanja.

3. Intrapersonalni prediktori

Pojedini autori insistiraju na organizacijskom poreklu kontraproductivnog radnog ponašanja, tvrdeći da individualne razlike predstavljaju neznatan deo njegove varijanse (Robinson & Greenberg, 1998). Međutim, sve veći konsenzus oko strukture ličnosti krajem XX veka, ponovo vraća u centar naučnog interesa osobine ličnosti zaposlenih, pre svega mere proizašle iz petofaktorskog modela (Costa & McCrae, 1985; Goldberg, 1990). Prema dispozicionoj perspektivi ličnost zaposlenih važan je činilac nastanka kontraproductivnih radnih ponašanja (Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1993; Anderson, Deuser, & DeNeve, 1995; Berkowitz, 1998; Neuman & Baron, 1997).

Literatura definiše tip ličnosti koji pokazuje najveću sklonost svim vrstama kontraproductivnih radnih ponašanja. Pretpostavka je da neke specifične osobine kao što su traženje senzacija, sklonost rizičnim ponašanjima, ličnost tipa A i negativan afektivitet povećavaju verovatnoću javljanja kontraproductivnih ponašanja (Henle, 2005). U skladu sa navedenim, Savesnost, Prijatnost i Emocionalna stabilnost ključne su dimenzije na koje treba obratiti pažnju prilikom selekcije, imajući u vidu njihovu negativnu korelaciju sa kontraproductivnim radnim ponašanjem (Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1993).

Mnoga istraživanja kako u poslovnoj tako i u socijalnoj psihologiji, kao teorijski okvir za istraživanje kontraproductivnog radnog ponašanja uzimaju studije o agresiji (Anderson, Deuser, & DeNeve, 1995; Berkowitz, 1998; Neuman & Baron, 1997). Literatura pravi distinkciju između dva motiva koja leže u osnovi agresivnog radnog ponašanja: hostilni i instrumentalni motiv (Berkowitz, 1998). Agresija motivisana hostilnošću povezana je sa negativnom afektivitetom, pre svega besom. Osoba rukovođena ovim motivom želi da nanese štetu svom, u ovom slučaju radnom, okruženju. Agresivno ponašanje koje u osnovi ima instrumentalni motiv ne mora da

bude praćeno širokim spektrom negativnih emocija, ono je sredstvo dolaska do *višeg cilja*, koji je i u ovom slučaju nanošenje štete, ali i pribavljanja lične koristi (Anderson & Bushman, 2002). U prvom slučaju agresivno ponašanje je otvoreno, direktno, dok je u drugom slučaju ono manifestovano kroz ponašanja kojim pojedinac ostvaruje ličnu korist na račun štete koju koristi organizaciji, kao na primer u slučaju odavanja poverljivih informacija u zamenu za novac.

Crte ličnosti modela Velikih pet pokazale su se kao prediktori kontraproaktivnog radnog ponašanja u brojnim studijama, pa je tako dokazano da je kontraproaktivno radno ponašanje visoko povezano sa Savesnošću ($r=-.46$), Neuroticizmom ($r=.36$) i Prijatnosti ($r=-.34$), dok su nešto slabije veze ostvarene sa Ekstraverzijom ($r=-.12$) i Otvorenosti ka iskustvu ($r=-.07$) (Sackett, Berry, Wiemann & Laczo, 2006). Slične rezultate dobija Salgado (Salgado, 2000) u metastudiji gde su se kao prediktori ukupnog kontraproaktivnog radnog ponašanja izdvojili Savesnost ($r=-.26$) i Prijatnost ($r=-.20$), kao i Emocionalna stabilnost i Otvorenost (za obe dimenzije $r=-.15$).

Jedna od zamerki modelu Velikih 5 odnosi se na to da modelom nisu obuhvaćene takozvane „loše osobine i mračna strana ličnosti“ (Spain, Harms & LeBreton, 2014). Prateći ideju Vua i Lebretona (Wu & Lebreton, 2011) da se negativna radna ponašanja najbolje mogu predvideti na osnovu negativnih osobina ličnosti, u ovom radu uticaj ličnih karakteristika biće ispitan putem konstrukta Mračna trijada (Paulhus & Williams, 2002), koji objedinjuje tri osobine ličnosti – narcizam, makijavelizam i psihopatiju.

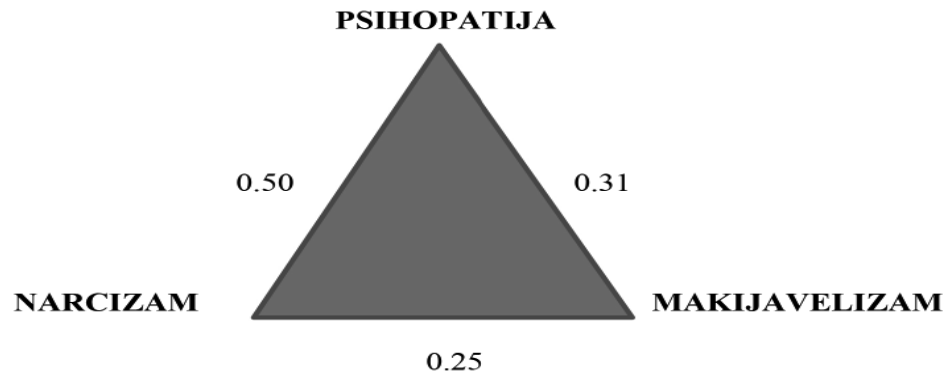
3.1. Mračna trijada

Konstrukt koji podrazumeva ponašanja koja imaju tendenciju samopromocije, agresivnosti i emocionalne hladnoće nazvan Mračna trijada, prvo pojavljivanje u literaturi beleži u radu Polhusa i Vilijamsa (Paulhus & Williams, 2002) i objedinjuje tri različite, ali međusobno preklapajuće osobine ličnosti - makijavelizam, narcizam i psihopatiju. Ove tri osobine pokazuju veću moć predviđanja negativnih formi radnog ponašanja nego što je to slučaj sa modelom Velikih pet (Youli & Chao, 2015).

Glavni argument u prilog opravdanosti predikcije različitih formi kontraproductivnog ponašanja na osnovu Mračne trijade, autori vide u tome da se devijanta radna ponašanja najbolje mogu predvideti preko devijantnih osobina ličnosti (Wu & Lebreton, 2011). Interpersonalna manipulacija kao odlika makijavelizma, osećaj grandioznosti kod narcizma i antisocijalne tendencije kao odlika psihopatije predstavljaju facilitatore nastanka kontraproductivnog radnog ponašanja (O'Boyle, Forsyth, Banks & McDaniel, 2012). Bitno je napomenuti da se Mračna trijada odnosi na oblike ponašanja koja se još uvek nalaze u normalnom, odnosno ne-kliničkom rasponu funkcionisanja.

Brojne studije fokusirale su se i na samu faktorsku strukturu koncepta Mračne trijade. Pulhus i Vilijams (Paulhus & Williams, 2002) nalaze da sve tri komponente međusobno pozitivno koreliraju bez obzira na merni instrument (Slika 6), što ukazuje na postojanje zajedničkog latentnog konstrukta u njihovoj osnovi koji bi se mogao nazvati „zlonamernost“ (eng. malevolent) (Furnham, 2013).

Slika 6. Prikaz odnosa između komponentni mračne trijade (Paulhus & Williams, 2002)



3.1.1. Makijavelizam i kontraproaktivno radno ponašanje

Makijavelizam, pojam čija etiologija seže do XVI veka, krajem 60-ih godina XX veka zainteresovao je Kristijea i Gejsa (Christie & Geis, 1970) koji sprovode seriju istraživanja sa ciljem utvrđivanja prirode odnosa između načela Nikola Makijavelija da cilj opravdava sredstva i svakodnevnog socijalnog funkcionisanja. Odgovori ispitanika bili su polazna osnova u konstrukciji mernog instrumenta namenjenog merenju „sindroma ličnosti“ nazvanog *makijavelizam* i koji će nakon 40 godina i brojnih revizija biti inkorporiran u upitnik Mračne trijade (Paulhus & Williams, 2002), opisujući osobe koje imaju pragmatičnu etiku, ciničan odnos prema svetu i verovanje da je u ostvarenju uspeha bilo koje vrste interpersonalna manipulacija *conditio sine qua non*. Stoga, pragmatično i nemoralno mišljenje njihova je glavna odlika, interpersonalni odnosi lišeni su spontanosti, bazirani na strateškim i dugoročnim planiranjima sa ciljem zadovoljenja želje za novcem, moći i kompetencijom (Leary & Hoyle, 2009). Istraživanje makijavelizma na teritoriji Srbije, dobijena je trofaktorska struktura konstrukta, gde su faktori imenovani kao makijavelistička etika, makijavelističke racionalizacije i upravljanje i kontrola drugima (Majstorović i Popov, 2011).

Makijavelizam u radnom okruženju manifestuje se kroz uspostavljanje socijalne mreže i zadobijanja poverenja saradnika, koji stoje u osnovi mehanizma ostvarivanja lične koriste. Veština i sklonost ka menjanju stavova i ponašanja u zavisnosti od ličnih ciljeva u osnovi je naziva koji se sreće u literaturi – *socijalni kameleoni* (O' Boyle et al., 2012).

Budući da se svet percipira kao kompetitivan, za osobe sklone makijavelizmu idealan radni kontekst je onaj koji je orijentisan na moć (dominaciju) i visok stepen zadovoljstva prisutan je na poslovima koje smatraju visoko prestižnim i autonomnim (Jonason, Wee, Li, 2014). Međutim, Daling, Vitaker i Levi (Dahling, Whitaker & Levy, 2009) izveštavaju da osobe sklone manipulaciji generalno pokazuju nizak stepen zadovoljstva poslom i visok stepen percipiranog radnog stresa. Kako je to moguće? Ovakav rezultat posledica je nezadovoljenja kontinuirane potrebe za nagradama i pohvalama kao i kontrolom nad drugima. Budući da navedeno nije uvek moguće ostvariti, osobe sklone makijavelizmu pokazuju nezadovoljstvo u radnom okruženju, a prema pojedinim autorima želja za manipulacijom često se ne podudara sa veštinama manipulacije (Austin, Farrelly, Black, Moore, 2007).

Makijavelizam predstavlja jednu od retkih psiholoških varijabli čija je korelacija sa neetičnim oblicima ponašanja predvidiva i značajna. Dosadašnja istraživanja ukazuju na negativnu vezu skora na skali makijavelizma i donošenja etičnih odluka (Verbeke, Ouwerkerk & Peelen, 1996) kao i povezanost sa spremnošću pojedinca ka koruptivnim ponašanjima zarad ostvarenja svog cilja (Hegarty & Sims, 1978).

Spejn, Harms i LeBreton (Spain, Harms & LeBreton, 2014) govore o negativnoj povezanosti makijavelizma sa različitim oblicima odgovornog organizacijskog ponašanja. Usled toga što su usmereni isključivo na sopstvene interese, makijavelisti ne vide korist od pomaganja

kolegama koje bi potencijalno značilo njihov veći uspeh. Ne smatraju se delom organizacije i u skladi sa tim maksimum svojih kapaciteta ulažu u zadovoljenje svojih, a ne interesa organizacije. Moralnost i etičnost smatraju odlikom „slabića“ nad kojima nastoje da ostvare kompetitivnu prednost. Pored ovog razloga, pomoć makijavelista kolegama izostaje i usled nedostatka poverenja u druge ljude. Imaju niska očekivanja kada se radi o uzvratanju usluge i stoga je manje verovatno da će ikome pomoći, jer ne veruju da će im pomoć biti uzvrćena (O'Boyle et al, 2012).

Beker i O'Her (Becker & O'Hair, 2007) ističu kako su makijavelisti skloniji da se ponašaju organizacijski odgovorno prema kolegama nego prema organizaciji, a sve sa ciljem kreiranja pozitivne slike o sebi, kao preduslova za kasniju manipulaciju i zadovoljenje sopstvenih interesa, čak i na štetu tih istih drugih.

Džonason, Slomski i Partika (Jonason, Slomski i Partyka, 2012) prepoznaju takozvane *jake i slabe taktike* kada je u pitanju kontraproductivno ponašanje. *Slabe taktike* podrazumevaju verbalne napade, najčešće u vidu manipulativnih tvrdnji i vređanja, dok *jake taktike* uključuju i agresivne ispade. Prema studiji navedenih autora, u komunikacionim stilovima makijavelista zastupljenije su jake taktike.

Korelacije makijavelizma sa kontraproductivnim radnim ponašanjem su pozitivne, pre svega sa pokazateljima hostilnog ponašanja prema kolegama i merama sklonosti prema sabotazi u organizaciji (Pilch & Turska, 2015).

3.1.2. Narcizam i kontraproaktivno radno ponašanje

Određenje narcizma kao kliničkog fenomena odnosi se na takozvano *samoljublje*, idealizaciju, preterano samopoštovanje i superiornost (Ha, Petersen & Sharp, 2008). Prva definicija nekliničkog, odnosno subkliničkog narcizma sreće se u radovima Raskina i Hala (Raskin & Hall, 1979, prema Paulhus i Williams, 2002) čija serija istraživanja rezultira mernim instrumentom namenjenom kvantifikaciji četiri latentna faktora u osnovi narcizma - *grandioznost* (osećaj sopstvene veličine i lepote), *superiornost* (nadmoć u svakoj formi socijalnog upoređivanja), *dominacija* (pravo da se određuje i upravlja ponašanjima drugih ljudi) i *socijalna prednost* (pravo na veće i bolje stvari u odnosu na ostale pojedince). Skraćena verzija mernog instrumenta poznatog kao NPI (Narcissistic Personality Inventory, Raskin & Hall, 1979) decenijama kasnije postaje deo Upitnika mračne trijade ličnosti (Paulhus & Williams, 2002).

Skorovi na skali narcizma ostvaruju pozitivnu povezanost sa neetičnim organizacijskim ponašanjem i potrebom za moći (Jonason, Slomski & Partyka, 2012). Od strane kolega „*organizacijski narcisi*“ percipirani su uglavnom negativno, sa akcentom na težnji ka dominaciji, kreiranju grandiozne slike o sebi (Judge, LePine & Rich, 2006), nespremnosti na saradnju i opstruiranju timskog rada. Prema Periju (Perri, 2013) *organizacijski narcisi* identifikovani su kao tzv. rizična grupa kada su u pitanju organizacijske prevare i prestupi.

Nerealno visoko samopoštovanje kreira generalnu tendenciju organizacijskih narcisa da svaku kritiku upućenu na njihov račun interpretiraju kao uvredu, posmatrajući okruženje kao preteće. U radnom kontekstu, naglašena senzitivnost na kritiku dovodi do toga da se interakcije posmatraju kroz prizmu pretnje egu. Prema Spektoru (Spector, 2011) ovakav kognitivni set

pogoduje nastanku kontraproductivnih formi radnog ponašanja, pre svega interpersonalne agresije, kao svojevrsnog oblika zaštite samopoštovanja.

Peni i Spektor (Penney & Spector, 2002) u svojoj studiji polaze od teorije pretećeg egoizma i agresije pretpostavljajući da narcisoidni zaposleni pokazuju sklonost ka kontraproductivnim radnjama, kao odgovor na percipiranu pretnju, dok sklonost narcisa da sebe percipiraju kao žrtve i hipersenzitivnost na kritiku rezultiraju neprijateljskim stavom. Krajnji ishodi odnose se na agresivne ispade prema ostalim zaposlenima, razne forme apsentizma do konačnog napuštanja organizacije. Pretpostavke dobijaju potvrdu u vidu značajne korelacije narcizma i kontraproductivnog radnog ponašanja ($r=.27$).

Dok su za makijaveliste karakterističnije pomenute *jake taktike*, narcisoidni tip ličnosti u radnom okruženju preferira *slabe taktike*. Omalovažavanja, obmane, verbalne uvrede u funkciji su umanjivanja tuđeg doprinosa i preuzimanja svih zasluga (Spain, Harms & LeBreton, 2014). *Organizacijski narcisi* velika su *zlopamtila*, koja na percepciju kontinuiranog napada na ego mogu reagovati i nasiljem (Campbell, Hoffman & Marchisio, 2001).

Narcizam u manjoj meri nego ostale „mračne crte“ predviđa kontraproductivno radno ponašanje. Korelacije su zabeležene kada je u pitanju sabotaža ($r = 0.14$), namerno neizvršavanje ili sporo izvršavanje radnih zadataka ($r = 0.17$) i krađa ($r = 0.14$), dok makijevalizam i psihopatija koreliraju i sa Povlačenjem i Zloupotrebom (Palmer, Komarraju, Carter & Karau, 2017). Iako se sve komponente Mračne trijade percipiraju kao štetne po organizaciju i zaposlene, pojedini autori Narcizam smatraju „manje mračnim“ od Makijavelizma i Psihopatije (Fox & Freeman, 2011). Grijalva i Njuman (Grijalva & Newman, 2015) nalaze da je narcizam snažniji prediktor kontraproductivnih radnih ponašanja u organizacijama orijentisanim ka individualnim postignućima, nego orijentisanim na kolektivizam.

3.1.3. Psihopatija i kontraproaktivno radno ponašanje

Kao i u slučaju narcizma, psihopatija je duži vremenski period posmatrana isključivo u kliničkim okvirima, kao konstrukt koji podrazumeva bezobzornost, egocentrizam, izostatanak straha, kajanja i namerno povređivanje drugih ljudi (Patrick, 2010, prema Sellbom & Phillips, 2013). Najveći doprinos u posmatranju psihopatije kao subkliničkog fenomena koji se u populaciji distribuira po principu normalne raspodele daju Rej i Rej (Ray & Ray, 1982). Tri godine kasnije, Har (Hare, 1985) razdvaja psihopatiju od antisocijalnog poremećaja ličnosti, naglašavajući afektivno-interpersonalnu komponentu i njenu glavnu odliku - deficit emocionalnih reakcija.

Subklinička psihopatija u radnom okruženju ne podrazumevaju nužno impulsivne izlive besa, nasilno i kriminalno ponašanje i može uspešno prolaziti radare socijalnog okruženja i autoriteta. Koen i Mors (Cohen & Morse, 2014) ih nazivaju „*uspešnim psihopatama*“ aludirajući na njihovu sposobnost integrisanja u društvo. Literatura ih još naziva *korporativnim, organizacijskim ili izvršnim psihopatama* budući da u poslovnom svetu, ove osobe mogu da postižu veoma dobre rezultate (Boddy, 2010a; Smith & Lilienfeld, 2013). Har (Hare, 1999) smatra da ih visoko vrednovanje moći, prestiža i finansijske dobiti privlači svetu biznisa i da poseduju veliku sposobnost kreiranja slike uspešnih lidera, često na račun poštovanja etičkih principa.

Korporativnih psihopata najviše ima na rukovodećim i top menadžment pozicijama (Schyns, 2015) i njihov broj u okviru kompanija kreće do 3%, nasuprot 1% koliko iznosi frekvencija poremećaja psihopatije u opštoj populaciji (Schyns, 2015; Smith & Lilienfeld, 2013).

Za razliku od Makijavelizma i Narcizma, psihopatija ostvaruje veće korelacije sa agresijom i češćom upotrebom *jakih taktika* (Jonason, Slomski & Partyka, 2011). Kod ovih

pojedinaца ne postoji osećaj srama, tako da eventualne greške u obavljanju radnih zadataka na njima nemaju velikog uticaja (Spain, Harms & LeBreton, 2014).

Subdimenzije Psihopatije (impulsivnost, arogancija, manipulativnost i odsustvo empatije) ostvaruju pozitivne korelacije sa verbalnim i fizičkim napadima (Caponecchi, Sun & Wyatt, 2011), krađom materijalnih dobara, sabotazom i fizičkim nasiljem (Gruys & Sackett, 2003).

Krajnji cilj ne mora se odnositi samo na zadovoljstvo iz povređivanja drugih, već takvo ponašanje može biti taktika u službi ostvarivanja lične koristi (Wu & Lebreton, 2011). *Organizacijske psihopate* smatraju da se formalna organizacijska pravila i procedure ne odnose na njih, što dovodi do izostanka preuzimanja odgovornosti. Ovakve osobe često su opisivane kao impulsivne, sklone rizičnom ponašanju, neodgovorne i nesavesne, što predstavlja preduslove za različite vidove kontraproaktivnog radnog ponašanja, od nepridržavanja organizacijskih procedura, namernog uništenja ili oštećenja organizacijske imovine, do neprimerenih fizičkih i verbalnih ispada.

Juli i Čao (Youli & Chao, 2015) ističu kako je Psihopatija bolji prediktor u predviđanju kontraproaktivnog radnog ponašanja (koeficijenti se kreću od 0.34 do 0.46) nego što je to slučaj sa modelom Velikih pet. Međutim, prediktivni doprinos psihopatije opada sa porastom hijerarhijskog nivoa. Tačnije, čini se da organizacijske psihopate koje su promovisane postaju svesnije neophodnosti kontrole agresivnih impulsa i antisocijalnih tendencija u cilju daljeg poslovnog napredovanja.

Metaanaliza koja je obuhvatila istraživanja u periodu od 1951. do 2011. godine pokazuje kako dolazi do pada kvaliteta obavljanja posla sa povećanjem nivoa Makijavelizma i Psihopatije (O' Boyle, Forsyth, Banks, McDaniel, 2012), kao i da su komponente Mračne trijade povezane sa manipulativnim ponašanjima u radnom okruženju i slabijom samokontrolom, odnosno da su

zaposleni sa ovim karakteristikama u sivoj zoni “potencijalno opasnih zaposlenih”, ili kako ih autori zovi “trulih jabuka u organizaciji” (Jonason, Wee & Li, 2014).

Koncept Mračne trijade dovodi u pitanje paradigmu koja postavlja jasnu liniju razdvajanja između normalnosti i patologije ličnosti, ukazujući da visoka samouverenost, kompetitivnost, usmerenost na svoje potrebe u jednom kontekstu mogu biti maladaptivni i kontraproductivni, dok su u drugom preduslovi poslovnog uspeha i obezbeđenja socijalnog statusa.

Evidentno je da, iako se radi o različitim konstruktima, i makijavelizam i narcizam i psihopatiju odlikuje manipulacija i nedostatak empatije za druge usled čega je neophodna njihova rana detekcija i prevencija postupaka koji imaju značajan potencijal da nanesu štetu i organizaciji i zaposlenima.

4. Demografske varijable

Diskusija o individualnim faktorima organizacionog ponašanja nemoguća je bez diskusije o strukturi socijalnih odnosa i procesa socijalnog diferenciranja (Pfeffer, 1991). Blau (Blau, 1977) parametre socijalne strukture deli na nominalne i gradacijske. Nominalni parametri odnose se na pojedinačne indikatore, kao što su pol, rasa, veroispovest, koji su osnovni kriterijumi grupne pripadnosti. Gradacijski parametri, kao što su obrazovanje, društveno poreklo i ekonomski prihodi predstavljaju statusne odlike i u većoj meri nego nominalni parametri osnova su socijalnog diferenciranja u radnim organizacijama (Blau & Scott, 1962). Socijalni diverzitet podrazumeva i različita očekivanja od socijalnih grupa, stoga, pristup proučavanju kontraproductivnog ponašanja treba da integriše i socio-demografske odlike pojedinca.

Frenk (Frank, 1989) i Holindžer i Klark (Hollinger & Clark, 1983) nalaze zajednička socio-demografska obeležja zaposlenih koji su skloniji kontraproductivnom radnom ponašanju. U pitanju su mlađi zaposleni, relativno novi na svom radnom mestu, koji uglavnom rade honorarne poslove, nalaze se na izvršnim funkcijama. U nastavku teksta sledi prikaz relacija socio-demografskih odlika i kontraproductivnog radnog ponašanja.

4.1. Pol

Beri, Ones i Sacket (Berry, Ones & Sackett, 2007) nalaze polne razlike u korist muškaraca na skali kontraproductivnog radnog ponašanja, kako usmerenom na pojedinca, tako usmerenom i na organizaciju. Heršovis i saradnici (Hershcovis et al., 2007) izveštavaju o brojnim prediktorima agresije na radnom mestu, među kojima se nalazi i pol. Ovi autori pronalaze da su muškarci manifestovali agresiju na radnom mestu u većoj meri nego što je to bio slučaj kod žena.

Kao referentni okvir za tumačenje dobijenih nalaza autori koriste teoriju društvenih uloga (Eagley & Steffen, 1984), prema kojoj je podela rada utemeljena na uverenjima o različitim osobinama muškaraca i žena, čemu u prilog govori jasna podela poslova po polu, prisutna u nekim društvima. Igli (Eagly, 1983) smatra da rodna podela rada u društvu prema kojoj muškarac ima ulogu *hranitelja*, a žena *domaćice* utiče na ponašanja i uverenje o zaposlenima, pa se od žena očekuje da budu prijateljski nastrojene, brižne, empatične i benevolentne u većoj meri nego muškarci. Studije iz sociologije i antropologije beleže veću sklonost ka pomagačkim aktivnostima žena, dok su za muškarce karakterističnija zanimanja orijentisana na postignuća (Mesch, Brown, Moore, & Hayat, 2011), kao i da žene pokazuju veću preferenciju emocionalno ispunjujućih iskustava na radnom mestu i spremnije su da doniraju novac u humanitarne svrhe (Leslie, Snyder & Glomb, 2013).

Prema teoriji društvenih uloga, svako odstupanje od postojećih očekivanja i stereotipa sa sobom nosi rizik kršenja postojećih socijalnih normi (Lyons & Scott, 2012). Budući da kontraproductivna ponašanja u velikoj meri utiču na socijalnu dinamiku i funkcionisanje organizacije u celini, za očekivati je da će žene nastojati da se suzdrže od bilo kakvih aktivnosti koja remete grupnu koheziju i predstavljaju kršenje uspostavljenih regulativa. U prilog navedenom govori nalaz da u slučaju etičke dileme kod ispitanica postoji veća kognitivna disonanca i da žene pokazuju viši stepen adaptacije na neparticipativni tip organizacijske kulture (Cross, Copping & Campbell, 2011). Sa druge strane, Holindžer i Klark (Hollinger & Clark, 1982) zastupaju gledište da je veći stepen orijentacije na postignuća i karijeru kod muškaraca glavni razlog njihovog uzdržavanja od bilo kakvih ponašanja koja bi ugrozila njihovu budućnost u organizaciji. Međutim, potvrđena je negativna korelacija motiva postignuća i kontraproductivnih ponašanja, bez obzira na pol ispitanika (Aquino & Douglas, 2003).

U studiji Akvina, Galperina i Beneta (Aquino, Galperin & Bennett, 2004) žene koje imaju visoke skorove na skali agresije sklonije su kontraproductivnim ponašanjima nego što je to slučaj kod muških ispitanika. Ova razlika uočena je samo za kontraproductivna ponašanja usmerena na organizaciju, ne i za interpersonalna. U prilog nepostojanju razlika na interpersonalnim merama kontraproductivnog radnog ponašanja u odnosu na pol govori i metaanaliza Betenkurta i Milera (Bettencourt & Miller, 1996), dok studija Bjorkqvista (Bjorkqvist, 1994) pokazuje da se muškarci više angažuju u direktnim izrazima agresije i aktivnim formama kontraproductivnog radnog ponašanja (uništavanje imovine organizacije, krađa), dok su žene sklonije manje direktnim manifestacijama (manipulacija, ogovaranje kolega).

4.2. Godine starosti i dužina radnog staža u okviru organizacije

Potvrdu međuzavisnosti godina starosti i promena u motivaciono-vrednosnom sistemu daju brojna istraživanja na polju razvojne, socijalne i organizacijske psihologije.

Jedna od najranijih studija ukazuje da je preferencija vrednosti u funkciji godina, odnosno da sa starenjem na važnosti dobijaju vrednosti zasnovane na povezanosti sa drugima u odnosu na vrednosni sistem orijentisan ka moći i kontroli (Ryff & Baltes, 1976). Polazeći od Rokeacheve (Rokeach, 1973) klasifikacije vrednosti na *instrumentalne* (one koje se odnose na način života, vrednosti kao sredstva) i *terminalne* (vrednosti kao krajnji ciljevi egzistencije, ideali), zaključak bi glasio da sa porastom godina starosti dolazi do preferencije terminalnih vrednosti u odnosu na instrumentalne, odnosno pozitivna socijalna i emocionalna iskustva sa godinama dobijaju na sve većem značaju.

Potvrda da godine doprinose promeni kvantiteta i kvaliteta socijalnih relacija i vrednosnih orijentacija dolazi iz longitudinalne studije u trajanju od trideset i četiri godine koja pokazuje da sa godinama dolazi do pada vrednosti na skalama instrumentalne orijentacije, dok terminalna beleži konstantne vrednosti ili čak rast (Carstensen, 1992). Dokazano je da godine i Neuroticizam ostvaruju negativnu povezanost, dok porast godina starosti prati porast empatije (Sze, Gyurak, Goodkind & Levinson, 2012), socijalne inteligencije, kao i bolja adaptacija na stresne događaje (Shallcross, Ford, Floerke, & Mauss, 2013).

Prema Vagneru i Rašu (Wagner & Rush, 2000) zaposleni starosti od 20 do 34 godine nalaze se u fazi upoznavanja i prihvatanja sebe i poslovnog okruženja, kao i usklađivanja svojih potreba sa potrebama organizacije. Nasuprot njima, stariji od 35 godina imaju jasniju predstavu o sebi u odnosu na posao i fleksibilniji su u prilagođavanju potrebama organizacije. Akinbode (Akinbode, 2011) zaposlene starosti od 31 do 40 smatra "najboljim radnicima", budući da je

utvrdio da je upravo ova starosna grupa beležila najviše skorove na skali odgovornog organizacijskog ponašanja.

Godine starosti značajan su prediktor pozitivnih socijalnih relacija i atmosfere saradnje i poštovanja, dok značajnu negativnu korelaciju ostvaruju sa orijentacijom prema postignuću i kompeticiji na radnom mestu (Kanfer & Ackerman, 2004). U skladu sa navedenim je i nalaz koji beleži negativnu vezu godina i učestalosti kontraproaktivnih ponašanja, pre svega onih koji uključuju interpersonalnu agresiju (Gruys & Sackett, 2003). Heršovis, Tarner i Barling (Hershovis et al, 2007) nalaze da, od svih socio-demografskih varijabli, godine starosti imaju najveći doprinos u predviđanju kontraproaktivnih radnji, kao i da su mlađi ispitanici skloniji kontraproaktivnim ponašanjima usmerenim na organizaciju, nego na ostale zaposlene. O organizaciji kao meti kontraproaktivnih postupaka mlađih zaposlenih govore i nalazi Baukusa i Nera (Baucus & Near, 1991).

Na osnovu interkorelacija godina starosti i radnog staža, može se pretpostaviti da radni staž u organizaciji takođe značajno doprinosi varijansi kontraproaktivnog radnog ponašanja. Ču i Pirson (Chou & Pearson, 2011) polaze od činjenice da se sa stažom stiču određene veštine i kompetencije i pretpostavljaju pozitivnu vezu godina radnog staža i OCB-a, potvrđenu rezultatima Nadirija i Tanove (Nadiri & Tanova, 2010). U dosadašnjoj literaturi dominira hipoteza o negativnoj korelaciji dužine organizacijskog staža i kontraproaktivnog radnog ponašanja (Ng& Feldman, 2010). Pretpostavka je da vremenom dolazi do međusobnog prilagođavanja organizacije i zaposlenog zajedničkim ciljevima, odnosno da se zaposleni koji nisu uspešno prošli ovaj proces, ni ne zadržavaju o radnoj organizaciji (Beier & Ackerman, 2001).

4.3. Nivo obrazovanja

Obrazovanjem se ne stiču samo formalna znanja, već i organizacijski poželjne osobine kao što su odgovornost, etičnost, savesnost (Ng & Fieldman, 2008). Longitudinalna studija Eldera i Džonsona (Elder & Johnson, 2001) poredi ispitanike sa srednjom i višom školom u pogledu altruističnih i prosocijalnih vrednosti i rezultati govore u prilog druge grupe, dok Rouz (Rose, 2005) nalazi pozitivnu korelaciju stepena obrazovanja i savesnosti. Može se zaključiti da nivo obrazovanja odražava upravo one vrednosti koje su negativno povezane sa kontraproaktivnim radnim ponašanjem.

Zaposleni sa višim stepenom obrazovanja skloniji su poštovanju organizacijskih pravila i zaštiti imovine organizacije (Konovsky & Organ, 1996), kao i pomaganju kolegama i negovanju dobrih odnosa sa njima (Elder & Johnson, 2001; Rose, 2005). Uočena je manja sklonost dovođenja u opasnost kolega ili klijenata ignorisanjem bezbednosnih procedura, kao i manja sklonost kontraproaktivnim postupcima i prema kolegama i prema organizaciji (Berry, Gruys & Sackett, 2006).

4.4. Tip vlasništva nad organizacijom

Istraživanja ukazuju da je moguće identifikovati još jedan činilac koji dovodi do razlika u manifestovanju kontraproaktivnih postupaka, a to je tip vlasništva nad organizacijom. Prema Sindiku (2013) glavna obeležja posla koja utiču na različita psihološka stanja zaposlenih u privatnom i državnom sektoru odnose se na:

- radno vreme
- varijabilnost zarade
- kontrola

- mogućnost stimulisanja radnog učinka
- distribucija odgovornosti

Analizirajući kontraproaktivna radna ponašanja u organizacijama u Pakistanu, Nasir i Bašir (Nasir & Bashir, 2012) zaključuju da zaposleni u javnom sektoru pokazuju nizak stepen zadovoljstva poslom i smatraju da nisu adekvatno nagrađeni za svoj doprinos organizaciji. Brojni slučajevi nepotizma i favorizovanja, nepostojanje sistema nagrađivanja zasnovanog na zaslugama, problemi u komunikaciji zaposlenih na različitim hijerarhijskim nivoima u javnom sektoru, faktori su negativne percepcije radnog okruženja što stvara pogodno tlo za nastanak raznih oblika kontraproaktivnog radnog ponašanja.

Sprovodeći studiju u dva tipa organizacije - državnom i privatnom, Aquino, Luis i Bradfield (Aquino, Lewis & Bradfield, 1999) nalaze da zaposleni u državnom sektoru imaju izraženiju percepciju sigurnosti zaposlenja, pokazuju manji stepen organizacijske predanosti i veću učestalost kontraproaktivnog ponašanja nego što je to slučaj u privatnom sektoru. Iako bi etička klima organizacija u javnom sektoru trebalo da bude zasnovana na demokratskim vrednostima i interesu svih građana, veća sigurnost zaposlenja i manji stepen kontrole pogoduju pojavi kontraproaktivnih radnji.

Sa druge strane, orijentacija na profit praćena zanemarivanjem potreba zaposlenih predstavlja činioce nastanka kontraproaktivnih postupaka u privatnom sektoru (Erakovich, Bruce & Wyman, 2002). Međutim, prema Nasiru i Baširu (Nasir & Bashir, 2012) manja učestalost kontraproaktivnog ponašanja u privatnom sektoru nije indikator zadovoljstva zaposlenih, nego striktno podele rada, discipline, sistema nagrađivanja i jasne politike zapošljavanja.

5. Interakcija organizacijskih i intrapersonalnih prediktora

Najslikovitije objašnjenje hipoteze o značaju interakcije organizacijskih i interpersonalnih prediktora u predviđanju kontraproductivnog ponašanja daju Foldžer i Skarlicki (Folger & Skarlicki, 1998) u neobičnoj metafori u kojoj organizaciju porede sa velikom posudom, a zaposlene sa kobicama, odnosno zrnima kukuruza. Temperatura kojoj su izložena zrna kukuruza, predstavlja radne uslove u okviru organizacije i kako se toplota menja i povećava dolazi do pucanja zrna i njegovog pretvaranja u kokice. Međutim, kada će se taj trenutak desiti, ne zavisi samo od temperature, nego i od svojstva *zrna*, budući da svako ima različitu tačku topljenja, kako navode autori. Na taj način, predikcija ponašanja zaposlenih imaće najviše uspeha ako se ono posmatra kao rezultat interakcija dispozicionih i situacionih karakteristika.

Dosadašnja istraživanja nedvosmisleno ukazuju na to da je predviđanje kontraproductivnog uticaja veoma složen proces, što zbog direktnog što indirektnog uticaja velikog broja intra-personalnih i organizacijskih činilaca.

U prethodnim poglavljima prikazana su dva glavna modela povezanosti percepcije pravednosti i kontraproductivnog radnog ponašanja. Prema Foksovoj i Spektoru (Foc & Spector, 1999) percepcija nepravednosti predstavlja organizacijski stresor, a negativne emocije medijator su u odnosu stresora i nepoželjnog radnog ponašanja, dok prema Adamsu (Adams, 1965) kontraproductivno ponašanje nastaje kao rezultat narušene socijalne razmene. Međutim, serija studija ukazuje da su određeni tipovi zaposlenih skloniji da negativno reaguju na percipiran nepravedan tretman u odnosu na ostale, odnosno da su karakteristike zaposlenih moderatora relacije percepcije pravednosti i kontraproductivnog radnog ponašanja.

Prema studiji Skarlickog, Foldžera i Tesluka (Skarlicki, Folger & Tesluk, 1999) kontraproductivno ponašanje je verovatnije ukoliko zaposleni ima visoke skorove na skali

Ekstraverzije i Savesnosti, dok Otvorenost ka iskustvu deluje kao supresor negativnog uticaja percepcije pravednosti na kontraproductivno radno ponašanje. Naime, prijemčivost za nagrade i priznanja kao odlika Ekstraverzije i osetljivost na kršenje implicitnih pravila kao odlika Savesnosti, povećavaju verovatnoću kontraproductivnih radnji, dok kreativna, intelektualna i filozofska orijentacija dimenzije Otvorenost ka iskustvu proširuje repertoar koping mehanizama koji nisu u suprotnosti sa ciljevima organizacije i njenih zaposlenih. Isti autori nalaze da distributivna pravednost bolje predviđa kontraproductivne postupke ukoliko zaposleni ima niske skorove na skali Prijatnosti, dok je kontraproductivno ponašanje kao odgovor na interakcionističku pravednost verovatniji ako zaposleni ima niže rezultate na Prijatnosti (Scott & Colquitt, 2007).

Prema Henleu (Henle, 2005) impulsivnost i socijalizacija moderiraju vezu percepcije pravednosti i kontraproductivnog radnog ponašanja, pa tako zaposleni koji su impulsivniji i slabije socijalizovani najčešće reaguju kontraproductivno u situaciji percipirane interakcijske nepravednosti, dok druga studija sugerise da je kontraproductivno radno ponašanje u funkciji percipirane distributivne nepravednosti, niskog stepena samokontrole i emocionalne regulacije (Bechtoldt, Welk, Hartig & Zapf, 2007).

Prema teoriji socijalne razmene, norma recipročnosti odnosi se na međuzavisnost aktera u socijalnoj interakciji, pa je tako veća verovatnoća da će se pojedinac bolje ophoditi prema onima koji se na isti takav način ophode prema njemu. Kako navode O'Bojl i saradnici (O'Boyle, Forsyth, Banks & McDaniel, 2012), postulati teorije socijalne razmene pružaju koherentno objašnjenje radnog ponašanja zaposlenih čije se osobine ličnosti nalaze u okviru prosečnih vrednosti. Drugim rečima, percepcija principa recipročnosti kroz prizmu Mračne trijade, u određenoj meri menja njihovo značenje. Naime, iako organizacijski makijavelisti, narcisi i

psihopate ne ispoljavaju svoje destruktivne karakteristike nužno otvoreno i direktno, njihova procena uloženog i dobijenog, manjak emocionalne privrženosti i empatije, čini ih spremnijim na nepoštovanje reciprociteta, narušavajući na taj način kvalitet interpersonalnih relacija. Za makijaveliste, percepcija norme recipročnosti pod uticajem je nepoverenja i straha da neće ostvariti lične ciljeve (Gunnthorsdottir, McCabe & Smith, 2002). Na osnovu ideja o sopstvenoj grandioznosti, kojom prevazilaze svoje kolege, organizacijski narcisi mogu formirati uverenja da se principi i pravila recipročnosti ne odnose na njih, dok neosetljivost za druge kao glavna odlika Psihopatije, znači manju verovatnoću ponašanja koja pogoduju drugim zaposlenima (Spain, Harms & Lebreton, 2014).

Kontraproaktivne radnje verovatnije su kod zaposlenih koji se odlikuju niskim stepenom integriteta, samokontrole i vezanosti za organizaciju (Fine, Horowitz, Weigler & Basis, 2010; Marcus & Schuler 2004), a Baka (Baka, 2018) nalazi da destruktivne reakcije na nepoštovanje norme recipročnosti proizilaze iz predispozicija koje su glavne odlike Mračne trijade – arogancije, tendencije ka dominaciji, moći, nedostatka empatije i uverenja pojedinca da zaslužuje posebna prava.

Kada je u pitanju percepcija etičke klime u njenoj osnovi nalazi se Kolbergova teorija socio-moralnog razvoja (Kohlberg, 1984), prema kojoj je realizacija kontraproaktivnih postupaka u funkciji socio-moralnog stadijuma razvoja pojedinca. Stoga, osobine ličnosti koje se odnose na moralni karakter utiču na vezu percepcije etičke klime i ponašanja zaposlenih, tačnije veza percepcije etičke klime i kontraproaktivnih postupaka moderirana je individualnim razlikama.

Dosadašnja istraživanja testirala su moderatorski uticaj osobina iz Modela Velikih pet, pa je tako pokazano da prilikom interakcije dimenzije Savesnost i etičke klime, etička klima ima

manji prediktivni doprinos u predviđanju kontraproaktivnih radnji u situaciji visokog skora na dimenziji Savesnost, nego kada je ovaj skor nizak (Jensen-Campbell & Graziano, 2007). Za zaposlene koji postižu visoke skorove na dimenziji Savesnost, regulacija ponašanja vrši se na osnovu ličnih moralnih standarda, a ne na osnovu eksternih regulativa, kao što je slučaj sa ispitanicima sa niskim skorom na ovoj dimenziji.

Prema Forsitu (Forsyth, 1980) individualne razlike u moralnom rasuđivanju mogu se predstaviti putem dve dimenzije: idealizma – ostvarenje ciljeva vodeći se univerzalnim etičkim principima i relativizma – odbacivanje univerzalnih moralnih principa u korist ličnih. U studiji u kojoj je testirao interaktivni uticaj individualnih razlika i percipirane etičke klime na rešenje etičke dileme, pokazuje da su relativisti suštinski skeptični prema univerzalnim moralnim principima, vodeći se principima specifičnim za situaciju i onim šta se u njihovoj organizaciji smatra prihvatljivim ponašanjem.

Prema Kalenu i Saketu (Cullen & Sackett, 2003), reakcija na percipirane karakteristike radne situacije određena je osobinama ličnosti, na način da nepovoljna percepcija organizacije dovodi do kontraproaktivnih postupaka, samo ukoliko je takvo ponašanje u skladu sa osobinama ličnosti. Imajući u vidu glavne odlike Mračne trijade, opravdano je pretpostaviti da kroz njenu prizmu, percepcija organizacijske pravednosti postaje još „mračnija“ i važnija determinantna ponašanja nego vodič u situacijama etičkih dilema, odnosno etička klima.

Pregledom literature može se zapaziti da se većina dosadašnjih istraživanja bavila doprinosom individualnih i/ili organizacijskih činilaca nepoželjnog radnog ponašanja, ali da ni u jednom istraživanju nije istovremeno posmatran odnos varijabli koje su se pokazale kao značajni pojedinačni prediktori kontraproaktivnog radnog ponašanja - percepcije organizacijske

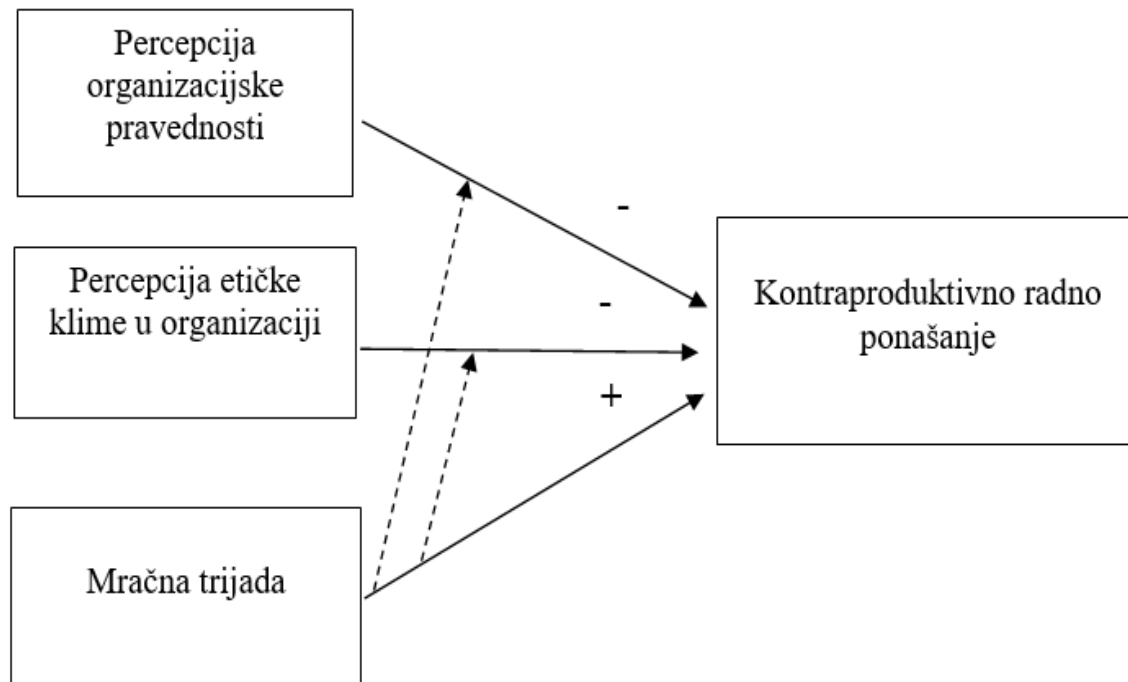
pravednosti, etičke klime i njihova interakcija sa osobina ličnosti Mračne trijade, što će biti slučaj u ovom radu.

6. Problem i ciljevi istraživanja

6.1. Problem istraživanja

Problem ovog istraživanja može biti definisan pitanjem: kakav je značaj intrapersonalnih i organizacijskih karakteristika u predviđanju kontraproaktivnog ponašanja zaposlenih? Tačnije, istraživanje traga za pojedinačnim i interakcijskim doprinosom percepcije pravednosti, percepcije etičke klime i ličnih karakteristika obuhvaćenih konceptom Mračna trijada predviđanju individualnog i organizacijskog kontraproaktivnog radnog ponašanja.

Slika 7. Hipotetski model istraživanja



6.2. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj istraživanja odnosi se na utvrđivanje veze percepcije organizacijske pravednosti, percepcije etičke klime i osobina ličnosti, sa jedne strane, i kontraproaktivnog radnog ponašanja, sa druge. Pored navedenog, cilj je bio ispitati ulogu osobina ličnosti koncepta Mračna trijada kao potencijalnih moderatora u relaciji percepcije pravednosti i etičke klime sa kontraproaktivnim radnim ponašanjem. Na osnovu socio-demografskih odlika tragaće se i za profilom zaposlenog koji je najviše sklon kontraproaktivnom radnom ponašanju.

Specifični ciljevi ovog istraživanja su sledeći:

1. Ispitati vezu percepcije distributivne, proceduralne, interpersonalne i informacijske pravednosti i kontraproaktivnog radnog ponašanja.
2. Ispitati vezu percepcije tipova etičke klime (Instrumentalnost, Briga, Nezavisnost, Pravila, Zakon i kodeks) i kontraproaktivnog radnog ponašanja.
3. Ispitati vezu dimenzija Mračne trijade (Makijavelizam, Narcizam i Psihopatija) i kontraproaktivnog radnog ponašanja.
4. Ispitati moderatorski uticaj Makijavelizma na povezanost percepcije pravednosti i etičke klime sa kontraproaktivnim radnim ponašanjem.
5. Ispitati razlike u učestalosti kontraproaktivnog radnog ponašanja s obzirom na pol, godine starosti, dužinu radnog staža, obrazovanje ispitanika i tip vlasništva nad radnom organizacijom.

6.3. Hipoteze istraživanja

Na osnovu dosadašnjih istraživanja i teorijskih razmatranja doprinosa prediktora predviđanju kontraproaktivnog radnog ponašanja, u radu su formulisane sledeće hipoteze:

6.3.1. Hipoteza o vezi percepcije organizacijske pravednosti i kontraproaktivnog radnog ponašanja

H1: Percepcija organizacijske pravednosti u relaciji je sa kontraproaktivnim radnim ponašanjem.

H1a: Percepcija distributivne pravednosti negativno je povezana sa kontraproaktivnim radnim ponašanjem.

H1b: Percepcija proceduralne pravednosti negativno je povezana sa kontraproaktivnim radnim ponašanjem.

H1c: Percepcija interpersonalne pravednosti negativno je povezana sa kontraproaktivnim radnim ponašanjem.

H1d: Percepcija informacijske pravednosti negativno je povezana sa kontraproaktivnim radnim ponašanjem.

Obrazloženje: Prema Ambrouzu i saradnicima (Ambrose et al., 2002) distributivna i proceduralna pravednost prediktori su kontraproaktivnih radnji kao što su izostanci, krađe i sabotaza. Zi (Sieh, 1987) potvrđuje stabilnost veze distributivne pravednosti i kontraproaktivnog radnog ponašanja kroz različite industrije, dok Foldžer i Skarlicki (Folger & Skarlicki, 1998) nalaze da proceduralna pravednost utiče na smanjenje radnog učinka. Nizak nivo percipirane interpersonalne i informacijske pravednosti povezan je sa porastom verbalne agresije prema kolegama i/ili supervozoru, kao i sa sabotaznim radnjama (VanYperen et al., 2000).

6.3.2. Hipoteza o vezi percepcije etičke klime i kontraproductivnog radnog ponašanja

H2: Percepcija etičke klime u relaciji je sa kontraproductivnim radnim ponašanjem.

H2a: Percepcija etičke klime Instrumentalnost pozitivno je povezana sa kontraproductivnim radnim ponašanjem.

H2b: Percepcija etičke klime Briga negativno je povezana sa kontraproductivnim radnim ponašanjem.

H2c: Percepcija etičke klime Nezavisnost negativno je povezana sa kontraproductivnim radnim ponašanjem.

H2d: Percepcija etičke klime Pravila negativno je povezana sa kontraproductivnim radnim ponašanjem.

H2e: Percepcija etičke klime Zakon i kodeks negativno je povezana sa kontraproductivnim radnim ponašanjem.

Obrazloženje: Prema Vimbušu i Šepardu (Wimbush & Shepard, 1994) radne grupe koje se odlikuju jasnim pravilima i brižnijim odnosom među zaposlenima beleže manju učestalost agresivnog ponašanja u odnosu na grupe u kojima je zastupljena instrumentalna etička klima, što potvrđuju i drugi autori (Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998; Wimbush i sar., 1997). Peterson (Peterson, 2002) beleži negativnu povezanost etičkih klima Briga i Nezavisnost i širenja glasina i sabotaze, zatim Pravila i kodeksa i Zakona i procedura i krađe, dok pojavi sabotaze i apsentizma pogoduje etička klima Instrumentalnost.

6.3.3. Hipoteza o vezi osobina ličnosti Mračne trijade i kontraproductivnog radnog ponašanja

H3: Osobine ličnosti Mračne trijade u vezi su sa kontraproductivnim radnim ponašanjem.

H3a: Dimenzija Mračne trijade Makijavelizam pozitivno je povezana sa kontraproductivnim radnim ponašanjem.

H3b: Dimenzija Mračne trijade Narcizam pozitivno je povezana sa kontraproductivnim radnim ponašanjem.

H3c: Dimenzija Mračne trijade Psihopatija pozitivno je povezana sa kontraproductivnim radnim ponašanjem.

Obrazloženje: Prema studiji Džonasona, Slomskog i Partika (Jonason, Slomski i Partyka, 2012) Mračna trijada u organizacijskom kontekstu manifestuje se u formi vredanja saradnika, preuzimanja zasluga, nesavesnosti, sabotaze radnog procesa i agresivnih ispada.

6.3.4. Hipoteza moderatorskoj ulozi Makijavelizma u relaciji percepcije pravednosti i etičke klime sa kontraproductivnim radnim ponašanjem.

H4: Stepen Makijavelizma moderator je u relaciji percepcije pravednosti i kontraproductivnog radnog ponašanja, i percepcije etičke klime i kontraproductivnog radnog ponašanja.

H4a: Kod nižeg Makijavelizma očekuje se da veću ulogu u predviđanju kontraproductivnog radnog ponašanja ima percepcija etičke klime u odnosu na percepciju pravednosti.

H4b: Kod višeg Makijavelizma očekuje se da veću ulogu u predviđanju kontraproaktivnog radnog ponašanja ima percepcija pravednosti u odnosu na percepciju etičke klime.

Obrazloženje: Istraživanja ukazuju da su zaposleni koje odlikuje nizak stepen samokontrole i emocionalne regulacije (Bechtoldt, Welk, Hartig & Zapf, 2007; Henle, 2005) skloniji kontraproaktivnim postupcima, kao i da je uloga etičke klime u predikciji kontraproaktivnog radnog ponašanja moderirana osobinama ličnosti (Jensen-Campbell & Graziano, 2001). Kako tvrdi Vardi (Vardi, 2001) kontraproaktivno radno ponašanje nastaje kao rezultat interakcije faktora na ličnom i organizacijskom nivou.

6.3.5. Hipoteza o razlikama učestalosti kontraproaktivnog ponašanja s obzirom na socio-demografska obeležja

H5: Ispitanici različitih socio-demografskih obeležja razlikuju se u pogledu učestalosti kontraproaktivnog radnog ponašanja.

H5a: Muškarci ostvaruju više skorove na skali kontraproaktivnog radnog ponašanja u odnosu na žene.

H5b: Mlađi ispitanici ostvaruju više skorove na skali kontraproaktivnog radnog ponašanja u odnosu na starije ispitanike .

H5c: Zaposleni sa kraćim radnim stažom u organizaciji ostvaruju više skorove na skali kontraproaktivnog radnog ponašanja u odnosu na ispitanike sa dužim radnim stažom u organizaciji.

H5d: Zaposleni srednjeg nivoa obrazovanja ostvaruju više skorove na skali kontraproaktivnog radnog ponašanja u odnosu na ispitanike višeg stepena obrazovanja.

H5e: Zaposleni u javnom sektoru ostvaruju više skorove na skali kontraproductivnog radnog ponašanja u odnosu na ispitanike zaposlene u privatnom sektoru.

Obrazloženje: Studije pokazuju da su kontraproductivnom radnom ponašanju skloniji muškarci, mlađi ispitanici, novozaposleni, ispitanici srednjeg obrazovanja i zaposleni u javnom sektoru (Akinbode, 2011; Baucus & Near, 1991; Berry, Ones & Sackett, 2007; Chou & Pearson, 2011; Nasir & Bashir, 2012).

METOD

7.1. Uzorak varijabli

U ovom odeljku biće definisane varijable korišćene u istraživanju i opisani instrumenti pomoću kojih su one operacionalizovane. Celokupna baterija instrumenata prikazana je u odeljku Prilozi.

U istraživanju su uključene sledeće grupe varijabli: zavisne (kriterijske), nezavisne (prediktoriske) i moderatorske varijable.

7.1.1. Zavisna varijabla

Kontraproductivno radno ponašanje predstavlja namerne postupke koji značajno krše organizacijske norme i za cilj imaju nanošenje štete organizaciji i/ili njenim članovima. U ovom istraživanju operacionalizovano je kao subskalni skor na dimenzijama Lista kontraproductivnog radnog ponašanja (Counterproductive Work Behavior Checklist, CWB-C; Spector et al., 2006).

7.1.2. Nezavisne varijable

U istraživanju su uključene dve grupe nezavisnih varijabli: a) karakteristike organizacije: percepcija organizacijske pravednosti i percepcija etičke klime; b) individualne karakteristike zaposlenih: dimenzije modela ličnosti Mračna trijada i demografske karakteristike.

Percepcija organizacijske pravednosti predstavlja složen i multidimenzionalan konstrukt, koji se odnosi na subjektivnu procenu zaposlenog o tome da li je na poslu tretiran pravedno. Operacionalizovana je kao skor na četiri dimenzije Skale organizacijske pravednosti (Colquitt, 2001): distributivna pravednost predstavlja percepciju pravednosti prilikom raspodele organizacijskih materijalnih i nematerijalnih resursa; proceduralna pravednost tiče se pravednosti

procedura i politika u organizaciji na osnovu kojih se raspoređuju pomenuti organizacijski resursi; interpersonalna pravednost odnosi se na način postupanja sa zaposlenima, dok informacijska predstavlja percepciju pravednosti u komunikacionim procedurama (Adams, 1965; Leventhal, 1976; Bies, Moag, 1986).

Percepcija etičke klime odnosi se na percepciju tipičnih organizacionih praksi i postupaka koji imaju etički sadržaj (Victor & Cullen, 1987), tačnije predstavlja evaluaciju kriterijuma korektnog ponašanja i razmatranja etičkih pitanja u organizaciji. Operacionalizovana je kao skor na 5 subdimenzija Upitnika percepcije etičke klime (Victor & Cullen, 1988), organizovanih u hijerarhijski poredak prema stepenu brige za univerzalna prava i standarde: Zakon i kodeks (potencijalne etičke dileme rešavaju se poštujući zakone i profesionalne standarde), Pravila (od zaposlenih se očekuje da se rukovode organizacijskim procedurama), Briga (briga o zaposlenima predstavlja imperativ u odlučivanju), Nezavisnost (rešenje etičkih dilema zasniva se na ličnim uverenjima), Instrumentalnost (percepcija zaposlenih da se prilikom rešavanja etičkih dilema zaposleni rukovode isključivo ličnim i organizacijskim interesima).

Osobine ličnosti makijavelizam, narcizam i psihopatija odlikuje se u socijalno nepoželjnom karakteru i bihevioralnim tendencijama prema manipulaciji, samopromociji, emocionalnoj hladnoći i agresivnosti (Paulhus i Williams, 2002). Varijabla je operacionalizovana kao skor na subdimenzijama upitnika Kratka skala mračne trijade (Jones i Paulhus, 2012).

Dimenziju Makijavelizam odlikuje ciničan odnos prema svetu i verovanje da cilj opravdava sredstva, glavne odlike dimenzije Narcizam odnose se na grandioznost, superiorinost i želju za socijalnom dominacijom, dok su glavne odlike dimenzije Psihopatija impulsivnost, arogancija i odsustvo empatije.

Demografske karakteristike zaposlenih u ovom istraživanju su: pol, starost, nivo obrazovanja, godine radnog staža u organizaciji u kojoj ispitanik trenutno radi i tip vlasništva nad organizacijom. Pol je operacionalizovan u dve kategorije: muški i ženski pol. Kategorizacija kontinuiranih varijabli Godine starosti i Radni staž u organizaciji izvršena je na osnovu graničnih vrednost medijane, pa su tako formirane kategorije starosti „mlađi od 40 godina“ i „stariji od 40 godina“ i kategorije radnog staža „do 8 godina“ i „više od 8 godina“. Nivo obrazovanja operacionalizovan je u 2 kategorije: srednja škola i fakultet (podrazumeva višu školu, fakultet, master, magistraturu i doktorat), a tip vlasništva nad organizacijom kao organizacija u javnom (državnom) i organizacija u privatnom vlasništvu.

4.1.3. Moderatorska varijabla

U ovom istraživanju, ulogu moderatora ima dimenzija Makijavelizam. Moderatorska varijabla je kvalitativna ili kvantitativna varijabla koja utiče na smer i/ili snagu odnosa između prediktora i kriterija (Baron & Kenny, 1986). Tačnije, moderator je varijabla koja kroz interakciju sa prediktorom utiče na njegov odnos s kriterijem, tako da se način na koji nezavisna varijabla utiče na zavisnu menja zavisno od stepena ili nivoa moderatora (Holmbeck, 1997; Baron & Kenny, 1986). U cilju testiranja moderatorskog uticaja Makijavelizma na relacije koje sa kontraproaktivnim radnim ponašanjem ostvaruju percepcija organizacijske pravednosti i percepcija etičke klime, primenjen je statistički postupak prisilne dihotomizacije moderator varijable, svrstavanjem ispitanika u dve grupe u zavisnosti od toga da li je skor viši ili niži od medijane (cut off skor). U pitanju je testiranje statističke značajnosti regresionih funkcija prediktora u strukturalnim modelima pri različitim nivoima moderatorske varijable (Jaccard, Turrisi & Wan, 1990).

7.2. Instrumenti

Za opšti istraživački metod odabrano je neeksperimentalno, korelaciono, transversalno istraživanje. Pre početka istraživanja, u periodu od septembra do decembra 2017. godine sprovedena je pilot studija na prigodnom uzorku od 130 zaposlenih ispitanika na teritoriji Vojvodine, sa ciljem provere metrijskih svojstava odabranih instrumenata.

Lista kontraproaktivnog radnog ponašanja (Counterproductive Work Behavior Checklist, CWB-C; Spector et al., 2006) predstavlja višedimenzionalni instrument namenjen merenju pet dimenzija kontraproaktivnog radnog ponašanja: Zloupotreba – hostilna ponašanja usmerena prema kolegama (ajtemi 8, 9, 14, 15, 19, 20, 21, 23-32, primer: „Koliko često ste se ponašali na sledeće načine na Vašem trenutnom poslu: Rekli nešto uvredljivo nekome na poslu kako bi se on/ona loše osećao?”), Proizvodna devijantnost - namerno neizvršavanje radnih procedura na propisani način (ajtemi 2, 10, 12, primer: “Namerno niste sledili instrukcije u radu”), Sabotaža - oštećenje ili uništenje vlasništva organizacije (ajtemi 1, 5, 6, primer: “Namerno oštetili deo opreme/imovine”), Krađa (ajtemi 7, 16, 17, 18, 22, primer: „Odneli kući bez dozvole poslodavca radni alat/material“) i Povlačenje - samostalno smanjenje radnih sati (ajtemi 3, 4, 11, 13, primer: „Ostali na pauzi duže nego što je dozvoljeno“). Od učesnika se traži da procene učestalost navedenih ponašanja, na skali od 1 do 5 (1=nikad, 2=jednom ili dva puta, 3=jednom ili dva puta mesečno, 4=jednom ili dva puta nedeljno, 5=svakodnevno). U ovom istraživanju koeficijent interne konzistencije α , za ukupnu skalu kontraproaktivnog radnog ponašanja iznosi .83.

Skala organizacijske pravednosti (Organizational Justice Scale: Colquitt, 2001), sastoji se od 20 ajtema grupisanih u četiri subskale. Zadatak ispitanika je da na petostepenoj Likertovoj skali proceni u kojoj meri se slaže sa navedenim tvrdnjama (1=uoopšte se ne slažem, 5=potpuno se slažem), dok se skor za svaku subskalu formira kao sumacioni skor na pojedinačnim ajtemima. Prva subskala predstavlja dimenziju Distributivna pravednost, odnosno percepciju pravednosti u raspodeli organizacijskih resursa (tvrdnje broj 1, 2, 3, 4; primer „*Nagrade odražavaju vrednost konkretnih poslova koje ste završili radeći za organizaciju*“), obuhvata 4 tvrdnje i ukupni skor se kreće u rasponu od 4 do 20. Druga subskala Proceduralna pravednost obuhvata 7 ajtema i ukupni skor raspona od 7 do 35 predstavlja pecepciju pravednosti organizacijskih politika i procedura prilikom donošenja odluka o raspodeli resursa (tvrdnje broj 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11; primer „*Procedure nagrađivanja zasnovane su na tačnim informacijama o radnom doprinosu*“). Treća subskala predstavlja Interpersonalnu pravednosti, tačnije percepciju poštovanja u ophođenju nadređenih. Definisana je putem 4 ajtema, sa ukupnim skorom raspona od 4 do 20 (tvrdnje broj 12, 13, 14, 15; primer „*Vaš neposredni rukovodilac Vas tretira sa poštovanjem*“). Četvrta subskala, Informacijska pravednost, obuhvata 5 ajtema, ukupni skor se kreće u rasponu od 5 do 25 i predstavlja percepciju adekvatnosti dobijenih informacija o pravilima i procedurama koje se primenjuju u organizaciji (tvrdnje broj 16, 17, 18, 19, 20; primer: „*Objašnjenja radnih procedura Vašeg direktnog nadređenog preneti su na razumljiv način*“). U ovom istraživanju koeficijent interne konzistencije α , za ukupnu skalu percepcije organizacijske pravednosti iznosi .93, dok se vrednosti za pojedinačne subskale kreću od .87 od .93 (Tabela 2).

Upitnik Percepcije etičke klime (Ethical Work Climate, Victor & Cullen, 1988) sadrži 36 ajtema koji opisuju etičku klimu u organizaciji. Stavke predstavljaju opisne izjave o

situacijama, ne o osećanjima ispitanika, tačnije instrukcijom se ispitanici navode da vrše evaluaciju zasnovanu na trenutnoj, a ne željenoj, situaciji u kompaniji. Od ispitanika se traži da odgovore na pitanje „U kojoj meri svaka od sledećih stavki opisuje radnu organizaciju u kojoj trenutno radite“, a odgovori se kreću u rasponu od 1=*uopšte ne* do 4=*u potpunosti da*. Stavke se odnose na 5 subdimenzija etičke klime: Briga (*„Glavna briga je da se nađe ono što je najbolje za zaposlene“*), Nezavisnost (*„Ljudi se rukovode sopstvenom etikom“*), Zakon i kodeks (*„Od zaposlenih se očekuje da se usklade sa zakonom i profesionalnim standardima pre nego sa bilo čim drugim“*), Pravila (*„Uspešni pojedinci striktno slede regulative organizacije“*) i Instrumentalnost (*„Od ljudi se očekuje da urade sve da pomognu u ostvarenju interesa kompanije“*). U ovom istraživanju koeficijent interne konzistencije α , za ukupnu skalu percepcije etičke klime iznosi .92, dok se vrednosti za pojedinačne subskale kreću od .71 od .91 (Tabela 2).

Kratka Skala Mračne Trijade (Short Dark Triad, Jones i Paulhus, 2012) sastoji se od 24 ajtema u formi izjavnih rečenica, sa kojima ispitanik treba da izrazi stepen slaganja koristeći se četvorostepenom skalom (1=*uopšte se ne slažem* do 4=*slažem se u potpunosti*). Upitnik se sastoji od 3 subskale: 1. Makijavelizam, koji predstavlja sklonost ka interpersonalnoj manipulaciji (primer: *„Pametno je posedovati informacije o drugima koje kasnije možeš upotrebiti protiv njih“*), 2. Narcizam, manifestovan u vidu osećaja grandioznosti (primer: *„Porede me sa poznatim i popularnim osobama“*), i 3. Psihopatija, sklonost antisocijalnim ponašanjima (primer: *„Ljudi koji se kače sa mnom uvek zažale zbog toga“*). U ovom istraživanju koeficijent interne konzistencije α , za ukupnu skalu Mračne trijade iznosi .82, dok se vrednosti za pojedinačne dimenzije kreću od .76 od .85 (Tabela 2).

Upitnik o socio-demografskim karakteristikama ispitanika. Ispitanicima su postavljena demografska pitanja koja se odnose na pol, starost, stepen obrazovanja, godine radnog staža u

organizaciji u kojoj trenutno rade, kao i na tip vlasništva nad organizacijom (privatni i javni sektor).

7.3. Uzorak ispitanika i procedura

Uzorak je prigodan i sastoji se od 428 ispitanika, različitih po polu, godinama starosti, stepenu obrazovanja, dužini radnog staža u organizaciji i tipu organizacije u kojoj rade (Tabela 1). Istraživanje je uključilo zaposlene u kompanijama na teritoriji Republike Srbije, koji u trenutnoj organizaciji rade najmanje godinu dana. Prosečna starost ispitanika iznosi 42 godine, dok je prosečna dužina trajanja radnog staža u organizaciji u kojoj ispitanik trenutno radi 10 godina.

Tabela 1. Struktura uzorka u odnosu na demografske karakteristike

Varijabla	Kategorija	N	%
Pol	muški	211	49.3
	ženski	217	50.7
Godine	mlađi od 40	182	42.5
	stariji od 40	246	57.5
Radni staž u organizaciji	do 8 godina	220	51.4
	više od 8 godina	208	48.6
Obrazovanje	srednja škola	244	57.0
	fakultet	184	43.0
Tip vlasništva nad organizacijom (sektor)	državni	176	41.1
	privatni	252	58.9
Ukupno		428	100.0

Odgovori ispitanika prikupljeni su upotrebom CAWI tehnike. CAWI (Computer-assisted web interviewing) predstavlja kvantitativnu istraživačku tehniku prikupljanja podataka, koja se

sprovodi uz pomoć računara, tako da ispitanik popunjava online anketu na linku kreiranom za istraživanje. Distribucija linka ankete potencijalnim ispitanicima vrši se putem mejla. Za potrebe prikupljanja podataka angažovana je agencija za istraživanje tržišta i javnog mnjenja koja raspolaže sa bazom od 10 000 elektronskih adresa. Izbor metodologije zasnovan je na većoj spremnosti ispitanika da na osetljive teme, kao što je kontraproductivno radno ponašanje, odgovore putem online upitnika nego putem istraživanja licem u lice, što je pokazano pilot studijom. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku za 2017. godinu, internet koristi 65% stanovništva Srbije. Među nekorisnicima su uglavnom građani stariji od 65 godina, što predstavlja i starosnu granicu za učešće u ovom istraživanju, tako da se upotreba ove tehnike može smatrati opravdanom.

Baterija testova sastojala se od naslovne strane, na kojoj je navedena svrha istraživanja, autor, i opšte uputstvo za popunjavanje upitnika. Ispitanicima je data pismena garancija da se njihove IP adrese koriste isključivo u istraživačke svrhe i da će se demografski podaci analizirati na grupnom nivou. Predočena je svrha istraživanja, vreme potrebno za popunjavanje ankete, kao i potencijali rizici/benefiti učešća u istraživanju. Baterija testova primenjenih u istraživanju nalazi se u Prilogu.

7.4. Priprema i statistička obrada podataka

Provera tačnosti i kvaliteta unosa kao i analiza nedostajućih vrednosti, prethodili su preliminarnim statističkim analizama. Na osnovu analize nedostajućih vrednosti, isključeno je 16 ispitanika, koji su imali više od 5% nedostajućih vrednosti (Tabachnik & Fidell, 2001). Nedostajuće vrednosti tretirane su u okviru modula *Missing Value Analysis* u softveru SPSS tako što je zamena izvršena je algoritmom maksimalne verodostojnosti - EM (Expectation

Maximization). Nijedna varijabla nije imala više od 5% nedostajućih vrednosti. Šest ispitanika osnovnoškolskog obrazovanja isključeno je iz analiza zbog niske frekvencije ove obrazovne kategorije.

Statistička obrada podataka vršena je u programskim paketima SPSS Version 25 i EQS 6.1 for Windows (Bentler, 2006). Krombahovom alforom testirana je interna konzistentnost primenjenih instrumenata, dok je za opis uzorka i prikaz podataka korišćena deskriptivna statistika (aritmetička sredina, standardna devijacija, minimum, maksimum, zakrivljenost i spljoštenost distribucija frekvencija). Primenom inferencijalne statistike (t-test za nezavisne uzorke) testirane su razlike u nivou kontraproaktivnog ponašanja zaposlenih u odnosu na demografske varijable, dok je za testiranje mernih i strukturalnih modela predviđanja kontraproaktivnog radnog ponašanja primenjeno modelovanje strukturalnim jednačinama (SEM).

Prilikom analize relacija između varijabli primenjena je dvofazna strategija (Byrne, 2010), gde je u prvoj fazi provera mernih modela vršena upotrebom konfirmatorne faktorske analize, a u drugoj su (kvazi)kauzalne veze testirane putem strukturalnog modeliranja. Konfirmatorne faktorske analize izvršene su korišćenjem robusnog metoda maksimalne verodostojnosti uz Satorra-Bentlerovu korekciju, zbog nezadovoljenog uslova primene metoda maksimalne verodostojnosti, pre svega uslova o višedimenzionalnoj normalnoj raspodeli manifestnih varijabli.

Cilj konfirmatorne faktorske analize odnosio se na proveru konstruktne validnosti instrumenata prevedenih na srpski jezik. Pored χ^2 (Barrett, 2007; Hu & Bentler, 1999), za testiranje podesnosti mernih i strukturalnih modela, korišćeni su i sledeći indeksi: Root Mean-Square Error Of Approximation – RMSEA (MacCallum, Browne, Sugawara, 1996),

Comparative Fit Index – CFI (Hu & Bentler, 1999), Bentler-Bonett Normed Fit Index – NFI (Bentler & Bonnet, 1980) kao i Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index - NNFI (Bentler & Bonnet, 1980).

REZULTATI

Ovo poglavlje sadrži prikaz rezultata sprovedenog istraživanja prateći redosled istraživačkih hipoteza, uz dodatak odeljka u kom je predstavljena validacija instrumenata. Prvi deo odeljka odnosi se na deskriptivne pokazatelje varijabli u istraživanju, kao i na njihove korelacije. Drugi deo sadrži informacije o validaciji originalnih mernih instrumenata prevedenih na srpski jezik. U trećem delu prezentovana je provera strukture povezanosti prediktorskih i kriterijske varijable, odnosno, percepcije pravednosti, percepcije etičke klime, dimenzija ličnosti Mračne trijade i kontraproductivnog radnog ponašanja. Ova provera vršena je primenom modelovanja pomoću strukturalnih jednačina. Četvrti deo odnosi se na proveru moderatorskog uticaja osobina ličnosti Mračne trijade na predikciju kontraproductivnog ponašanja na osnovu percepcije pravednosti, odnosno, na osnovu percepcije etičke klime. Konačno, u petom delu prikazane su razlike u učestalosti kontraproductivnog radnog ponašanja s obzirom na socio-demografska obeležja ispitanika.

Pre testiranja uticaja percepcije organizacijske pravednosti, percepcije etičke klime, Mračne trijade i njihove interakcije na nastanak kontraproductivnog radnog ponašanja, biće prikazane:

- 1) mere deskriptivne statistike
- 2) stepen povezanosti merenih varijabli i

3) validacija originalnih mernih instrumenata prevedenih na srpski jezik.

8.1. Deskriptivni pokazatelji i korelacija varijabli u istraživanju

U Tabeli 2 prikazane su minimalne i maksimalne vrednosti, rasponi, aritmetičke sredine, standardne devijacije, mere distribucije i koeficijenti interne konzistencije merenih konstrukata. Konstrukti su mereni na grupnom nivou analize, odnosno, njihovi kompoziti određeni su kao prosečne vrednosti skorova na ajtemima pripadajućeg konstrukta.

Tabela 2. Deskriptivni pokazatelji kvantitativnih varijabli u istraživanju

Varijabla	Raspon	AS	SD	Sk	K	α
Distributivna pravednost	1-4	2.17	0.84	0.30	-0.77	.87
Proceduralna pravednost	1-4	1.98	0.78	0.55	-0.45	.92
Interpersonalna pravednost	1-4	3.02	0.83	-0.69	-0.15	.93
Informacijska pravednost	1-4	2.73	0.81	-0.12	-0.65	.92
Instrumentalna klima	1-4	3.06	0.61	-0.49	0.59	.71
Briga	1-4	2.37	0.71	-0.07	-0.31	.93
Nezavisnost	1-4	2.46	0.70	-0.15	-0.10	.79
Pravila	1-4	2.86	0.73	-0.46	0.06	.82
Zakon i kodeks	1-4	2.97	0.78	-0.56	-0.12	.91
Makijavelizam	1-4	1.91	0.73	0.91	0.12	.81
Narcizam	1-4	1.72	0.71	0.51	-0.25	.76
Psihopatija	1-4	1.60	0.62	1.10	0.82	.85
Zloupotreba	1-4	1.26	0.40	2.48	7.97	.84
Proizvodna devijantnost	1-4	1.28	0.47	2.40	7.06	.64
Sabotaža	1-4	1.22	0.32	3.90	18.73	.67

Krađa	1-4	1.20	0.44	3.18	11.99	.78
Povlačenje	1-5	1.75	0.69	1.11	1.70	.72
CWBI	1-5	1.57	0.43	2.39	7.36	.80
CWBO	1-5	1.52	0.35	2.69	8.89	.70
CWB	1-5	1.55	0.35	2.61	9.47	.83

Na osnovu prikazanih koeficijenata interne konzistentnosti može se zaključiti da svi konstrukti imaju zadovoljavajuću pouzdanost $\alpha > .70$ (Nunnally, 1978), osim dve subskale upitnika Kontraproaktivnog radnog ponašanja (α za subskalu Proizvodna devijantnost iznosi .64, a za Sabotažu .67). Činjenica da je reč o konstruktima koji su zastupljeni sa po samo tri ajtema, može biti objašnjenje nešto niže vrednosti koeficijenata interne konzistentnosti. Na osnovu skjunisa i kurtosisa može se videti da distribucija varijabli ne odstupa značajno od normalne, sa izuzetkom dimenzija kontraproaktivnog radnog ponašanja. Kolmogorov-Smirnov testom utvrđeno je da distribucija odgovora za dimenzije kontraproaktivnog ponašanja značajno odstupaju od normalne, pri čemu rezultati na svim dimenzijama ukazuju na tendenciju grupisanja oko nižih vrednosti, tj. na pozitivno asimetričnu (vrednosti indeksa zakrivljenosti kreću se od 1.11 do 3.90) leptokurtičnu distribuciju (vrednosti indeksa spljoštenosti kreću se od 1.70 do 18.73). Imajući to u vidu, pre primene t-testa i jednosmerne analize varijanse, varijabla je normalizovana pomoću Tukey formule.

Kada je u pitanju kontraproaktivno radno ponašanje, ispitanici pokazuju najveću sklonost ka ponašanjima koja pripadaju dimenziji Povlačenje ($AS=1.75$) i odnose se na samostalno smanjenje radnih sati, bilo kroz kašnjenja, ranije odlaske ili pauze duže od propisanih. Posmatrajući percepciju pravednosti, može se primetiti da ispitanici u najvećoj meri percipiraju poštovanje u ophođenju od strane nadređenih, odnosno dimenziju Interpersonalna pravednost ($AS=3.02$). Percepcija etičke klime organizacije govori da ispitanici kao najviše

razvijenu dimenziju vide Instrumentalnost (AS= 3.06), dok kao najmanje razvijenu vide dimenziju Briga (AS= 2.37). Kada su u pitanju osobine ličnosti na skali Mračne trijade, najviše prosečne vrednosti zabeležene su na skali Makijavelizam (AS= 1.91).

Interkorelacije svih merenih varijabli prikazane su u Tabeli 3. Matrica interkorelacija upućuje na to da najvišu povezanost i to sa svim dimenzijama zavisne varijable ostvaruje Makijavelizam, pre svega kada je u pitanju dimenzija Zloupotreba ($r=.31$). Sa dimenzijama kontraproaktivnog ponašanja koreliraju i Psihopatija i Narcizam. Od dimenzija etičke klime značajne korelacije sa svim oblicima kontraproaktivnog ponašanja ostvaruju dimenzije Pravila i procedure kao i Zakon i kodeks, dok od dimenzija upitnika Percepcije organizacijske pravednosti, sa dimenzijama Zloupotreba, Proizvodna devijantnost i Povlačenje koreliraju Interpersonalna i Informacijska pravednost.

Tabela 3. Korelacije kvantitativnih varijabli u istraživanju

	DP	PP	INP	INFP	INSTR	BR	NEZ	PRA	ZIK	MAK	NARC	PSIH	ZL	PD	SAB	KR	PO	CWBI	CWBO
PP	.703**																		
INTP	.394**	.514**																	
INFP	.413**	.536**	.792**																
INST	-.096*	-.150**	-.118*	-.123*															
PRI	.476**	.566**	.389**	.451**	-0.085														
NEZ	.197**	.251**	0.092	.129**	.231**	.432**													
PRP	.277**	.285**	.277**	.314**	0.057	.473**	.262**												
ZIK	.327**	.319**	.363**	.346**	0.011	.507**	.240**	.562**											
MAK	0.023	-.128**	-.142**	-.150**	.181**	-0.087	0.011	-0.031	-0.053										
NARC	0.085	-0.019	-.225**	-.170**	0.047	0.052	.106*	0.041	-0.052	.551**									
PSIH	-0.086	-0.090	-.227**	-.237**	.121*	-0.068	0.074	-.168**	-.155**	.672**	.525**								
ZL	-0.030	-0.026	-.156**	-.179**	0.049	-.095*	-0.028	-.147**	-.150**	.313**	.186**	.209**							
PD	-0.036	-0.004	-.121*	-.171**	0.011	-.103*	-0.058	-.174**	-.121*	.262**	.183**	.221**	.536**						
SAB	0.049	0.081	-0.061	-0.066	-0.043	-.026	-0.012	-.147**	-.119*	.224**	.109*	.162**	.554**	.679**					
KR	-0.030	-0.040	-0.041	-0.091	0.010	-.113*	-0.058	-.155**	-.167**	.237**	.130**	.197**	.570**	.557**	.546**				
PO	-0.042	-0.065	-0.030	-.131**	.104*	-.155**	-0.070	-.237**	-.147**	.243**	.105*	.185**	.471**	.538**	.339**	.471**			
CWBI	-0.030	-0.026	-.156**	-.179**	0.049	-.095*	-0.028	-.147**	-.150**	.313**	.186**	.209**	1.000**	.536**	.554**	.570**	.471**		
CWBO	-0.032	-0.032	-0.071	-.150**	0.051	-.142**	-0.068	-.237**	-.176**	.303**	.159**	.239**	.655**	.826**	.677**	.786**	.843**	.655**	
CWB	-0.034	-0.033	-.114*	-.177**	0.055	-.135**	-0.057	-.220**	-.182**	.336**	.186**	.249**	.866**	.778**	.687**	.767**	.762**	.866**	.945**

Legenda: * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$; DP – Distributivna pravednost, PP – Proceduralna pravednost, INTP – Interpersonalna pravednost, INFP – Informacijska pravednost, INST – Instrumentalna etička klima, BR– Briga, NEZ – Nezavisnost, PRA – Pravila, ZIK – Zakon i kodeks, MAK – Makijavelizam, NARC – Narcizam, PSIH – Psihopatija, ZL – Zloupotreba, PD – Proizvodna devijantnost, SA – Sabotaža, KR – Krađa, PO – Povlačenje, CWBI – kontraproaktivno ponašanje usmereno prema pojedincima, CWBO – kontraproaktivno ponašanje usmereno prema organizaciji, CWB – ukupno kontraproaktivno ponašanje.

8.2. Validacija mernih instrumenata

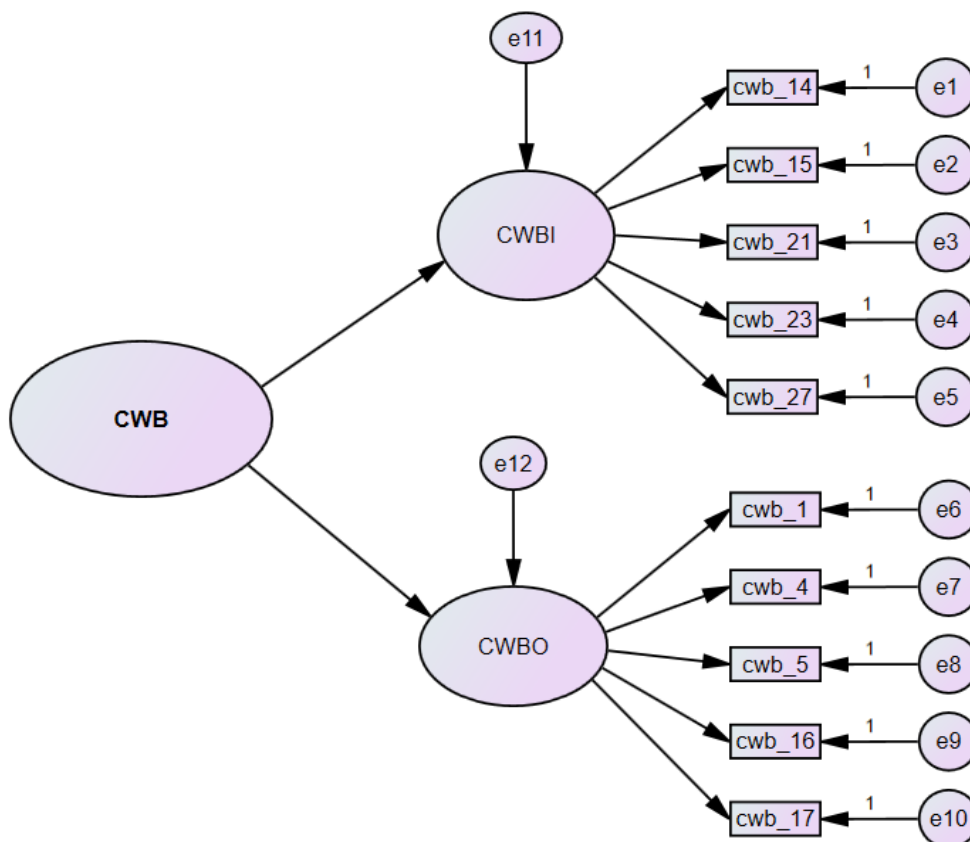
8.2.1. Lista kontraproductivnog radnog ponašanja (Counterproductive Work Behavior Checklist, CWB-C; Spector et al., 2006)

Konfirmatornom faktorskom analizom prvog reda u programu EQS 6. for Windows proverena je validnost upitnika CWB-C prevedenog na srpski jezik. Univarijatna distribucija konstrukta kontraproductivno radno ponašanje odstupala je od normalne po svim dimenzijama, pa je analiza izvršena korišćenjem metoda maksimalne verodostojnosti, a ocena fita zasnovana je na Satora-Bentlerovom hi kvadratu. Konfirmatornom faktorskom analizom provereno je fitovanje modela u kom su pojedinačne dimenzije kontraproductivnog radnog ponašanja formirane na osnovu paketa stavki u skladu sa ključem za originalnu verziju upitnika na engleskom jeziku. Specifikacija modela uključila je ocenu faktorskih opterećenja, faktorskih varijansi i kovarijansi, jedinstvenu varijansu stavke i intercepta. U prvom koraku proverena je podesnost modela koji je sadržao stavke kontraproductivnog radnog ponašanja, povezane sa odgovarajućim latentnim varijablama, između kojih su pretpostavljene kovarijanse. Za greške je fiksirano opterećenje na pripadajuću stavku u cilju određenja skale i svaka subskala imala je po jednu indikator varijablu na prvoj stavci iz subskale.

Pregled indeksa fita na osnovu robusne metode ukazuje da model ne fituje podacima (S-B $\chi^2(df=454)=811.85$, $p<0.05$, [S-B $\chi^2/df]=1.78$, CFI=.59, RMSEA=.04, 90% IP=.04-.05), što je uslovalo respecifikaciju modela i post-hoc prilagođavanja. Pregledane su stavke koje su imale niska faktorska opterećenja u početnom modelu, a Wald test odredio je redosled njihovog isključenja. Ni nakon isključenja *problematičnih* stavki, dobijeno petofaktorsko rešenje nije imalo zadovoljavajuće indekse podesnosti, pa je respecifikacija modela podrazumevala kreiranje modela sa dva faktora - kontraproductivnim ponašanjem usmerenim na pojedinca (CWBI) i

kontraproductivnim radnim ponašanjem usmerenim prema organizaciji (CWBO). Ovaj model nalazi se na granici fitovanja podacima (S-B $\chi^2(df=43)= 86.39$, $p<0.05$, [S-B $\chi^2/df]=2$, CFI=.88, NFI=.78, NNFI=.80, RMSEA=.08, 90% IP=.07-.09). Budući da dimenzije ostvaruju visoku povezanosti ($r=.77$), testiran je model gde je kontraproductivno radno ponašanje latentni faktor drugog reda, koga čine latentni faktori prvog reda – CWBI i CWBO (Slika 8). Pregled indeksa podesnosti ukazuje na održivost ovog modela (S-B $\chi^2(df=34)=50.44$, $p<0.05$, [S-B $\chi^2/df]=1.44$, CFI=.93, NFI=.90, NNFI=.91, RMSEA=.03, 90% IP=.01-.05).

Slika 8. Skala kontraproductivnog radnog ponašanja – merni model



8.2.2. Skala organizacijske pravednosti (Organizational Justice Scale: Colquitt, 2001)

Hipotetski model organizacijske pravednosti sastoji se od 4 faktora (latentne varijable) nazvana prema subskalama - Distributivna, Proceduralna, Interpersonalna i Informacijska pravednost. U originalnom modelu Distributivna pravednost predstavljena je sa 4 stavke, Proceduralna sa 7, Interpersonalna sa 4, Informacijska sa 5 stavki i faktori su međusobno korelirani. Specifikacija modela uključila je ocenu faktorskih opterećenja, faktorskih varijansi i kovarijansi, jedinstvenu varijansu stavke i intercepta. Za greške je fiksirano opterećenje na pripadajuću stavku u cilju određenja skale i svaka od subskala je imala po jednu indikator varijablu na prvoj stavci iz subskale.

Pregled indeksa podesnosti ukazuje da model fituje podacima (S-B χ^2 (df=164) = 503.08, $p < 0.05$, [S-B χ^2 /df]=3.07, CFI=.94, NFI=.92, NNFI=.93, RMSEA=.07, 90% IP=.07-.08).

8.2.3. Upitnik Percepcije etičke klime (Ethical Work Climate, Victor & Cullen, 1988)

Konfirmatorna faktorska analiza potvrdila je, uz izvesne modifikacije, petofaktorski model etičke klime, koji se sastoji od subdimenzija Instrumentalna etička klima, Briga, Nezavisnost, Pravila, Zakon i kodeks. Zadovoljavajuće mere fita dobijene su nakon što su, na osnovu Wald testa, isključeni ajtemi 2, 5, 6, 7, 8, 30, koji su imali najniže projekcije na faktorima. Nakon respecifikacije prvobitnog modela, dobijeni su zadovoljavajući indeksi podesnosti finalnog modela (S-B χ^2 (df=199)=491.79, $p < 0.05$, [S-B χ^2 /df]=2.47, CFI=.93, NFI=.90, NNFI=.92, RMSEA=.06, 90% IP=.05 - .06).

8.2.4. Kratka Skala Mračne Trijade (Short Dark Triad, Jones & Paulhus, 2012)

Pregled mera podesnosti određenih konfirmatornom faktorskom analizom na upitniku za operacionalizaciju konstrukta Mračna trijada ukazuje da inicijalni model ne fituje podacima (S-B $\chi^2(df=183)=691.38$, $p<0.05$, [S-B $\chi^2/df]=3.78$, CFI=.70, RMSEA=.08, 90% IP=.07-.09). Komparativni indeks fita ukazuje na neophodnost respecifikacije modela, gde su u prvoj fazi redom isključene stavke koje su imale niska faktorska opterećenja u početnom modelu. Na osnovu analize visine faktorskih zasićenja zaključeno je da su problematične, odnosno, one koje nisko koreliraju sa pripadajućim latentnim faktorom, stavke 1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 17, 18, 20.

Nakon isključenja stavki koje su imali niske korelacije sa pripadajućim faktorima, model pokazuje zadovoljavajuće mere fita (S-B $\chi^2(df=41)=113.10$, $p<0.05$, [S-B $\chi^2/df]=2.35$, CFI=.94, NFI=.91, NNFI=.91, RMSEA=.07, 90%IP=.06 - .08).

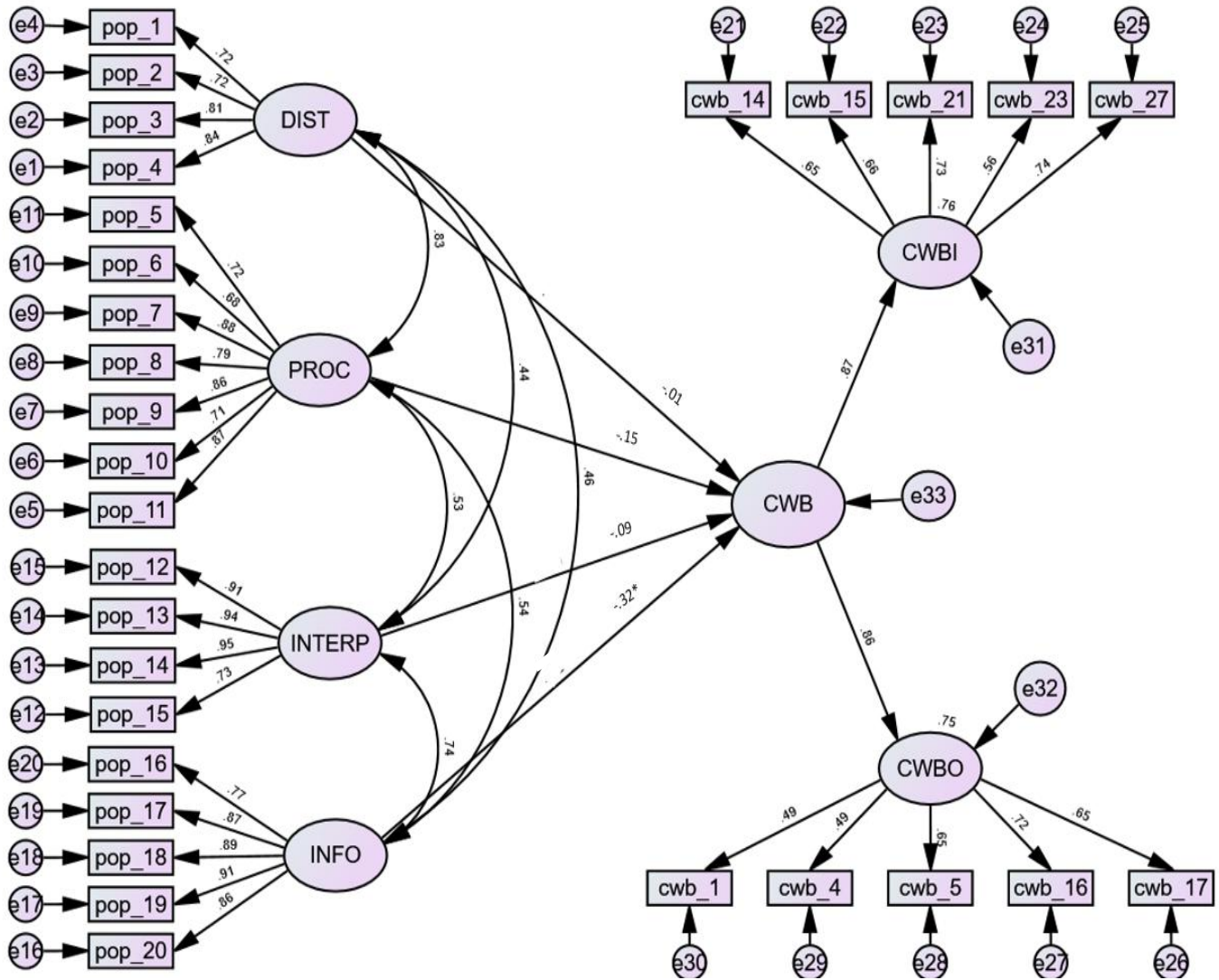
8.3. Testiranje hipoteza

8.3.1. Testiranje hipoteze o vezi percepcije organizacijske pravednosti i kontraproductivnog radnog ponašanja

U cilju provere prve istraživačke hipoteze koja se odnosi na povezanost percepcije organizacijske pravednosti i kontraproductivnog radnog primenjeno je modelovanje strukturalnih jednačina. Hipotetski model prikazan na slici (Slika 9) pokazuje zadovoljavajuće mere fita (S-B $\chi^2(df=394)= 890.86$, $p<0.05$, [S-B $\chi^2/df]=2.26$, CFI=.92, NFI=.90, NNFI=.91, RMSEA=.05, 90% IP=.05-.06). Na osnovu značajnosti β pokazatelja može se uočiti da kontraproductivne radnje predviđa percepcija informacijske pravednosti ($\beta=-.32$), čime je potvrđena hipoteza H1d, odnosno hipoteza H1.

Ostale dimenzije organizacijske pravednosti nisu se pokazale kao značajni prediktori nijednog od oblika kontraproductivnog radnog ponašanja, odnosno pretpostavljena prediktivna moć distributivne (hipoteza H1a) proceduralne (hipoteza H1b) i interpersonalne pravednosti (hipoteza H1c) u predviđanju dimenzija kontraproductivnog radnog ponašanja nije dobila empirijsku potvrdu u ovom istraživanju.

Slika 9. Model predikcije kontraproduktivnog radnog ponašanja na osnovu percepcije organizacijske pravednosti

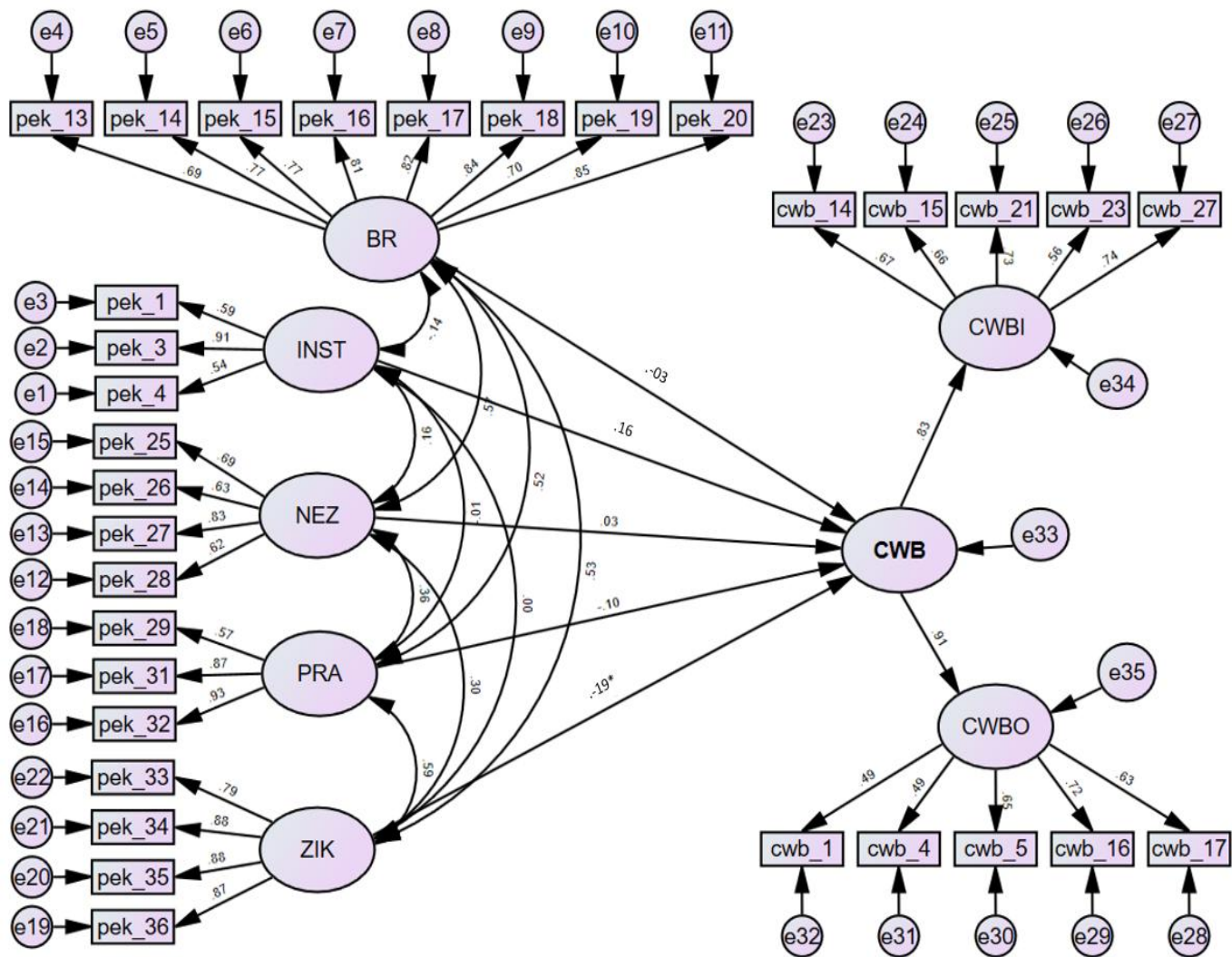


Legenda: DIST – Distributivna pravednost, PROC – Proceduralna pravednost, INTERP – Interpersonalna pravednost, INFO – Informacijska pravednost; CWBI – kontraproduktivno ponašanje usmereno prema pojedincima, CWBO – kontraproduktivno ponašanje usmereno prema organizaciji, CWB – ukupno kontraproduktivno ponašanje, CWB – kontraproduktivno radno ponašanja, faktor drugog reda.

8.3.2. Testiranje hipoteze o vezi percepcije etičke klime i kontraproductivnog radnog ponašanja

Modelovanjem pomoću strukturalnih jednačina testiran je i doprinos percepcije etičke klime predviđanju kontraproductivnog ponašanja (Slika 10). Hipotetski model ima zadovoljavajuće indekse podesnosti ($S-B\chi^2(448) = 764.29, p < .05, [S-B \chi^2/df] = 1.71, CFI = .93, NFI = .90, NNFI = .92, RMSEA = .04$ 90% IP = .04–.05), a jedini značajan prediktor kriterijske varijable jeste dimenzija Zakon i kodeks ($\beta = -.19$). Ovim nalazom potvrđena je hipoteza H2 kao i hipoteza H2e. Hipoteze koje govore o značajnom doprinosu etičke klime Instrumentalnost (H2a), Briga (H2b), Nezavisnost (H2c) i Pravila (H2d) nisu dobile empirijsku potvrdu.

Slika 10. Model predikcije kontraproduktivnog radnog ponašanja na osnovu percepcije tipa etičke klime u organizaciji



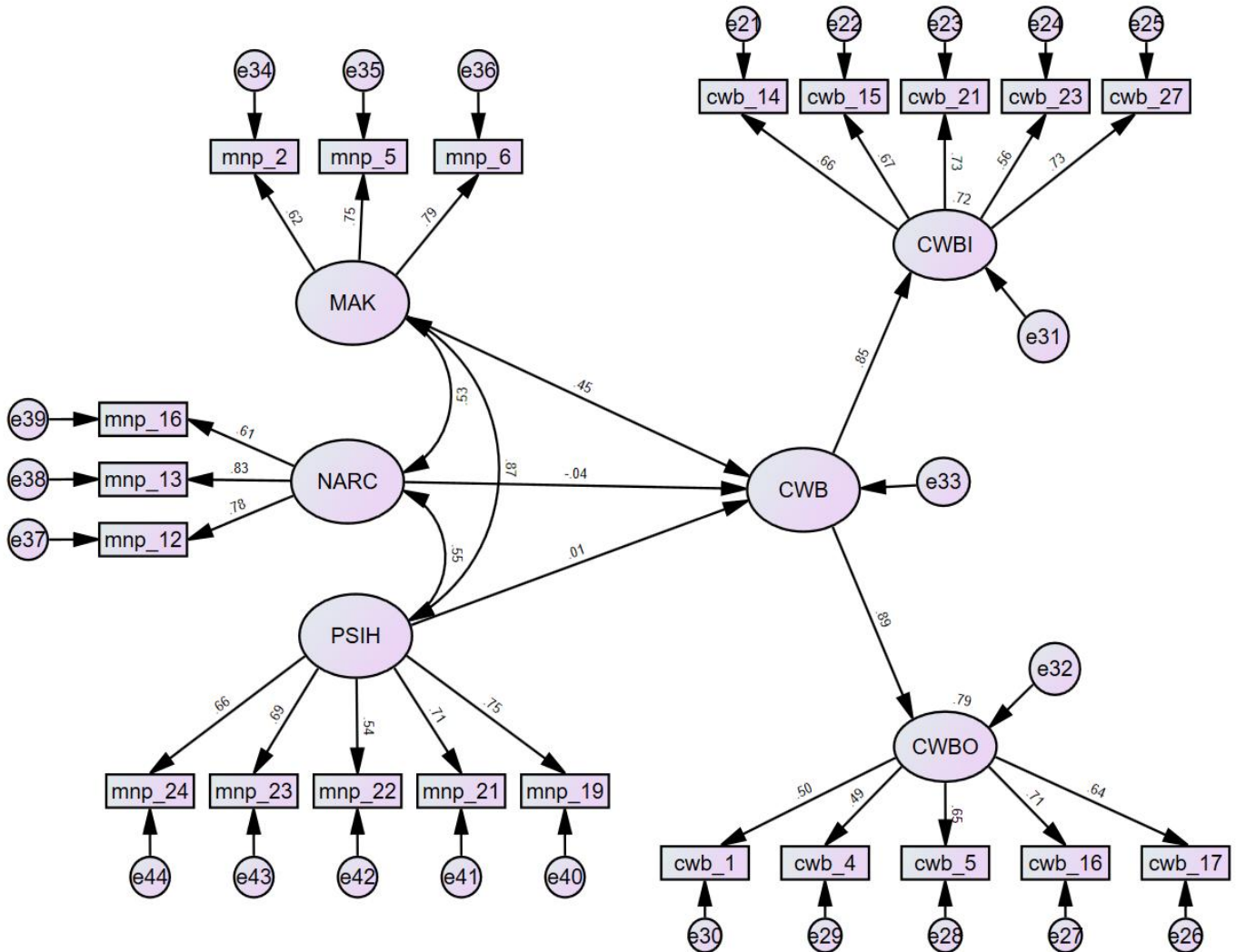
Legenda: INST – Instrumentalna etička klima, BR– Briga, NEZ – Nezavisnost, PRA – Pravila, ZIK – Zakon i kodeks; CWBI – kontraproduktivno radno ponašanje usmereno prema pojedincima, CWBO – kontraproduktivno radno ponašanje usmereno prema organizaciji, CWB – kontraproduktivno radno ponašanja, faktor drugog reda.

8.3.3. Testiranje hipoteze o vezi osobina ličnosti **Mračne trijade** i kontraproductivnog radnog ponašanja

Model predikcije kontraproductivnog predviđanja na osnovu **Mračne trijade** ima zadovoljavajuće indekse fita ($S-B\chi^2 (181)=307.04, p<.05, [S-B \chi^2/df] =1.69, CFI=.91, NFI=.89, NNFI=.90, RMSEA=.04, 90\% IP=.03-.05$).

Potvrđena je hipoteza H3 koja govori o značajnoj povezanosti **Mračne trijade**, budući da se od pojedinačnih dimenzija kao značajan prediktor kontraproductivnog radnog ponašanja izdvojila dimenzija **Makijavelizam** ($\beta=.42$), čime je potvrđena i hipoteza H3a. Hipoteze H3b i H3c koje govore o značajnom prediktivnom doprinosu dimenzija **Narcizam** i **Psihopatija** nisu potvrđene ovim istraživanjem.

Slika 10. Model predikcije kontraproduktivnog radnog ponašanja na osnovu osobina ličnosti
Mračne trijade

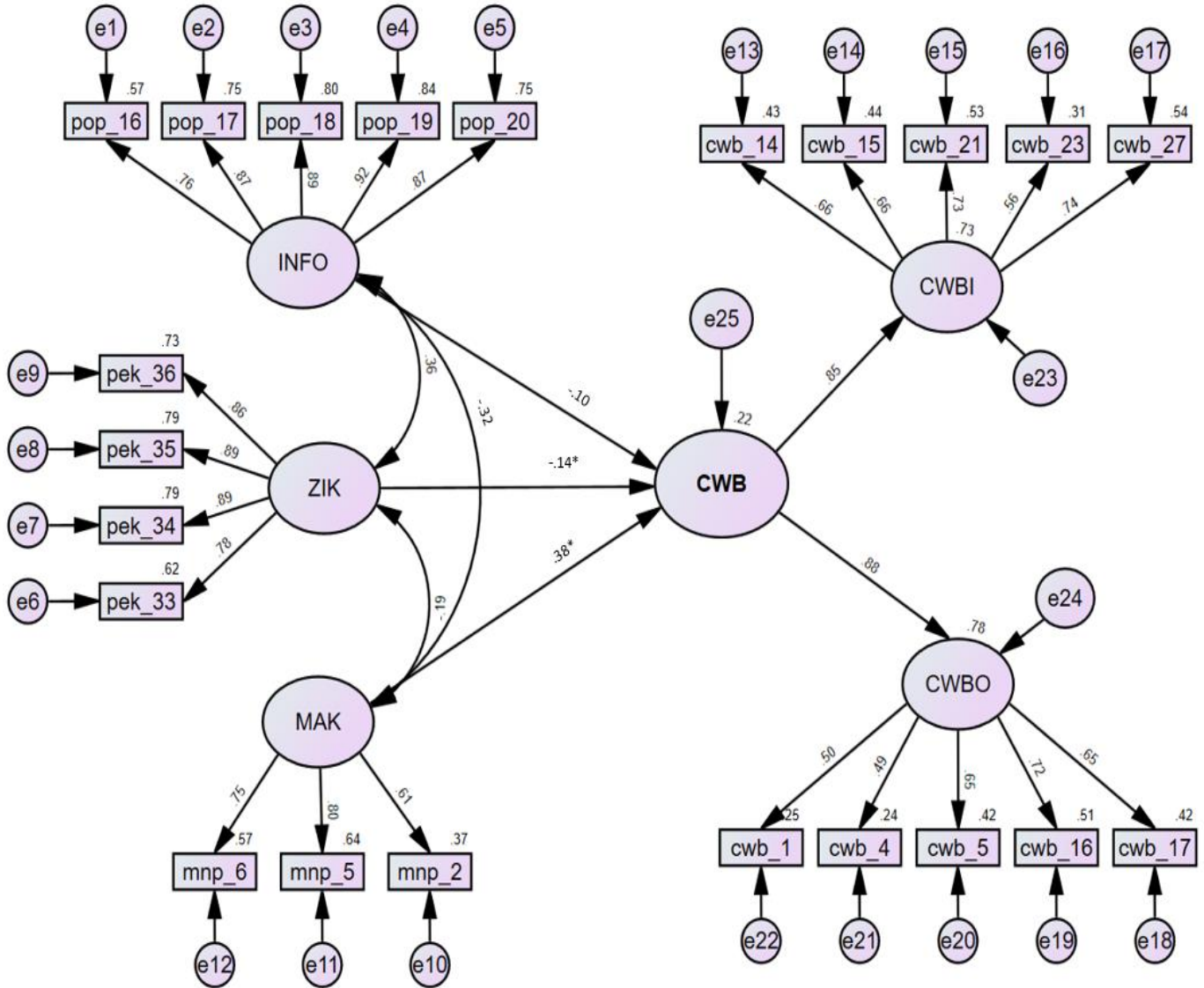


Legenda: MAK – Makijavelizam, NARC – Narcizam, PSIH – Psihopatija, CWBI – kontraproduktivno radno ponašanje usmereno prema pojedincima, CWBO – kontraproduktivno radno ponašanje usmereno prema organizaciji, CWB – kontraproduktivno radno ponašanja, faktor drugog reda.

8.3.4. Integrisani model predikcije kontraproductivnog radnog ponašanja

Model predikcije u kom se nalaze svi prediktori koji imaju značajan pojedinačni doprinos (Slika 11), kao što se moglo i očekivati, ima zadovoljavajuće indekse fita ($S-B\chi^2(202)=332.35$, $p<.05$, $[S-B \chi^2/df] =1.64$, $CFI=.95$, $NFI=.89$, $NNFI=.94$, $RMSEA=.04$, $90\% IP=.03-.05$). Značajnost regresijskih koeficijenata ukazuje da kontraproductivno ponašanje u najvećoj meri predviđa Makijavelizam ($\beta= -.38$), u manjoj meri etička klima Zakon i kodeks ($\beta= -.14$), dok percepcija informacijske pravednosti, u interakciji sa prethodnim varijablama, gubi prediktorsku moć.

Slika 11. Model predikcije kontraproduktivnog radnog ponašanja na osnovu percepcije informacijske pravednosti, etičke klime Zakon i kodeks i Makijavelizma



Legenda: INFO – Informacijska pravednost; ZIK – Zakon i kodeks; MAK – Makijavelizam, CWBI – kontraproduktivno radno ponašanje usmereno prema pojedincima, CWBO – kontraproduktivno radno ponašanje usmereno prema organizaciji, CWB – kontraproduktivno radno ponašanja, faktor drugog reda.

8.3.5. Testiranje hipoteza o moderaciji

Utvrđivanje interakcijskog doprinosa prediktora kontraproductivnog ponašanja vršeno je testiranjem invarijantnosti strukturalnih modela u kom su prediktori bili Informacijska pravednost i tip etičke klime Zakon i kodeks, a moderator varijabla osobina ličnosti Makijavelizam. Analiza je pokazala da modeli nisu invarijantni, odnosno da je p-vrednost na testu razlike hi-kvadrata značajna (Tabela 4), tj. da kovarijanse latentnih varijabli nisu jednake između grupa. Zabeležen je amortizujući tip interakcije, koja se odnosi na povezanost varijabli samo u određenim uslovima, dok je u drugim ona bitno redukovana ili uopšte ne postoji (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003). Naime, percepcija etičke klime značajna je za predviđanje kontraproductivnog ponašanja samo u slučaju niske vrednosti Makijavelizma ($\beta = -.29, p < .05$), dok u slučaju izraženosti ove osobine, povezanost percepcije etičke klime Zakon i kodeks sa kontraproductivnim ponašanjem nije značajna ($\beta = -.03, p > .05$). Kada je reč o o percepciji pravednosti, njena korelacija sa kontraproductivnim ponašanjem značajna je u slučaju visokog stepena Makijavelizama ($\beta = -.19, p < .05$), dok u slučaju niskih skorova na Makijavelizmu, ona gubi prediktivnu moć ($\beta = -.11, p > .05$). Posmatrano u kontekstu hipoteza H4, H4a, H4b, rezultati ukazuju na njihovu potvrdu.

Tabela 4. Testiranje invarijantnosti strukturalnog modela u odnosu na stepen Makijavelizma

	Hi kvadrat	df	p-vrednost	Invarijantnost
Slobodna procena (bez ograničenja)	639.46	294		
Sa restrikcijom na specifikaciji parametara	755.47	312		
Broj grupa		2		
Razlika	116.01	18	0.00	NE

8.3.6. Testiranje hipoteza o značaju socio-demografskih obeležja

Testiranje pretpostavke o postojanju razlika u nivou izraženosti kontraproductivnog radnog ponašanja u odnosu na sociodemografska obeležja (hipoteza H5) vršeno je primenom t-testa za nezavisne uzorke (Tabele 5-9).

Potvrđena je hipoteza H5a kojom se pretpostavlja da se muškarci i žene značajno razlikuju na ukupnom skorom kontraproductivnog radnog ponašanja, odnosno da muškarci postižu značajno više skorove u odnosu na žene (muškarci $M=1.39$, žene $M=1.25$). Više skorove muškarci postižu i na pojedinačnim dimenzijama kontraproductivnog radnog ponašanja.

Tabela 5. Razlike u učestalosti kontraproductivnog radnog ponašanja s obzirom na pol ispitanika ($N_1(\text{muškarci})=211$; $N_2(\text{žene})=217$)

	Muškarci		Žene		<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	M	SD	M	SD			
Zloupotreba	1.33	0.48	1.19	0.31	3.51	426	.00
Proizvodna devijantnost	1.35	0.51	1.22	0.42	2.99	426	.00
Sabotaža	1.17	0.39	1.07	0.22	3.13	426	.00
Krađa	1.29	0.55	1.11	0.26	4.45	426	.00
Povlačenje	1.83	0.72	1.68	0.65	2.22	426	.03
CWBI	1.33	0.48	1.19	0.31	3.51	426	.00
CWBO	1.43	0.46	1.28	0.30	3.96	426	.00
CWB	1.39	0.43	1.25	0.27	4.15	426	.00

Analize pokazuju da postoji razlika u učestalosti kontraproaktivnog radnog ponašanja kod ispitanika različitih godina starosti (Tabela 6), odnosno, da veće prosečne skorove beleže ispitanici mlađi od 40 godina ($M=1.38$) u odnosu na ispitanike starije od 40 godina ($M=1.27$). Ovim nalazom potvrđena je hipoteza H5b. Razlike su uočene i na svim dimenzijama osim dimenzije Povlačenje.

Tabela 6. Razlike u učestalosti kontraproaktivnog radnog ponašanja s obzirom na starost ispitanika (N_1 (mlađi od 40 godina) =182; N_2 (stariji od 40 godina) =246)

	Mlađi od 40 godina		Stariji od 40 godina		<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
Zloupotreba	1.33	0.50	1.21	0.30	3.25	426	.00
Proizvodna devijantnost	1.35	0.56	1.23	0.38	2.71	426	.01
Sabotaža	1.17	0.41	1.08	0.23	2.68	426	.01
Krađa	1.26	0.50	1.15	0.38	2.73	426	.01
Povlačenje	1.79	0.76	1.73	0.63	0.94	426	.35
CWBI	1.33	0.50	1.21	0.30	3.25	426	.00
CWBO	1.41	0.46	1.32	0.34	2.50	426	.01
CWB	1.38	0.44	1.27	0.29	3.07	426	.00

Kada je reč o radnom stažu u okviru organizacije u kojoj ispitanik trenutno radi, uočene su razlike u stepenu kontraproaktivnog ponašanja, na svim dimenzijama osim na Povlačenju. O većoj učestalosti kontraproaktivnih postupaka izveštavaju zaposleni sa kraćim radnim stažom u organizaciji (Tabela 7), čime je potvrđena hipoteza H5c. Nije uočen interaktivni efekat godina starosti i dužine radnog staža u organizaciji na nastanak kontraproaktivnog ponašanja.

Tabela 7. Razlike u učestalosti kontraproductivnog radnog ponašanja s obzirom na dužinu radnog staža u organizaciji (N1(do 8 godina) =220; N2(više od 8 godina) =208)

	Do 8 godina		Više od 8 godina		<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	M	SD	M	SD			
Zloupotreba	1.32	0.47	1.19	0.29	3.40	426	.00
Proizvodna devijantnost	1.35	0.55	1.21	0.34	3.08	426	.00
Sabotaža	1.15	0.39	1.08	0.20	2.47	426	.01
Krađa	1.25	0.52	1.14	0.31	2.62	426	.01
Povlačenje	1.79	0.78	1.72	0.57	1.00	426	.32
CWBI	1.32	0.47	1.19	0.29	3.40	426	.00
CWBO	1.40	0.47	1.30	0.29	2.63	426	.01
CWB	1.30	0.41	1.18	0.24	3.69	426	.00

Tabela 8 daje prikaz učestalosti kontraproductivnog radnog ponašanja kod ispitanika različitog stepena obrazovanja, ukazujući na značajne razlike u smislu njegovog ređeg javljanja kod zaposlenih sa srednjim stepenom obrazovanjem (srednja škola M=1.26, fakultet M=1.40), što je suprotno hipotezi H5d.

Tabela 8. Razlike u učestalosti kontraproductivnog radnog ponašanja s obzirom na stepen obrazovanja ispitanika (N1(srednja škola) =244; N2(fakultet, +) =184)

	Srednja škola		Fakultet, +		<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	M	SD	M	SD			
Zloupotreba	1.21	0.35	1.32	0.46	-2.83	426	.00
Proizvodna devijantnost	1.21	0.39	1.38	0.54	-3.66	426	.00
Sabotaža	1.09	0.27	1.16	0.37	-2.39	426	.02
Krađa	1.15	0.37	1.26	0.51	-2.63	426	.01
Povlačenje	1.65	0.62	1.89	0.75	-3.66	426	.00
CWBI	1.21	0.35	1.32	0.46	-2.83	426	.00
CWBO	1.29	0.34	1.44	0.45	-3.97	426	.00
CWB	1.26	0.31	1.40	0.42	-3.86	426	.00

Zaposleni u javnom i privatnom sektoru razlikuju se po učestalosti kontraproductivnog radnog ponašanja. Veća učestalost kontraproductivnih radnji zabeležena je u državnom sektoru (državni sektor $M=1.39$, privatni sektor $M=1.27$), čime je potvrđena hipoteza H5e. Statistički značajne razlike nisu zabeležene jedino na dimenziji Zloupotreba.

Tabela 9. Razlike u učestalosti kontraproductivnog radnog ponašanja s obzirom na tip vlasništva nad organizacijom (N1(državni sektor) =176; N2 (privatni sektor) =252)

	Državni sektor		Privatni sektor		<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	M	SD	M	SD			
Zloupotreba	1.28	0.46	1.24	0.36	1.04	426	.30
Proizvodna devijantnost	1.36	0.57	1.23	0.38	2.80	426	.01
Sabotaža	1.15	0.38	1.10	0.27	1.45	426	.15
Krađa	1.27	0.56	1.15	0.31	2.93	426	.00
Povlačenje	1.93	0.78	1.63	0.59	4.59	426	.00
CWBI	1.28	0.46	1.24	0.36	1.04	426	.30
CWBO	1.45	0.47	1.29	0.31	4.20	426	.00
CWB	1.39	0.43	1.27	0.30	3.21	426	.00

DISKUSIJA

Glavni cilj ovog istraživanja bio je da se ispita pojedinačni i interakcijski doprinos intrapersonalnih i organizacijskih prediktora individualnog i organizacijskog kontraproaktivnog radnog ponašanja. Tačnije, istraživanje testira pretpostavke interakcionističkog pristupa (Robinson & Bennett, 1995), prema kome različite forme kontraproaktivnog radnog ponašanja predviđaju i interpersonalni i organizacijski prediktori. Namera autorke bila je da analizira prirodu povezanosti manifestacija kontraproaktivnog radnog ponašanja prema pojedincima i organizaciji i percepcije pravednosti, percepcije etičke klime u organizaciji, osobina ličnosti u okviru koncepta Mračna trijada (Makijavelizam, Narcizam i Psihopatija) kao i prirodu njihove interakcije. Takođe, na osnovu socio-demografskih odlika prikazan je profil zaposlenih koji su najviše skloni ovom ponašanju.

Na osnovu rezultata istraživanja potvrđen je doprinos navedenih konstrukata u predikciji kontraproaktivnog ponašanja, tačnije kao značajni prediktori izdvojili su se percepcija informacijske pravednosti, percepcija etičke klime Zakon i kodeks i Makijavelizam. Testiranje moderacije ukazuje da osobine ličnosti utiču na vezu organizacijskih prediktora i kontraproaktivnog radnog ponašanja, kao i da je moguće napraviti socio-demografski profil potencijalno *rizične* grupe zaposlenih.

Diskusija prati rezultate testiranja istraživačkih hipoteza i organizovana je po tematskim celinama.

9.1. Percepcija pravednosti kao prediktor kontraproaktivnog radnog ponašanja

Prema teoriji socijalne razmene (Blau, 1964), organizacije počivaju na temeljima razmene materijalnih i nematerijalnih resursa između zaposlenih i organizacije. Pretpostavka je da će se učesnici interakcije zalagati za njen nastavak samo onda kada, prema njihovoj subjektivnoj proceni, dobiti interakcije prevazilaze njene troškove.

U ovom radu pretpostavljena je veza između percepcije organizacijske pravednosti (Greenberg, 1993) i različitih formi kontraproaktivnog ponašanja (Spector et al, 2006). Rezultati ranijih istraživanja pokazuju da je percepcija organizacijske pravednosti jedan od najvažnijih organizacijskih prediktora kontraproaktivnih postupaka, kao što su krađa, sabotaza, izostanci sa posla i agresija usmerena prema kolegama i supervizoru (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano & Mitchell, 2005; Cullen & Sackett, 2003; Konovsky & Pugh, 1994).

Posmatrano iz ugla teorije socijalne razmene (Blau, 1964) i njenih glavnih premisa – norme recipročnosti (zavisnost ispunjenja obaveza jedne strane u zavisnosti od ispunjenja obećanih obaveza druge strane) i psihološkog ugovora (set verovanja zaposlenog o obostranim obavezama i dužnostima koje postoje između njega i poslodavca) izostanak pravednosti remeti ravnotežu i ravnopravnost u relaciji poslodavac - zaposleni. Budući da psihološki ugovor predstavlja mentalni model razmene, njegove interpretacije variraju među zaposlenima, ali ono što je zajedničko svim modelima razmene jeste potreba vraćanja ravnoteže u odnos sa poslodavcem. Drugim rečima, negativan predznak veze percepcije pravednosti i kontraproaktivnog radnog ponašanja ukazuje da što je stepen percipirane pravednosti manji, veća je verovatnoća angažovanja u kontraproaktivnim postupcima sa ciljem obnavljanja jednakosti odnosa, što je u skladu sa nalazima koje dobijaju Klark i Džejms (Clark & James, 1999) gde nepravednost podstiče brojnost i raznovrsnost načina nanošenja štete organizaciji i

njenim zaposlenima, kao i Kenedi, Homant i Homant (Kennedy, Homant & Homant, 2004) koji nalaze opšti obrazac ponašanja – što je niži nivo percipirane pravednosti, veća je podrška agresivnim postupcima.

Iako su najkonzistentniji rezultati dobijeni za interpersonalnu pravednost, prethodna istraživanja upućuju na zaključak da su sve četiri vrste pravednosti značajni prediktori kontraproaktivnog radnog ponašanja (Bennett & Robinson, 2000; Colquitt et al, 2000; Fox, Spector & Miles, 2001; Skarlicki & Folger, 1997). Međutim, u ovom istraživanju kao jedini značajan prediktor izdvojila se percepcija informacijske pravednosti.

Pretpostavljena prediktivna moć distributivne i proceduralne pravednosti nije dobila empirijsku potvrdu u ovom istraživanju, iako literatura beleži da je nejednakost u raspodeli resursa osnovna motivacija za različite forme kontraproaktivnog ponašanja – krađe (Sieh, 1987), namerne izostanke, sabotazu i agresiju (Ambrose et al., 2002). Aktuelno istraživanje ne ide u prilog ni studiji Holindžera i Klarka (Hollinger & Clark, 1982) koja potvrđuje povezanost distributivne pravednosti i smanjenja produktivnosti i uništavanja imovine organizacije, ni metastudiji Kolkita i saradnika (Colquitt et al, 2013) koji nalaze značajnu povezanost distributivne i proceduralne pravednosti sa kontraproaktivnim radnim ponašanjem (koeficijenti povezanosti iznose $r=-.26$, odnosno $r=-.28$).

Sa druge strane, izostanak prognostičke moći percepcije distributivne pravednosti u ovom istraživanju u skladu je sa metastudijama Koena, Karaša i Spektora (Cohen-Charash & Spector, 2001), istraživanjima Akvina i saradnika (Aquino et al., 1999) kao i Skarlickog i Foldžera (Skarlicki & Folger, 1997).

Empirijski konsenzus nije postignut ni kada je u pitanju uticaj pravednosti procedura prilikom donošenja odluka u organizaciji, odnosno kada je u pitanju odnos percepcije

proceduralne dimenzije pravednosti i kontraproaktivnog radnog ponašanja. Iako najveći broj studija ukazuje da nekonzistentnost i pristrasnost u donošenju odluka utiču na pojavu smanjenja radnog učinka i stepena organizacijske posvećenosti i dovode do krađa i sabotažnih ponašanja (Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger & Skarlicki, 1998; Materson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000), u studiji Akvina i saradnika (Aquino et al., 1999) nije potvrđena značajna povezanost proceduralne pravednosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Imajući u vidu neusaglašenost literature po pitanju značaja percepcije distributivne pravednosti, ovi nalazi zavređuju posebnu pažnju. Dobijeni rezultati sigurno se mogu donekle pripisati osetljivosti predmeta merenja i želji ispitanika da se predstave na društveno poželjan način. Krađe, zloupotreba resursa, izmišljena bolovanja, neopravdana kašnjenja, vređanja i napadi kao reakcija na nepravdu nisu tema o kojoj zaposleni rado govore, imajući u vidu strah od negativnih posledica. Moguće je da u ovom istraživanju potvrđen nalaz da je percepcija distributivne pravednosti bolji prediktor kognitivne i emocionalne komponente stava prema organizaciji nego konativne (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Prema Mileru (Miller, 2001) veliku ulogu u oblikovanju odgovora na nepravedan tretman ima i širi društveni kontekst. Imajući u vidu da je većina istraživanja koja potvrđuju prediktivni doprinos percepcije pravednosti kontraproaktivnom radnom ponašanju sprovedena na engleskom govornom području, u diskutovanju rezultata, odnosno njihovoj komparaciji sa istraživanjima sprovedenim na anglo-saksonskom području, potrebno je uzeti u obzir Hofstedovu paradigmu razlika u ponašanju u zavisnosti od kulture (Hofstede, 2001). Naime, u odnosu na kulturu engleskog govornog područja, sprska kultura može se smatrati tipično ženskom kulturom, sa visokom distancom moći, visokim izbegavanjem neizvesnosti i izraženim kolektivizmom (Prodović, Prodović i Milojković, 2018). Pripadnicima kultura autoritarno-

tradicionalnog karaktera izrazito je važno uspostavljanje dobrih interpersonalnih veza sa članovima kolektiva (Hofstede, 2001). U društvima sa visokom distancom moći, kao što je Srbija, očekivani nivo učešća u donošenju odluka je na niskom nivou i postoji veća tolerancija autoritarnog stila rukovođenja, samim tim i na percipiranu distributivnu i proceduralnu nepravednost zaposleni reaguju manje negativno nego njihove kolege u kulturama gde je distanca moći na nižem nivou (Lam, Schaubroeck & Aryee, 2002), te je zato moguć izostanak prediktivne moći ove dve dimenzije.

Interpersonalna i informacijska pravednost odnose se na pitanja slobode govora, ljudskog dostojanstva i istine, koja prevazilaze domen ekonomske razmene i odlučivanja. Radeći u organizacijama, zaposleni deluju u kontekstu koji je određen ne samo formalnim nego i socijalnim regulativama. U socijalnom kontekstu, individualno ponašanje zavisi od normi koje čine osnovu obrazaca poželjnog ponašanja i predstavljaju smernice za odvijanje grupne interakcije (Fehr & Fischbacher, 2004). Pružanje adekvatnih objašnjenja u funkciji je kreiranje pozitivne percepcije, ne samo pravednosti, nego i pozitivne percepcije cele organizacije. Ukoliko se sa zaposlenima ne komunicira iskreno i informacije nije jasna i pravovremena, nastala negativna reakcija neće biti usmerena samo na davaoca informacija, nego na celu radnu organizaciju, što rezultati ovog istraživanja i potvrđuju. Stoga, posmatrano iz perspektive teorije socijalne razmene, ne iznenađuje što se u ovom istraživanju upravo informacijska pravednost izdvojila kao prediktor kontraproaktivnog radnog ponašanja.

Prema pojedinim autorima efekti interpersonalne i informacijske pravednosti značajniji su od efekata percepcije distributivne i proceduralne dimenzije, što su pokazali Grinbergovi eksperimenti o krađi i zabrani pušenja. Najniži stepen „krađe“ novca sa stola eksperimentatora i najveće prihvatanje zabrane pušenja zabeleženo je u grupi ispitanika koji su primili detaljnu i

socijalno senzitivnu poruku (Greenberg, 1993). Važnost informacijske pravednosti Bis (Bies, 2005) i Scot i Kolkit (Scot & Colquitt, 2007) objašnjavaju činjenicom da se evaluacija kolega i nadređenih, odnosno međusobnih interakcija, dešava na dnevnom nivou, bez obzira na raspodelu resursa. Zašto je to tako? Sa velikom sigurnošću možemo da tvrdimo da međusobne interakcije i radni odnosi nisu obuhvaćeni jasnim pravilima ponašanja, da se odvijaju spontano, na način koji se može smatrati neregulisanim. U skladu sa tim, česta evaluacija socijalnih odnosa predstavlja neophodan preduslov socijalnog pozicioniranja i integracije u radnu organizaciju. Ovo je više nego validan argument u prilog važnosti razvijanja klime informacijske pravednosti u okviru organizacija.

Kako navode Beširs i Gino (Beshears & Gino, 2015) napori organizacija da modifikuju ponašanje zaposlenih, treba da budu preusmereni na kreiranje atmosfere unutar organizacije koja će biti podsticajna za donošenje „pametnih“ odluka, koje će koristiti i zaposlenima i organizaciji. Sauter sa saradnicima (Sauter et al., 1996) diskutuje o karakteristikama „zdrave radne organizacije“, tvrdeći da efikasnost organizacije i blagostanje zaposlenih u najvećoj meri zavise od zadovoljenja potreba zaposlenih, percepcije pravednosti i međusobne saradnje. Drugim rečima, sama selekcija adekvatnih kandidata neće imati efekta ukoliko socijalni kontekst unutar organizacije nije struktuiran na način koji zaposlenom pruža osećaj pravednog tretmana. Prema rezultatima ovog istraživanja, osećaj pravednosti kod zaposlenog zavisi od percepcije količine i tačnosti informacija pruženih od strane radne organizacije.

9.2. Etička klima kao prediktor kontraproduktivnog radnog ponašanja

Razmena ekonomskih i socio-emocionalnih resursa u organizaciji vrši se u etičkom kontekstu koji utiče na stavove i ponašanje zaposlenih. Vodeći se idejom Zetlera i Hibinga (Zettler & Hilbig, 2010) koji navode značaj „prilike“ koju definišu kao situaciju ili percepciju situacije koja facilitira ili inhibira određena ponašanja zaposlenih, u ovom istraživanju testirana je veza između percepcije eksplicitno i implicitno komuniciranih organizacijskih principa i vrednosti, odnosno, etičke klime i kontraproduktivnog radnog ponašanja.

Literatura potvrđuje uticaj percipirane etičke klime na ponašanje zaposlenih koje je u suprotnosti sa ciljevima organizacije, pre svega kašnjenje, namerno smanjenje učinka i izostanke (Cullen, Victor & Bronson, 1993; Victor & Cullen, 1988; Wimbush & Shepard, 1994). U sprovedenom istraživanju, značajna povezanost negativnog predznaka sa kontraproduktivnim radnjama zabeležena je u slučaju jednog tipa etičke klime imenovanog kao Zakon i kodeks.

Percipirajući jasne razlike između poželjnog i nepoželjnog ponašanja zaposlenih kada su u pitanju poslovni standardi same organizacije kao i standardi profesije, zaposleni se u većoj meri pridržavaju kodeksa ponašanja i manja je verovatnoća upuštanja u kontraproduktivne aktivnosti (Parboteeah & Kapp, 2008; Vardi 2001). Rezultati dobijeni u ovom istraživanju u skladu su sa nalazima da etička klima Zakon i kodeks ostvaruje negativne korelacije sa krađom na radnom mestu (Wimbush, Shephard & Markham, 1997a), kao i da naglašavanje važnosti pridržavanja regulativa utiče na smanjenje verovatnoće zloupotrebe organizacijske svojine (Peterson, 2002). Međutim, za razliku od prethodnih istraživanja (Ambrose, Arnaud & Schminke, 2008; Peterson, 2002; Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998; Wimbush, Shephard & Markham, 1997a), tipovi etičke klime Briga, Nezavisnost, Pravila i Instrumentalnost nisu se pokazali kao značajni prediktori ponašanja suprotnog organizacijskim ciljevima.

Prediktivni doprinos etičke klime Zakon i kodeks u predviđanju kontraproaktivnog radnog ponašanja upućuje na neophodnost institucionalno propisanih standarda poslovanja i ponašanja zaposlenih. Svaka organizacija ima strateški, finansijski i pravni interes da preduzima odgovarajuće mere za sprečavanje nepravde i zloupotrebe (Bamberger, 2006). Takođe, postoji i društvena i etička obaveza. Međutim, bez obzira na to koliko je organizacija svesna njihovog postojanja i uz najbolje preventivne mere, negativna ponašanja nemoguće je u potpunosti izbeći. Ono što organizacija može da uradi jeste unapređenje funkcionisanja, u smislu što ranijeg prepoznavanja kontraproaktivnog radnog ponašanja, kako bi ono prestalo da bude deo poslovne prakse.

Najboljim načinom rešavanja ovakvih situacija čini se razvoj zaposlenih (Dyck et al., 2008). Veoma je važno napomenuti da i tzv. „dobri zaposleni“ mogu biti skloni negativnim postupcima, ukoliko se u okviru radne organizacije takva ponašanja tolerišu usled ispunjenja kratkotrajnih finansijskih ciljeva (Parboteeah & Kapp, 2008). Organizacija bi trebalo da podstiče, ohrabruje i nagrađuje ponašanje koje ispunjava željene etičke i profesionalne standarde. Pilch i Turska (Pilch & Turska, 2015) nalaze da u organizacijama koje imaju etički kodeks, najčešće je percipiran tip etičke klime Pravila, na drugom mestu je Zakon i kodeks, dok organizacije koje nemaju etički kodeks beleže više skorove na skali egoizma, odnosno dominantna je percepcija instrumentalne etičke klime. U ovom istraživanju najveći broj ispitanika slaže se sa tvrdnjama koje se odnose upravo na tipove etičke klime Zakon i kodeks i Instrumentalnost, dok najmanju frekvenciju beleže odgovori koji se odnose na percepciju etičke klime Briga (Prilog).

U organizacijama u kojima ne postoje smernice za etičko ponašanje, teško je proceniti koja ponašanja ih krše. Kako navode Kalen i Viktor (Cullen & Victor, 2001) zaposleni treba da imaju jasnu viziju onoga što menadžment očekuje od njih kako bi se u skladu sa tim i ponašali.

Stoga implementacija i komunikacija željene etičke klime moraju obuhvatiti sve organizacijske procese, od regrutacije, zapošljavanja, promocija do otpuštanja.

Kodeks ponašanja ili etički kodeks u najvećem broju slučajeva ne može da obuhvati i predvidi sve etičke dileme zaposlenih. Da bi se negovala etička klima u kojoj je verovatnoća nepoželjnih ponašanja zaposlenih svedena na minimum, nije dovoljno da se vrednosti samo pobroje na jednom mestu, već one moraju biti osnovne komponentne poslovne strategije. „Poslovanje i vrednosti moraju biti usklađeni kako bi promovisali visok kvalitet kulture i cirkulisali slobodno i sistematično kroz organizaciju i postali izvor operativnih normi (npr. kodeks ponašanja i etike) koji vode željenom ponašanju“ (Ardichvili & Jondle, 2009, str. 230). Drugim rečima, neophodno je da su etičke smernice nedvosmislene, transparentne i jasno komunicirane kroz svakodnevnu poslovnu praksu, na svim organizacijskim nivoima.

Ovome u prilog govori i istraživanje sprovedeno sa ciljem da se ispita percepcija etičke klime od strane zaposlenih u radnim organizacijama u Srbiji (Slijepčević, Šunjka, Milosavljević, Majstorović, 2019), koje upućuje na zaključak da, iako postoji svest o kršenju etičkih standarda u radu i većina organizacija poseduje propise koji se odnose na radnu etiku, ne postoje aktivni etički programi koji bi ih razvijali. Dve trećine ispitanika navodi da u njihovim organizacijama postoje pisani regulativi koji se odnose na radnu etiku, dok su mogućnost anonimne prijave kršenja etičkih standarda, edukacija o implementaciji etičkih standarda kao i pružanje podrške i savetovanja u vezi sa etičkim pitanjima na radu, nepoznati i nedostupni najvećem broju ispitanika, pre svega zaposlenima u državnom sektoru.

Ukoliko Srbiju posmatramo kao društvo u kome je distanca moći veoma izražena, pojedinci su vezani jedni za druge hijerarhijskim odnosima, a poštovanje zakona, kodeksa i procedura predstavlja visoko vrednovano socijalno ponašanje, doprinos dimenzije etičke klime

Zakon i kodeks u predviđanju kontraproductivnog radnog ponašanja čini se sasvim očekivanim. Ono što iznenađuje jeste izostanak prediktivnosti dimenzije Briga, koja reflektuje vrednosti ženskih i kolektivističkih društava, kakva je Srbija (Prodović, Prodović Milojković, 2018). U ovakvim kulturama, konsenzus, briga za zaposlene i solidarnost predstavljaju imperitive poslovanja.

Međutim, kao što je rečeno, u visoko kolektivističkim kulturama sa izraženom distancom moći, zaposleni od radne organizacije očekuju jasno definisana pravila i hijerarhijske odnose, kao garanciju zadovoljenja instrumentalnih potreba. Sa druge strane, informacijska pravednost ukazuje da strogo formalno uređenje i mehanički dizajn nisu odlike preferiranog tipa organizacije. Tačnije, adekvatno komuniciranje organizacijskih regulativa jednako je ili čak važnije od njihovog postojanja *na papiru*. Ono u čemu je ova studija u potpunosti potvrdila prethodna istraživanja jeste nalaz da organizacije koje postižu poštovanje institucionalno propisanih standarda imaju najniži rizik za pojavu ponašanja suprotnih organizacijskim ciljevima. Kako se rešenje etičkim dilema u organizacijama gde je dominantan tip etičke klime Zakon i kodeks zasniva na postojećim pravnim, profesionalnim i društvenim okvirima, neophodna je kongruencija ne samo etičkih vrednosti zaposlenih i organizacija, nego i etička kongruencija poslovnih organizacija i državnih institucija.

9.3. Mračna trijada kao prediktor kontraproaktivnog radnog ponašanja

Jedan od ciljeva istraživanja bio je da se ispita doprinos osobina ličnosti, opisanih konstruktom Mračna trijada, predviđanju dimenzija kontraproaktivnog radnog ponašanja. Prethodne studije pokazuju da pojedinci sa visokim skorom na skali Makijavelizma reaguju negativno kada nisu u stanju da ostvare svoje ciljeve, pretnja egu *okidač* je za negativne reakcije *organizacijskih narcisa*, dok antisocijalne tendencije *organizacijskih psihopata* negativne reakcije čine još intenzivnijim i destruktivnijim (Palmer et al., 2017; Jonason, Slomski & Partyka, 2012).

U ovom istraživanju, značajnu povezanost sa kontraproaktivnim ponašanjem ostvaruje jedino dimenzija Makijavelizam, dok se Narcizam i Psihopatija nisu pokazali kao značajni prediktori. Rezultati potvrđuju stanovište prema kojem se Makijavelizam, zbog svoje izražene, a često prikrivene, neprincipijelne, manipulativne i cinične prirode i verovanja u interpersonalnu manipulaciju kao načelo životnog i poslovnog uspeha, smatra „najmračnijom od mračnih osobina“ (Rauthmann & Kolar, 2012).

Interkorelacije Makijavelizma i Psihopatije u ovom istraživanju više su nego interkorelacija sa Narcizmom (Narcizam i Makijavelizam $r = .45, p < .05$; Narcizam i Psihopatija $r = .47, p < .05$, Makijavelizam i Psihopatija $r = .67, p < .05$), što ukazuju da su od tri osobine koje čine koncept Mračna trijada, Makijavelizam i Psihopatija međusobno najslabije. Međutim, činjenica da je Makijavelizam značajan prediktor ukazuje na to da ova dimenzija ima samostalni doprinos predviđanju kontraproaktivnog radnog ponašanja, odnosno, da je bolji prediktor kontraproaktivnog radnog ponašanja u odnosu na Narcizam i Psihopatiju. Osim što je u skladu sa prethodnim istraživanjima (O'Boyle et al., 2012) ovaj nalaz ukazuje i na to da deo zajedničke

varijanse koji Makijavelizam deli sa kontraproaktivnim radnim ponašanjem nije i onaj deo koji je zajednički sa Psihopatijom.

Iako se kognitivni set “narcisa”, koga odlikuje naglašena senzitivnost na kritiku i njena interpretacija iste kao pretnje egu, pokazao značajnim za predviđanje interpersonalne agresije, sabotaze i proizvodne devijantnosti (Palmer et al., 2017; Penney & Spector, 2002), u ovom istraživanju to nije bio slučaj. Međutim, literatura beleži da je koeficijent korelacije Narcizma i kontraproaktivnog radnog ponašanja niži nego kada su u pitanju preostale dimenzije Mračne trijade i da je najmanje konzistentan kroz istraživanja usled čega se Narcizam smatra “najmanje mračnom dimenzijom” Mračne trijade (Fox & Freeman, 2011;). Takođe, Narcizam je jedina dimenzija Mračne trijade čiji je odnos sa kontraproaktivnim radnim ponašanjem moderiran kulturom, pa je tako zabeleženo da je njihova povezanost slabija u kolektivističkim nego u individualističkim kulturama (O’Boyle et al., 2012). Kolektivističke kulture naglašavaju dužnost i lojalnost organizaciji i poštovanje norme recipročnosti (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004). Samopromocija i isticanje sopstvenih potreba remete grupnu koheziju, tumače se kao neloyalnost grupi i bivaju sankcionisane. Sa druge strane, pojedini autori smatraju da subklinička psihopatija i makijavelizam imaju slične manifestacije, čiji je zajednički imenitelj agresivna manipulacija, praćenja pretnjama i zastrašivanjem, dok se narcizam vezuje za manje očigledne metode, pre svega davanje komplimenata i laskanje u funkciji tzv. pripreme terena za kasnije ostvarenje ličnih ciljeva (Jonason, Luevano & Adams, 2012).

U dosadašnjim istraživanjima, Psihopatija se pokazala kao jedina komponenta Mračne trijade koja predviđa agresivna ponašanja, za razliku od Makijavelizma koji predviđa sklonost ka istom, dok Narcizam nije povezan sa agresijom i nasilnim kontraproaktivnim ponašanjem (Caponecchi, Sun & Wyatt, 2011; Gruys & Sackett, 2003). Nesposobnost inhibicije impulsa i

odsustvo odgovornosti i straha od sankcija čini ove zaposlene pretnjama po funkcionisanje svake radne grupe. Međutim, u ovom istraživanju doprinos Psihopatije predikciji kontraproaktivnih radnji nije značajan, a objašnjenje je nemoguće bez ponovnog osvrtnja na merni model kontraproaktivnog ponašanja. Naime, kao što je navedeno u odeljku Validacija mernih instrumenata, originalni petofaktoski model Spektora i saradnika (Spector et al, 2006) nema zadovoljavajuće mere fita kada se primeni na našem uzorku i njegova respecifikacija podrazumevala je isključenje pojedinih ajtema. Ukoliko pogledamo pojedinačne ajteme, može se videti da su u finalnom modelu ostali oni koji se odnose na tzv. meke taktike – ismevanje, ogovaranje, širenje glasina, dok su stavke koje se odnose na antisocijalne tendencije i tzv. jake taktike, kao što su fizički napadi, pretnje, krađe, uništenje imovine isključeni iz modela zbog niske korelacije sa pripadajućim faktorima. Drugim rečima, izostanak prediktivne moći Psihopatije na našem uzorku direktna je posledica izostanka upravo onih postupaka zaposlenih koje dimenzija Psihopatija najbolje predviđa. Takođe, obzirom da se radi o ponašanju za koje su često predviđene i krivične sankcije, moguće je da oni pojedinci koji su se i upustili u ove radnje, više nisu deo radne organizacije.

Nalazi dobijeni u ranijim studijama (Caponecchi, Sun & Wyatt, 2011; Gruys & Sackett, 2003; Wu & Lebreton, 2011), prema kojima je Makijavelizam najkonzistentniji prediktor ponašanja suprotnog ciljevima organizacije, u potpunosti se preslikavaju u našem kontekstu. Kognitivni mehanizmi i manipulativne strategije koji stoje u osnovi ove dve dimenzije pozitivno su povezani sa postupcima koji nanose štetu i organizaciji i njenim zaposlenima. Verovanje da cilj opravdava sredstva, ciničan stav i hladno, pragmatično mišljenje predstavljaju plodno tlo za destruktivne radnje. Zaposleni ovih odlika usmereni su isključivo na maksimiziranje sopstvenih

interesa i maksimum kapaciteta ulažu u njihovo zadovoljenje, ne obazirući se na interese kolega i same organizacije.

Budući da je socijalna manipulacija glavna odlika makijavelističke strategije, u borbi za postizanje svojih ciljeva ovi zaposleni skloni su da se uključe u tzv. prikrivene forme kontraproaktivnog radnog ponašanja, kao što su ogovaranja, širenje glasina i ismevanje (Vu & Lebreton, 2011). Ukoliko pogledamo merni model kontraproaktivnog ponašanja u ovom istraživanju, može se videti da se latentni faktor prvog reda, koji predstavlja interpersonalnu dimenziju kontraproaktivnog radnog ponašanja, odnosi upravo na ove postupke.

Prema O' Bojlu i saradnicima (O'Boyle et al., 2012), Mračna trijada podrazumeva i neke poželjne karakteristike, kao što su šarm i socijalne veštine makijavelista, želja za dokazivanjem i velika očekivanja od sebe svojstvena narcisima ili racionalno razmišljanje, prikrivanje emocija i konzistentna usmerenost na postignuća karakteristična za dimenziju Psihopatija. Kako navode Spejn i saradnici (Spain et al., 2014) sa sigurnošću možemo da tvrdimo da su zaposleni koji imaju visoke skorove na skali Mračne trijade spremniji da se upuste u ponašanja koja štete organizacijskim ciljevima nego ispitanici sa nižim skorovima na istoj skali, međutim ostaje otvoreno pitanje pod kojim okolnostima će zaposleni to zaista i učiniti.

Imajući u vidu da su makijavelisti predisponirani za socijalnu manipulaciju, pretpostavimo da sa druge strane stola sedi još jedan organizacijski makijavelista. Kako izgleda njihova komunikacija i socijalna razmena? Dalje, šta se dešava ukoliko se *organizacijski narcis* rukovodilac identifikuje sa svojom radnom grupom i sve zasluge i priznanja želi da pribavi za svoju radnu jedinicu, koja takvo ponašanje ne samo odobrava, nego i podstiče? Logično je pretpostaviti da zaposleni koji vređa i omalovažava kolege sigurno neće biti izglasani za radnika

meseca, međutim šta ako menadžment blagonaklono gleda na odsustvo empatije rukovodioca sektora, ukoliko fluktuaciju zadovoljstva zaposlenih ne prati fluktuacija profita?

Odgovori na sva ova pitanja čine samo deo slike o povezanosti osobina ličnosti i radnog ponašanja. U cilju njenog kompletiranja i razumevanja neophodna su dalja istraživanja, koja bi identifikovala i uslove pod kojim se *mračna* ponašanja smatraju adaptivnim.

9.4. Interakcija intrapersonalnih i organizacijskih prediktora

Dosadašnja istraživanja kontraproaktivnog ponašanja ukazuju da je njegovo predviđanje kompleksan zadatak, budući da veliki broj individualnih i organizacijskih prediktora ima direktan i indirektan uticaj. Testiranje moderatorskog uticaja osobina ličnosti na vezu percepcije karakteristika organizacije i kontraproaktivnog radnog ponašanja proizilazi iz interakcionističkog pristupa prema kome se individualni i situacioni faktori ne mogu posmatrati izolovano, a diverzitet kontraproaktivnog radnog ponašanja najbolje se može razumeti i predvideti ukoliko su nam poznate i osobine ličnosti i karakteristike organizacije (Trevino & Youngblood, 1990).

Primarno istraživačko pitanje u ovom radu odnosilo se na pojedinačne efekte percepcije karakteristika radne organizacije i dispozicija na kontraproaktivne radnje. Pored hipoteza da percepcija pravednosti, etičke klime i osobine ličnosti imaju direktan uticaj na kontraproaktivno radno ponašanje, predložen je i model koji se odnosi na njihovu interakciju. Kako navode Benet i Robinson (Bennett & Robinson, 1997) da li stimulus, odnosno njegova percepcija, provocira određeno ponašanje zavisi od načina na koji pojedinac uobičajeno reaguje, odnosno, reakcija na stimulus pod uticajem je dispozicionih karakteristika. U skladu sa navedenim, formulisana je

hipoteza o interakciji, prema kojoj izraženost Makijavelizma moderira vezu percepcije pravednosti i etičke klime sa kontraproductivnim radnim ponašanjem.

Testiranjem modela u kom su prediktori kontraproductivnog radnog ponašanja percepcija Informacijske pravednosti i percepcija etičke klime Zakon i kodeks, a Makijavelizam moderator te veze, potvrđene su hipoteze koje pretpostavljaju veći prediktivni doprinos percepcije organizacijske pravednosti u situaciji visokih skorova na Makijavelizmu, kao i veći doprinos etičke klime predikciji kontraproductivnih postupaka u situaciji kada zaposleni ostvaruju niže skorove na Makijavelizmu. Drugim rečima, o prediktivnom doprinosu percepcije organizacijskih i institucionalnih regulativa može se govoriti samo kada su u pitanju zaposleni koji se nalaze u grupi ispodprosečnih prema izraženosti Makijavelizma. U suprotnom, kontraproductivno ponašanje u funkciji je percipirane informacijske pravednosti.

Imajući u vidu egoizam i cinizam svojstven Makijavelistima, nalaz je u skladu sa Henleovom (Henle, 2005) studijom prema kojoj zaposleni koji su manje socijalno integrisani u kolektiv, pokazuju veću sklonost ka destruktivnom ponašanju u situaciji percepcije interakcijske pravednosti (čiji je deo informacijska), kao i sa studijama koje govore o značaju niskog stepena emocionalne regulacije u predikciji kontraproductivnog radnog ponašanja (Bechtoldt, Welk, Hartig & Zapf, 2007). Može se povući i paralela sa nalazom Skarlickog, Foldžera i Tesluka (Skarlicki, Folger & Tesluk, 1999) da je kontraproductivno ponašanje verovatnije kod ekstravertnih pojedinca, budući da je obema osobinama svojstvena motivacija ekstrinzičkim ciljevima, kao što su novac, moć i popularnost.

Mračna trijada dovodi do distorzije norme recipročnosti, koja se u slučaju dimenzije Makijavelizam manifestuje kao nepoverenje i strah od neuspeha u ostvarenju ličnih interesa

(Gunnthorsdottir, McCabe & Smith, 2002), dok nizak stepen integriteta i vezanosti za organizaciju

pojačavaju njen uticaj na kontraproductivne radnje (Baka, 2018; Fine, Horowitz, Weigler & Basis, 2010; Marcus & Schuler 2004).

Budući da su glavne odlike Mračne trijade stavljanje ličnih potreba iznad potreba kolega i organizacije, kao i odsustvo odgovornosti, očekivano je i potvrđeno da percepcija etičke klime ima veću ulogu u regulaciji destruktivnih reakcija na nepravedan tretman kada su ove dimenzije manje izražene. Možemo reći da, kada dimenzija Makijavelizam nije izražena, ostaje prostora za regulisanje kontraproductivnog ponašanja putem organizacijskih i institucionalnih propisa, uprkos sebičnim namerama. Sa druge strane, njeno prisustvo čini percepciju pravednosti značajnim činiocem kontraproductivnog radnog ponašanja, koji ima funkciju vraćanja ravnoteže u narušeni odnos socijalne razmene.

Na osnovu testiranja značajnosti pojedinačnog i interakcijskog doprinosa prediktora, možemo konstatovati da je svaki od njih sam po sebi dovoljan da predvidi kontraproductivno ponašanje, ali da je u praksi gotovo nemoguće govoriti o njihovom izlovanom uticaju. Iz perspektive Teorije afektivnog događaja (Weiss & Cropanzano, 1996), potvrđeno je da su inicijalna procena događaja i reakcija na isti pod uticajem dispozicionih oblika pojedinca.

Imajući u vidu rezultate, možemo zaključiti da što među zaposlenima ima manje onih koji bi se mogli okarakterisati kao organizacijski makijavelisti, što je komunikacija jasnija i otvorenija, a regulative i pravila eksplicitno komunicirani, veći je uspeh u ograničavanju destruktivnih ponašanja zaposlenih.

9.5. Demografske razlike

Jedan od ciljeva u ovom istraživanju odnosio se na utvrđivanje značaja demografskih karakteristika ispitanika za učestalost kontraproductivnog radnog ponašanja. Na bazi ranijih studija (Akinbode, 2011; Baucus & Near, 1991; Berry, Ones & Sackett, 2007; Elder & Johnson, 2002; Hershcovis et al., 2007; Holinger & Clark, 1983) pretpostavljeno je da zaposleni skloni ponašanju suprotnom ciljevima organizacije imaju neka zajednička socio-demografska obeležja. Može se reći da dobijeni rezultati u ovom istraživanju u velikoj meri reflektuju nalaze prethodnih istraživanja. Dobijeno je da veću sklonost ka kontraproductivnim postupcima pokazuju muškarci, zaposleni starosti do 40 godina, sa kraćim radnim stažom u organizaciji, kao i zaposleni u javnom sektoru. Nalaz koji nije u skladu sa literaturom jeste taj da su kontraproductivnom ponašanju skloniji naši zaposleni koji imaju viši nivo obrazovanja.

Kada je reč o polnim razlikama, dobijeni rezultati u skladu su sa nalazima ranijih istraživanja (Berry, Ones & Sackett, 2007; Hershcovis et al., 2007), po kojima, muškarci manifestuju značajno viši stepen agresivnih postupaka na radnom mestu. Iako Bjorkvist (1994) nalazi razlike u korist žena u ponašanju koje bi se moglo podvesti pod dimenziju Zloupotreba, navodeći da su muškarci skloniji aktivnim formama kontraproductivnog radnog ponašanja (uništenje imovine, krađa), u ovom istraživanju muškarci beleže više rezultate na ukupnom skoru, kao i na svim pojedinačnim dimenzijama kontraproductivnog radnog ponašanja.

Prema Pulhusu i Viliijamsu (Paulhus & Williams, 2002) Mračna trijada medijator je odnosa između pola i kontraproductivnog radnog ponašanja, u smislu da muškarci postižu više vrednosti na sve tri dimenzije. I u aktuelnom istraživanju rezultati idu u prilog ovoj pretpostavci (Makijavelizam M (muškarci) = 1.91, M (žene) = 1.54 $p < .05$, Narcizam M (muškarci) = 1.98, M (žene) = 1.83 $p < .05$, Psihopatija M (muškarci) = 1.72, M (žene) = 1.45 $p < .05$).

Diskutovanje rezultata koji se odnose na polne razlike gotovo je nemoguće van konteksta teorije društvenih uloga, koja polne razlike pripisuje procesima socijalizacije i polne identifikacije (Eagley & Steffen, 1984), pa se tako uzdržavanje od postupaka suprotnih organizacijskim ciljevima uočeno kod ispitanica smatra posledicom introjeksijske slike žene kao empatične, benevolentne i brižne. Sa druge strane, društvo kod muškaraca podstiče upravo suprotne osobine – borbenost, autonomiju i takmičarski duh. U tom slučaju, odstupanje od postojećih očekivanja, tačnije od svoje uloge, znači kršenje socijalnih normi. Posmatrajući kontraproaktivno ponašanje kao pretnju grupnoj koheziji, opravdano je pretpostaviti da su za žene ovi postupci kontradiktorni sa očekivanom rodnom ulogom i samim tim manje učestali.

Od svih socio-demografskih varijabli, dosadašnja istraživanja pokazuju da godine starosti imaju najveći doprinos u predviđanju kontraproaktivnog ponašanja (Baucus & Near, 1991; Kanfer & Ackerman, 2004). U ovom istraživanju uočeno je da ispitanici mlađi od 40 godina ostvaruju više skorove u odnosu na starije ispitanike, osim na dimenziji Povlačenje, gde nisu uočene značajne razlike. Nalaz se može tumačiti kao potvrda pretpostavke da porast godina prati porast empatije i bolja adaptacija na stresne događaje (Gruys & Sackett, 2003; Shallcross et al., 2013; Sze, Gyurak, Goodkind & Levinson, 2012) i u skladu je sa istraživanjima gde su ispitanici stariji od 40 godina okarakterisani kao „najpoželjniji radnici“ i fleksibilniji od mlađih kada je u pitanju prilagođavanje potrebama organizacije i prihvatanje poslovnog okruženja (Akinbode, 2011; Wagner & Rush, 2000). U istraživanju je zabeležena značajna razlika u učestalosti kontraproaktivnog ponašanja s obzirom na dužinu radnog staža u organizaciji, gde više skorove postižu zaposleni sa kraćim radnim stažom, u skladu sa prethodnim studijama (Beier & Ackerman, 2001; Ng & Feldman, 2010). Nije uočen interaktivni efekat godina starosti i dužine radnog staža u organizaciji, odnosno ispitanici stariji od 40 godina ređe reaguju

kontraproductivno u odnosu na mlađe ispitanike, nezavisno od dužine njihovog radnog staža u organizaciji.

Posmatrajući obrazovanje kao proces kojim se, pored formalnih znanja, stiču i razvijaju osobine kao što su savesnost i odgovornost, pretpostavljeno je da ispitanici nižeg stepena obrazovanja ostvaruju više skorove na skali kontraproductivnog radnog ponašanja nego fakultetski obrazovani ispitanici. Ovim nalazom bile bi potvrđene studije koje govore o njihovoj negativnoj povezanosti (Berry, Gruys & Sackett, 2006; Elder & Johnson, 2001; Konovsky & Organ, 1996). Međutim, istraživanje je pokazalo suprotno – veće rezultate kako na ukupnom skoru, tako i na pojedinačnim dimenzijama kontraproductivnog ponašanja ostvarili su ispitanici višeg stepena obrazovanja. Na prvi pogled, nalaz može delovati iznenađujuće, imajući u vidu pozitivnu korelaciju obrazovanja i razvijenosti moralne svesti (VanSandt et al., 2006). No, ako pretpostavimo da su obrazovani zaposleni svesniji kako svojih obaveza, tako i svojih prava i organizacijskih normi i politika, isto tako možemo pretpostaviti da su perceptivno osetljiviji na kršenje istih i da na eventualna odstupanja koja procenjuju kao suprotna svojim legitimnim interesima mogu reagovati kontraproductivno u većoj meri nego ispitanici nižeg stepena obrazovanja.

Sledeći pretpostavku o razlikama javnog i privatnog sektora u pogledu normi i vrednosti (Rothvell & Baldwin, 2006), pretpostavljeno je da je tip vlasništva nad organizacijom sociodemografska varijabla koja generiše značajne razlike u kontraproductivnom ponašanju zaposlenih. Međutim, na dimenziji Zloupotreba nisu uočene razlike, što može da ukazuje na da je tip vlasništva nad organizacijom generator razlika u onoj vrsti kontraproductivnog ponašanja gde je *meta* organizacija.

U ovom istraživanju, o većoj učestalosti kontraproductivnih radnji izveštavaju zaposleni u državnom sektoru, kako na pojedinačnim dimenzijama (osim Zloupotrebe), tako i na ukupnom skoru. Imajući u vidu da bi, kako tvrde Eraković i saradnici (Erakovich et al., 2002) etička klima javnih organizacija trebalo da se zasniva na demokratskim vrednostima i javnom interesu, ovaj podatak na prvi pogled može da deluje iznenađujuće.

Međutim, on je u skladu sa istraživanjima Akvina, Luisa i Bredfilda (Aquino, Lewis & Bradfield, 1999) prema kojima sigurnost zaposlenja kao odlika javnog sektora značajno pospešuje destruktivna ponašanja, dok je prema Bojnu (Boine, 2002) glavni razlog kontraproductivnog ponašanja nezadovoljstvo zaposlenih nastalo kao posledica mehaničkog dizajna i manje posvećenosti menadžmenta potrebama zaposlenih nego što je to slučaj u privatnom sektoru. Organizacije javnog sektora percipiraju se kao strogo birokratske strukture, sa autokratskim stilom upravljanja, lošom internom komunikacijom, u kojima zaposleni imaju niže plate nego što je slučaj u privatnom sektoru što dovodi do porasta frustracije i veće spremnosti na nepoželjne radne postupke (Leymann, 1996; Nasir & Bashir, 2012).

U cilju što potpunije i jasnije slike prirode odnosa sektora u kom zaposleni radi i njegovog ponašanja, trebalo bi pogledati poređenje ispitanika iz različitih sektora na dimenzijama Pravila i Zakon i kodeks, upitnika Percepcije etičke klime. Naime, na ovoj dimenziji zabeležene su značajne razlike i veća učestalost percepcije ovog tipa etičke klime kod zaposlenih u privatnom sektoru, što može biti potvrda zaključka do kog su došli Nasir i Bašir (Nasir & Bashir, 2012), a to je da je manja učestalost kontraproductivnog ponašanja u privatnom sektoru indikator striktne podele rada, discipline, sistema nagrađivanja i jasne politike zapošljavanja. Zaključak potvrđuje i podatak da je u ovom istraživanju dominantan tip etičke klime percipiran od strane zaposlenih u javnom sektoru Instrumentalnost, dok kod ispitanika

zaposlenih u privatnom sektoru, najveću frekvenciju beleže stavke koje se odnose na dimenzije Pravila i Zakon i kodeks.

9.6. Ograničenja istraživanja

Sprovođenje istraživanja na temu ponašanja koje u osnovi ima nanošenje štete kolegama i organizaciji, suočava se sa izvesnim metodološkim poteškoćama. Sama priroda fenomena kontraproaktivnog ponašanja, koje ne samo da je organizacijski štetno, nepoželjno, nego često i protivzakonito kao i svest o eventualnim sankcijama, dovela je do skoro isključive upotrebe anonimnih samo-izveštaja. Vodeći se stavom da je u interesu zaposlenih da ovi postupci ne budu otkriveni, opravdano je pretpostaviti da, čak i kod anonimnih upitnika, veliki deo kontraproaktivnih radnji nije prijavljen. Moguće je da zaposleni koji u najvećoj meri manifestuju neki od oblika kontraproaktivnog radnog ponašanja zbog straha od sankcija odbijaju da o njima izveštavaju, dok ispitanici koji se ređe angažuju u kontraproaktivnim radnjama ili su one manje ozbiljne, upravo zbog toga osećaju slobodu da o njima i izveštavaju.

U ovoj kao i u ranijim studijama, srednje vrednosti skorova na dimenzijama kontraproaktivnog radnog ponašanja uglavnom su niske. Razlog je verovatno taj što ispitanici nisu spremni da se izjašnjavaju o ovim postupcima, sa jedne strane zbog straha od sankcija, a sa druge usled želje da se predstave u što boljem svetlu, kao što je rečeno.

Međutim, i alternativna tehnika prikupljanja podataka, koja bi bila zasnovana na izveštajima nadređenih i kolega, ima svoja ograničenja. U metastudiji Berija, Karpentera i Barata (Berry, Carpenter & Barratt, 2012) pokazalo se da srednji korelacioni koeficijent kontraproaktivnog radnog ponašanja meren dvema metodama iznosi .38 i da su srednje vrednosti merene skalama samoprocene bile veće od onih dobijenih od strane kolega i nadređenih, što ukazuje da kolege i nadređeni imaju tendenciju potcenjuju pojavu

kontraproaktivnog radnog ponašanja i što se može tretirati kao argument u korist veće validnosti metode samo-izveštaja u odnosu na eksternu evaluaciju.

Iako Skarlicki i Foldžer (Skarlicki & Folger, 1997) nalaze veće korelacije percepcije distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti sa kontraproaktivnim radnim ponašanjem kada su u pitanju procene saradnika, nego kada su u pitanju samo-izveštaji, smanjeno ulaganje napora i neangažovanje svih potencijala predstavljaju subjektivnu procenu ponašanja u koje kolege ne mogu imati direktan uvid.

Transverzalni dizajn studije ograničava stepen do kog se može govoriti o uzročno-posledičnom odnosu varijabli, pa je neophodnost replikacije nalaza u više vremenskih tačaka evidentna. Iako je veza između prediktora i kriterijuma teorijski opravdana i empirijski potvrđena, longitudinalni dizajn doprineo bi potvrdi kauzalnog odnosa ispitanih konstrukata, kao i boljem razumevanju dinamične prirode kontraproaktivnog radnog ponašanja.

Još jedno ograničenje tiče se činjenice da je istraživanje u okviru ovog rada sprovedeno na prigodnom uzorku zaposlenih (i radnih organizacija) u Srbiji, usled čega nije moguća generalizacija dobijenih rezultata na opštu populaciju zaposlenih osoba u Republici Srbiji. Iako je veličina uzorka adekvatna (428 zaposlenih koji pripadaju različitim profesionalnim grupama i organizacijama), veličina kategorija unutar demografskih varijabli ne prati u potpunosti njihov odnos u populaciji radno aktivnih osoba u našoj zemlji.

Imajući u vidu teorijski pluralizam u konceptualizaciji kontraproaktivnog ponašanja, ne iznenađuje veliki broj instrumenata za njegovu procenu. Prvi zadatak sa kojim se istraživači susreću jeste odabir odgovarajuće skale procene, a zatim njena psihometrijska provera. Uprkos velikom broju dostupnih instrumenata, još nijedan validiran na srpskom jeziku, tako da je u

ovom istraživanju primenjena prevedena Lista kontraproductivnog ponašanja (Spector et al, 2006), čija je psihometrijska svojstva potrebno još detaljnije ispitati.

Na samom kraju, bitno je napomenuti da je u trenutku istraživanja (kraj 2018. i početak 2019. godine) stopa nezaposlenosti u Republici Srbiji iznosila 12.9% (Trading Economics, 2019), čime je Srbija svrstana u kategoriju zemalja sa najvećim brojem nezaposlenih u Evropi. Analiza rezultata prvog regionalnog istraživanja o tržištu rada u Srbiji, BiH i Hrvatskoj pokazuje da 36% građana Srbije strahuje da će ostati bez posla (Hrvatska 32%, BiH 24%). Navedeni podaci mogu da ukažu na dodatnu motivaciju za određene postupke, proisteklu iz straha od gubitka posla i želje da se isti zadrži, koja može uticati na vezu prediktorskih i kriterijskih varijabi ovog istraživanja. Iako ovo opažanje predstavlja subjektivnu percepciju autorke, prilikom interpretacije rezultata, svakako je neophodno imati u vidu tržišna zbivanja i ekonomski kontekst.

9.7. Praktične implikacije

Praktični značaj ovog istraživanja ogleda se u mogućnosti primene dobijenih rezultata u rešavanju pitanja gubitaka izazvanih neopravdanim i izostancima usled bolesti, gubitaka izazvanim subverzijom, krađama, mobingom i drugim oblicima kontraproductivnog ponašanja. Rezultati mogu biti primenjeni preventivno u procesima profesionalne selekcije novih članova organizacije, tokom orijentacije novozaposlenih, u procesu kreiranja politika nagrađivanja i motivisanja zaposlenih i generalno u praksi upravljanja ljudskim resursima koja ima za cilj smanjenje negativnih efekata ponašanja udaljavanja na rezultate poslovanja kompanije.

Veća manifestacija kontraproductivnog ponašanja zabeležena kod muškaraca, ispitanika mlađih od 40 godina, visoko obrazovanih i zaposlenih u javnom sektoru ukazuje na značaj demografskog konteksta u kreiranju navedenih strategija i intervencija. Pored praktičnog,

teorijski značaj istraživanja odnosi se na validaciju integrisanog modela kontraproductivnog radnog ponašanja na uzorku zaposlenih u Republici Srbiji. Sa tog stanovišta, razumevanje odnosa i preklapanja dimenzija doprinosi konceptualnoj jasnoći i parsimoniji u razumevanju prediktora kontraproductivnog ponašanja kod zaposlenih u našoj zemlji. Na taj način rezultati ovog istraživanja obezbeđuju empirijsku osnovu za saznanja o značaju percepcije organizacijske pravednosti, etičke klime i osobina ličnosti u predviđanju kontraproductivnog radnog ponašanja.

Važan nalaz ove studije jeste da što zaposleni u većoj meri smatra da se sa njim ne komunicira jasno i otvoreno veća je verovatnoća manifestacije kontraproductivnog radnog ponašanja. Pokazano je da informacijska pravednost ima uticaj na pojavu kontraproductivnog radnog ponašanja i da organizacije moraju obezbediti transparentno radno okruženje u smislu donošenja odluka i interpersonalnih relacija. Iako literatura beleži da je percepcija informacijske pravednosti, pored interpersonalne, najsnažniji prediktor najintenzivnijih emocionalnih i bihevioralnih odgovora, ona pozitivno korelira upravo sa onim konstruktima koji predstavljaju indikatore zdrave radne organizacije i ujedno njene dugoročne ciljeve - poverenje u menadžment i zadovoljstvo poslom (Kernan & Hanges, 2002). Imajući u vidu učestalost situacija koje se evaluiraju na ovoj dimenziji, negovanje klime pravednosti koja ih odražava predstavlja dnevni zadatak menadžmenta savremenih radnih organizacija.

Zabeležena korelacija između tipova etičke klime i dimenzija kontraproductivnog radnog ponašanja ukazuje na značajnu ulogu percepcije radnog okruženja u oblikovanju ponašanja zaposlenih. Etičke vrednosti promovisane od strane organizacije služe kao vodič i referentna tačka u odnosu na koju zaposleni prilagođavaju svoje postupke, te bi organizacije trebalo da posvete posebnu pažnju njihovom definisanju i komunikaciji. Iz nalaza je evidentno da organizacije moraju komunicirati zaposlenima poruku da se ponašanje koje šteti zaposlenima i

samoj organizaciji ne toleriše, a potencijal da prenese tu poruku ima etički kodeks, kao materijalna manifestacija dimenzije etičke klime Zakon i kodeks. U organizacijama koje nemaju jasne sankcije za nepoželjna ponašanja, ona mogu postati uobičajena pojava. Prema Fulmeru (Fulmer, 2004), nesmetana realizacija etičke prakse nije važna samo zbog toga da bi sanirala štetu usled sve većeg broja poslovnih afera i skandala, već je važan njen uticaj u kreiranju ugleda i imidža kompanije kao iskrenog i pouzdanog poslodavca i poslovnog partnera.

Na temelju nalaza o značaju Makijavelizma za predviđanje kontraproductivnog ponašanja, možemo zaključiti da je profesionalna selekcija prvi korak u njegovoj prevenciji. Manipulativni i kompetitivni zaposleni, skloni laganju, usmereni isključivo na lične ciljeve i koji ne vide korist od pomaganja drugima, u velikoj meri kreatori su toksičnog radnog okruženja, koje karakterišu konflikti, fluktuacija i nizak nivo zadovoljstva poslom (Boddi, 2010a). Prilikom procesa selekcije potrebno je obratiti posebnu pažnju, budući da je jedna od odlika Makijavelizma želja za što boljim prikazivanjem (upravljanje impresijom), pa su pa su tako ovi kandidati neretko veoma laskavi i skloni davanju komplimenata (Baboselac-Marić, 2015). Iako ne postoji univerzalni recept, Babiak i Hare (Babiak & Hare, 2006) preporučuju strukturane intervjue prilikom selekcije, kao i ček liste kojima bi i sami zaposleni evaluirali ponašanje kolega. Isti autori navode poseban oprez po pitanju karakteristika zaposlenih prilikom sastavljanja radnih timova. Prema pojedinima autorima (Hogan, Curphy & Hogan, 1994; Spain, Harms, Lebreton, 2013) organizacijskim intervencijama moguće je delovati na *mračne* karakteristike zaposlenih, pre svega ako su usmerene prema drugim zaposlenima. Ističu se važnost fokusiranja na posledice koje je takvo ponašanje uzrokovalo, kao i osiguranje podrške žrtvama Mračne trijade, sa posebnim akcentom na stil komunikacije koji se neguje u okviru organizacije.

Prema teoriji fita osobe-sredine (Edwards, Caplan, Harrison, 1998) zaposleni traže radnu sredinu koja će zadovoljiti njihove potrebe i preferencije. Sledeći ovu teoriju, može se pretpostaviti da su određene vrste radnog okruženja posebno privlačne za „tamne ličnosti“ i da ih privlače snažnije od drugih. Kako navodi Koen (Cohen, 2016), pojedince sa visokim vrednostima na skali Mračne trijade privlače organizacije u kojima mogu lakše da zadovolje svoje potrebe za prestižom, moći i nezavisnošću. Odnos osobina iz Mračne trijade i kontraproaktivnog radnog ponašanja u velikoj meri zavisi od percepcije organizacijskih politika. Empirijski je potvrđeno da je preferirani tip organizacije za ove pojedince onaj u kojima je, usled nedostatka jasnih etičkih standarda i mehanizama kontrole, verovatnoća da budu sankcionisani niža (Grijalva & Harms, 2014; O’Boyle, Forsyth & Banks, 2007). To upućuje na značaj dimenzije etičke klime Zakon i kodeks za izbegavanje materijalne štete u poslovanju kao i štete usled gubitka ugleda organizacije.

Sa druge strane, u ovom istraživanju etički standardi i mehanizmi kontrole gube prediktivnu moć na račun percepcije pravednosti, kada su u pitanju zaposleni sa visokim skorovima na skali Makijavelizma. Drugim rečima, primarna prevencija u vidu adekvatne profesionalne selekcije i rane detekcije zaposlenih sa potencijalno *mračnim* karakteristikama, predstavlja odgovarajuću strategiju u borbi sa nepoželjnim oblicima radnim ponašanjem u našoj sredini.

Imajući u vidu ekonomsku i psihološku štetu koju ovi postupci prouzrokuju, njihova redukcija, čak i u nezatnoj meri, od velike je važnosti. Ukoliko ne žele da se suoče sa izazovom sve težeg nalazjenja zainteresovanih da rade u kontekstu, koji po svojim odlikama, podstiče nezadovoljstvo i dovodi do napuštanja organizacije, menadžment je u obavezi da konstantno radi na prevenciji nepoželjnog i stimulisanju produktivnog radnog ponašanja.

ZAKLJUČCI I ZAVRŠNA RAZMATRANJA

Ovaj rad je pokušao da odgovori na pitanje na koji način se može predvideti intencionalno ponašanje nekih članova radne zajednice koja su u suprotnosti sa legitimnim organizacijskim interesima i interesima zaposlenih. Antecedente kontraproductivnog ponašanja, bilo da se odnose na intrapersonalne odlike ili karakteristike organizacije, nemoguće je sagledati u jednom istraživanju, stoga je u ovom radu testiran doprinos percepcije organizacijske pravednosti, percepcije etičke klime i osobina ličnosti Mračne trijade u predviđanju kontraproductivnog radnog ponašanja.

Rezultati istraživanja pokazuju da se percepcija pravednosti u većoj meri oslanja na socijalne interakcije, nego na same nagrade ili procedure koje stoje u osnovi njihove raspodele. Tačnije, kontraproductivno radno ponašanje može se predvideti samo na osnovu percepcije informacijske pravednosti. Ipak, njena prediktivna snaga gubi značaj kada se u model predviđanja uključe sve tri grupe prediktora. Može se zaključiti da efekti percepcije pravednosti nisu situaciono i kulturološki univerzalni, kao i da bi norma recipročnosti obavezno morala da uključi i lične osobine. Utvrđeno je da samo onda kada je Makijavelizam izražen, percepcija informacijske pravednosti predviđa kontraproductivne radnje i smer njihove povezanosti je negativan. Odnosno, pojedinci koji se ne mogu okarakterisati kao hladni, pragmatični i proračunati verovatno neće reagovati destruktivno prema organizaciji i kolegama ni onda kada ishod evaluacije organizacije pravednosti ne bude povoljan. U takvim okolnostima, negativna percepcija organizacijske informacijske pravednosti neće dovesti do postupaka koji nisu u skladu sa njegovim predispozicijama.

Etičke vrednosti promovisane od strane organizacije značajan su faktor u prevenciji kontraproductivnih radnji, pre svega promovisanje poštovanja zakona i profesionalnih standarda,

što ukazuje na neophodnu podršku državnih i zakonodavnih organa radnim organizacijama u procesu prevencije i redukcije organizacijski štetnih postupaka.

Istraživanje ukazuje da je moguće identifikovati socio-demografska obeležja zaposlenih koji su skloniji opstrukciji organizacijskih ciljeva - muškarci, zaposleni do 40 godina starosti, zaposleni sa kraćim radnim stažom u organizaciji, visoko obrazovani i zaposleni u javnom sektoru.

Posmatrajući pojedinačni doprinos, učestalost kontraproaktivnog ponašanja pojedinca moguće je predvideti i na osnovu organizacijskih prediktora i na osnovu osobina ličnosti. Međutim, poredeći snagu prediktora, evidentno je da je Makijavelizam taj koji u najvećoj meri određuje zaposlenog u smeru kontraproaktivnih radnji. Svaki od prediktora pokazao se kao značajan kada je u modelu samostalno predviđao kontraproaktivno radno ponašanje, međutim kada se u model unesu svi prediktori, dolazi do gubljenja prediktivnog doprinosa percepcije informacione pravednosti. Drugim rečima, kontraproaktivno ponašanje najbolje predviđa razvijeni *Makijavelizam*, u nešto manjoj meri percepcija odsustva tipa etičke klime *Zakon i kodeks*, dok informaciona pravednost gubi svoj prediktivni doprinos u modelu u kom su uključeni svi prediktori.

Buduća istraživanja trebalo bi da nastave proučavanje strukture konstrukta kontraproaktivnog radnog ponašanja i validacije njegovih mernih instrumenata. Takođe, istraživanje determinanti ponašanja suprotnog organizacijskim ciljevima i mehanizama njegovog nastanka trebalo bi da uključi još činilaca (emocije, radna motivacija, tip liderstva, zadovoljstvo poslom,) koji mogu imati medijacijski ili moderatorski efekat.

Uprkos ograničenjima, implikacije ove studije nisu zanemarljive. Sa teorijskog stanovišta istraživanje pokazuje da kontraproaktivnom radnom ponašanju doprinose i

individualni i organizacijski faktori, te da bi buduća istraživanja trebalo da zauzmu holistički pristup, integrišući organizacijske i interpersonalne činioce. Samo ovakve studije imaju potencijal da doprinesu boljem razumevanju jednog od najkompleksnijih i za organizaciju najskupljih i najnepoželjnijih oblika radnog ponašanja. Sa tačke gledišta praktičara, studijom je pokazano da radne organizacije itekako imaju sposobnost i isto tako odgovornost da sprovode adekvatnu selekciju kao i uvođenje etičkih programa koji bi, potenciranjem zakona i kodeksa ponašanja, suzio prostor za vulgarnu promociju ličnog interesa kao i za ispoljavanje različitih oblika kontraproaktivnog radnog ponašanja.

LITERATURA

- Agarwal, J., & Malloy, D. C. (1999). Ethical work climate dimensions in a not-for-profit organization: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 20(1), 1-14.
- Agarwal, U. A., & Bhargava, S. (2014). The role of social exchange on work outcomes: a study of Indian managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 1484-1504.
- Akinbode, G. A. (2011). Demographic and dispositional characteristics as predictors of organisational citizenship behaviour: An appraisal of OCB in a non-English culture workgroups. *Ife Psychologia*, 19(1), 1-21.
- Ambrose, M. L., A. Arnaud and M. Schminke. (2008). Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person–Organization Fit on Job Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323–333.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 89, 947-65.
- Anderson, C. A., & Bushman, B. J. (2002). Human aggression. *Annual Review of Psychology*, 53, 27–51.
- Anderson, C. A., Deuser, W. E., & DeNeve, K. M. (1995). Hot temperatures, hostile affect, hostile cognition and arousal: Tests of a general model of affective aggression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 434–448.

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Aquino, K., & Douglas, S. (2003). Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modelling, and hierarchical status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 195-208. retrieved 20.10.2018.from:https://www.researchgate.net/publication/266796582_Managing_counterproductive_work_behaviors [accessed Aug 31 2018].
- Aquino, K., Galperin, B. L., & Bennett, R. J. (2004). Social status and aggressiveness as moderators of the relationship between interactional justice and workplace deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(5), 1001-1029. retrieved 08.08.2019. from <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02581.x>
- Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073-1091.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 91, 653-688.
- Ardichvili A., Jondle D. (2009). Ethical business cultures: A literature review and implications. *Human Resource Development Review*, 8(2), 223-244.
- Arnaud, A. (2010). Conceptualizing and measuring ethical work climate: Development and validation of the ethical climate index. *Business and Society*, 49(2), 345-358.

- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., & Moore, H. (2007). Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side? *Personality and Individual Differences*, 43, 179–189.
- Aziz, A. (2005). Relationship between Machiavellianism scores and performance of real estate salespersons. *Psychological Reports*, 96(1), 235-238.
- Baboselac-Marić, M. (2015). Zaposlenici "otrovnih" karakteristika i njihov utjecaj na organizaciju. *Policija i sigurnost*, 24 (3), 261-278.
- Baka, Lukasz. (2015). How do negative emotions regulate the effects of workplace aggression on counterproductive work behavior?. *Polish Psychological Bulletin*, 46(3), 326–335.
- Barnett, T., & Vaicys, C. (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 351-362.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and their potential causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161-173.
- Barrett, P. (2007). Structural Equation Modelling: Adjudging Model Fit. *Personality and Individual Differences*, 42, 815-824.

- Baucus, M., & Near, J. (1991). Can illegal corporate behavior be predicted? An event history analysis. *Academy of Management Journal*, 34(1), 9 - 36.
- Bechtoldt, M. N., Welk, C., Hartig, J., & Zapf, D. (2007). Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behavior at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 479–500.
- Becker, Jennifer & O'Hair, H.. (2007). Machiavellians' Motives in Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35, 246-267.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 3, 349-360
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The past, present and future of workplace deviance research. *Organizational behavior: The state of the science*, 2, 247-281.
- Bensimon, H.f. (1994). Violence in the workplace. *Training and Development Journal*, 1, 27-32.
- Bentler, P. & Bonett, D. (1980). Significance Tests and Goodness-of-Fit in Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88,588-606.
- Bentler, P. M. (2006). *EQS 6 structural equations program manual*.Encino, CA: Multivariate Software.
- Bergman, S.M., McIntyre, M.D., James, L.R. (2004). Identifying the aggressive personality. *Journal of Emotional Abuse*, 4, 81-93.

- Berkowitz, L. (1989). Affective aggression: The role of stress, pain, and negative affect. In Geen, R. G., Donnerstein, E. (Eds.), *Human aggression: Theories, research, and implications for social policy* (pp. 49–72). San Diego, CA: Academic Press.
- Berry C. M., Gruys, M. L. & Sackett P. R. (2006). Educational attainment as a proxy for cognitive ability in selection: Effects of levels of cognitive ability and adverse impact. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 696–705.
- Berry, C. & Carpenter, N. & Barratt, C. (2011). Do Other-Reports of Counterproductive Work Behavior Provide an Incremental Contribution Over Self-Reports? A Meta-Analytic Comparison. *The Journal of applied psychology, 97*, 613-36.
- Berry, C. M., Ones, S. D, & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 410-424.
- Beshears, J., & Gino, F. (2015). Leaders as decision architects. *Harvard Business Review, 93*(5), 52-62.
- Bettencourt, B. A., & Miller, N. (1996). Sex differences and aggression as a function of provocation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin, 11*(9), 422– 447.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J.Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 85-112). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (p. 246–260). Sage Publications, Inc.

- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. In R.A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.) *Antisocial Behavior in Organizations* (pp. 18-36). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bies, R.J. i Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. U R. J. Lewicki, B. H. Sheppard i M. H. Bazerman (Ur.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. I) (str.43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Björkqvist (1994). Sex Differences in Physical, Verbal, and Indirect Aggression. *A Review of Recent Research Sex Roles*, 30, 177-188.
- Blau, G. & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 595-614.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blau, P. (1977). *Inequality and Heterogeneity*. New York: The Free Press.
- Blau, P., & Scott, R. (1962). *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco, CA: Chandler Publishing.
- Boddy, C.R.. (2010). Corporate Psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10, 300 - 312.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1104-1117.
- Borman, W. C & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The

- meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1993) 'Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance', in N. Schmitt and W. Borman (eds), *Personnel Selection in Organizations*. New York: Jossey-Bass, 71-98.
- Boyne, G. (2002). Public and Private Management: What's the Difference?. *Journal of Management Studies*, 39,7-122.
- Burton, J. P., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2005). The role of self-esteem and social influences in aggressive reactions to interactional injustice. *Journal of Business and Psychology*, 20, 131-170.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming (2nd ed.)*. New York, NY: Taylor and Francis Group.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., i Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284.
- Carstensen, L. L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: Support for socioemotional selectivity theory. *Psychology and Aging*, 7, 331-338.
- Chou, S. Y. & Pearson, J. (2011). A demographic study of information technology professionals' organizational citizenship behavior. *Journal of Management Research*, 3(2), 1-15.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic

Press.

Clark, K., & James, K. 1999. Justice and positive and negative creativity. *Creativity Research Journal*, 12, 311-320.

Clay-Warner J, Reynolds J and Roman P., (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18, 391–409.

Cohen A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26, 69–85.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Cohen, T. R., Panter, A. T., & Turan, N. (2013). Predicting counterproductive work behavior from guilt proneness. *Journal of Business Ethics*, 114, 45-53.

Cohen, T.R., & Morse, L. (2014). Moral character: What it is and what it does. *Research in Organizational Behavior*, 10, 43–61.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86, 278–321.

- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 599-609.
- Colquitt J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*, 386-400.
- Colquitt J. A., Scott B. A., Rodell J. B., Long D. M., Zapata C. P., Conlon D. E. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 199-236.
- Colquitt, J. A., Long, D. M., Rodell, J. B., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2015). Adding the “in” to justice: A qualitative and quantitative investigation of the differential effects of justice rule adherence and violation. *Journal of Applied Psychology, 100*, 278–297
- Conlon, D. E., Meyer, C. J., i Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? U: J. Greenberg i J. A. Colquitt (Ur.), *Handbook of organizational justice*, 301–328. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1985). *The NEO personality inventory manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Coyle-Shapiro J., Neuman JH. (2004). The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behaviour 64*(11), 150-164.

- Crino, M. D. (1994). Employee sabotage: A random or preventable phenomenon?. *Journal of Managerial Issues*, 6, 311–337.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Cropanzano, R., Greenberg, J. 1997. Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology* (2), 317-372.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. 2001. Three roads to organizational justice. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*: 1–113. Oxford, England: Elsevier Science.
- Cross, C. P., Copping, L. T., & Campbell, A. (2011). Sex differences in impulsivity: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 137, 97–130.
- Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73(2), 667-674.
- Dahling J. J., Whitaker, B. G., Levy, P. E. (2009). The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, 35, 219-257.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- De Cremer, D. (2007). *Advances in the psychology of justice and affect*. Greenwich, CT:

Information Age Publishing.

De Cremer, D., & Tyler, T. R. (2007). The Effects of Trust in Authority and Procedural Fairness on Cooperation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 639-649.

DeMore, S. W., Fisher, J. D., & Baron, R. M. (1988). The equity-control model as a predictor of vandalism among college students. *Journal of Applied Social Psychology*, 18(1), 80-91.

Dorsch, M. J., Swanson, S. R. & Kelley, S. W. (1998). The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26(2), 128–142.

Eagley, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 735–754.

Eagly, A. H. (1983). Gender and social influence: A social psychological analysis. *The American Psychologist*, 38, 971–981.

Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-Environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Relationship Between P-E Fit and Outcomes 49 Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28-67). Oxford: Oxford University Press.

Elder, G. H., Jr., & Johnson, M. K. (2001). The life course and human development: Challenges, lessons, and new directions. In R. A. Settersten (Ed.), *Invitation to the life course: Toward new understandings of later life*. Amityville, NY: Baywood.

Employment rate, 2019. Retrieved 15.09.2019. from <https://tradingeconomics.com/>

- Erakovich, R., Bruce, R., & Wyman, S. (2002). Preliminary results: A study of the relationship of ethical work climate and organizational culture in public organizations. Paper prepared for presentation at the American Society for Public Administration National Conference, Phoenix, Arizona.
- Fine, S., Horowitz, I., Weigler, H., & Basis, L. (2010). Is good character good enough? The effects of situational variables on the relationship between integrity and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Review*, 20, 73–84.
- Flaherty, S., & Moss, S. A. (2007). The impact of personality and team context on the relationship between workplace injustice and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 2549–2575.
- Folger, R. F. & Konosky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R., & Baron, R. A. 1996. Violence and hostility at work: A model of reactions to perceived injustice. In G. R. VandenBos & E. Q. Bulatao (Eds.), *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions*: 51-85. Washington, DC: American Psychological Association.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (2005). Beyond Counterproductive Work Behavior: Moral Emotions and Deontic Retaliation Versus Reconciliation. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (83–105). American Psychological Association.

Folger, R., & Skarlicki, D. P. 1998. When tough times make tough bosses: Managerial distancing as a function of layoff blame. *Academy of Management Journal*, 41, 79-87.

Forsyth, D. (1980). A Taxonomy of Ethical Ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 175-184.

Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.

Fox, S., Freeman, A. (2011). Narcissism and the Deviant Citizen: A Common Thread in CWB and OCB. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 9, 151 - 196

Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.

Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., & Bruursema, K. (2007). Does your coworker know what you're doing? Convergence of self- and peer-reports of counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management*, 14, 41-60.

Fritzsche, D. J. (2000). Ethical climates and the ethical dimension of decision-making. *Journal of Business Ethics* 24(2), 125-140.

Fulmer, R. M. (2004). The challenge of ethical leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 307-317.

Furnham, A., Richards, S. C. i Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of Personality: A

- 10 Year Review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216.
- Geen, R. G., (1998). *Processes and personal variables in affective aggression*. San Diego, CA: Academic Press.
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469–485.
- Giacalone, R.A. & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Goldberg, L. (1990). An alternative "description of personality": The Big five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Goodman, P. S., & Friedman, A. (1971). An examination of Adams' theory of inequity. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 271-288.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J. 1987. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Greenberg, J., & Alge, B. J. (1998). Aggressive reactions to workplace injustice. *Monographs in organizational behavior and industrial relations*, 23, 83 - 117.
- Greenberg, L., & Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 897-913.

- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A., & Collins, J. (1998). Dysfunctional work behaviors in organizations. *Trends in organizational behavior*, 5, 65 - 82.
- Grijalva, E., & Harms, P. D. (2014). Narcissism: An integrative synthesis and dominance complementarity model. *The Academy of Management Perspectives*, 28, 108–127.
- Grijalva, E., and Newman, D. A. (2014). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): meta-analysis and consideration of collectivist culture, big five personality, and narcissism's facet structure. *Applied Psychology*, 64, 93–126.
- Gruys M. L. & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30-42.
- Gunthorsdottir, A., McCabe, K., & Smith, V. (2002). Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of Economic Psychology*, 23(1), 49-66.
- Ha, C., Petersen, N. & Sharp, C. (2008). Narcissism, self-esteem, and conduct problems. *European Journal of Child and Adolescent Psychiatry*, 17(1), 406-413.
- Hare, R. D. (1985). Comparison of procedures for the assessment of psychopathy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 53(1), 7-16.
- Hare, R.D. (1999). *Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among*

us. Guilford Press.

Hegarty, W. H., & Sims, H. P. Jr. (1979). Organizational philosophy, policies, and objectives related to unethical decision behavior: A laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology, 64*(3), 331-338.

Henle, C. A. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of Managerial Issues, 12*(2), 247-263.

Hershcovis, M. S. (2011). Incivility, social undermining, bullying...Oh My! A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 499-519.

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

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage .

Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology, 74*(2), 273-279.

Hollinger, R. C. & Clark, J. P. (1983). *Theft by Employees*. Lexington MA: D. C. Heath.

Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Employee deviance: A response to the perceived quality of work experience. *Work and Occupations, 9*(1), 97-114.

Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the

- study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599-610.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V.(2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hu, L. & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Jaccard, J., Wan, C. K., & Turrisi, R. (1990). The detection and interpretation of interaction effects between continuous variables in multiple regression. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 467-478. doi:10.1207/s15327906mbr2504_4
- Jakopec, A. (2015). Teorijski i metodološki aspekti istraživanja klime pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 24 (3), 2015.
- James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnusson (Ed.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275–295). Hillsdale, NJ, United States of America: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.

- Jensen-Campbell, L.A., & Graziano, W.G. (2001). Agreeableness as a moderator of interpersonal conflict. *Journal of personality*, 69(2), 323-61 .
- Johns, G. (2011). Attendance dynamics at work: The antecedents and correlates of presenteeism, absenteeism, and productivity loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 483–500
- Johnson, D., and Salmon, T. C. (2016). Sabotage versus discouragement: Which dominates post promotion tournament behavior?. *Southern Economic Journal*, 82(3), 673–696.
- Jonason, P. & Luevano, V. & Adams, H. (2012). How the Dark Triad Traits Predict Relationship Choices. *Personality and Individual Differences*, 53,180–184.
- Jonason, P. K., Slomski, S. & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 449-453.
- Jovanović, T., Mijatov, M., Dragin, A. S., Simat, K., & Majstorović, N. (2019). Identification of predictors' effects on perceiving the ethical climate and job satisfaction within Serbian tourism industry. *Journal of Management & Organization*, 1-29
- Jones, D. A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 525–542.
- Judge, T. A., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of*

Applied Psychology, 91, 762-776.

Kanfer R. & Ackerman P.L., (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review* 29 (3), 440-58.

Karremans, J. C., & Van Lange, P. A. M. (2005). Does activating justice help or hurt in promoting forgiveness? *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 290-297.

Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., and Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18–25.

Kennedy, D. B., Homant, R. J., & Homant, M. (2004). Perception of injustice as a predictor of support for workplace aggression. *Journal of Business and Psychology*, 18, 323-36.

Kernan, M. & Hanges, P. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *The Journal of applied psychology*, 8, 916-28.

Key, S. (1999). Organizational ethical culture: real or imagined?. *Journal of Business Ethics*, 20(3), 217-225.

Kidwell, R. E., Jr., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18, 429–456.

Kline, R. B. (2010). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Third Edition*. New York: The Guilford Press.

Kohlberg, L. (1984). *The Philosophy of Moral Development*. New York: Harper & Row.

- Kolarski, M. (2019). *Značaj etičke klime i nivoa izgaranja na radu za učestalost simptoma poremećaja psiho-fizičkog zdravlja zaposlenih*. Master rad. Novi Sad: Filozofski fakultet
- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of applied psychology, 76(5)*, 698.
- Konovsky, M. A. & Organ, D. W (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 17(3)*, 253-266.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal, 37(3)*, 656–669.
- Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management, 33(3)*, 378-394.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and Adaptation*. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. and S. Folkman (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Le Roy, J., Bastounis, M., & Poussard, J. M. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior and Personality: an international journal, 40(8)*, 1341-1355
- Leary, M. R. i Hoyle, R. H. (2009). *Handbook of Individual Differences in Social*

Behavior. Guilford Press, New York.

Lehmann, W.E.K., Holcom, M.L., & Simpson, D.D. (1990). *Employee health and performance in the workplace: A survey of municipal employees of a large southwest city*. Fort Worth: Texas Christian University, Institute of Behavioral Research.

Leslie, L. M., Snyder, M., & Glomb, T. M. (2013). Who gives? Multilevel effects of gender and ethnicity on workplace charitable giving. *The Journal of Applied Psychology*, 98, 49–62.

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in experimental social psychology*, 9, 91–131.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? *New approaches to the study of fairness in social relationships*. New York: Plenum.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

Lyons, B. J., & Scott, B. A. (2012). Integrating social exchange and affective explanations for the receipt of help and harm: A social-network approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 66–79.

MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130–149

- Majstorović, N. i Popov, B. (2011). Konstrukcija i metrijska svojstva novog upitnika makijavelizma ENM-2. Saopštenje na međunarodnom naučno-stručnom skupu Savremeni trendovi u psihologiji, 14-16.10.2011. Univerzitet u Novom Sadu, Filozofski fakultet, Odsek za psihologiju. Knjiga rezimea, 303-304.
- Mangione, T. W., & Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60, 114-116.
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647-660.
- Martin, K., & Cullen, J. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36-50.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Maureen, Ambros, Mark, Seabright & Schminke (2002). Sabotage in the workplace: The role of organisational injustice. *Organisational Behaviour & Human Decision Processes*, 89 (1), 949-965.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.

- Mesch, D. J., Brown, M. S., Moore, Z. I. and Hayat, A. D. (2011). Gender differences in charitable giving. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16, 342–355.
- Mikulay, S., Neuman, G., & Finkelstein, L. (2001). Counterproductive workplace behaviors. *Gender, Social, and General Psychology Monographs*, 127, 279–300.
- Miller, D. (2001). *Principles of social justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2007). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
- Mustaine, E. E., & Tewksbury, R. (2002). Sexual assault of college women: A feminist interpretation of a routine activities analysis. *Criminal Justice Review*, 27(1), 89-123.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- Nasir, M., & Bashir, A. (2012). Examining workplace deviance in public sector

- organization of Pakistan. *International Journal of Social Economics*, 39(4), 240 – 253.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*, 37–67, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Organizational Tenure and Job Performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220–1250.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory. 2nd Edition*, McGraw-Hill, New York.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C. & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: a social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97, 557–579.

- O'Connor, W. E. & Morrison, T. G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *Journal of Psychology*, *135*(1), 301-312.
- Oh, J. & Shin, E. H. (2003). Inequalities in nonfatal work injury: The significance of race, human capital, and occupations. *Social Science and Medicine*, *57*(11), 2173-2182.
- O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W. & Glew, D.J. (1996) Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, *21*, 225-253
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 679-703.
- Organ, D. W. & Greene, C. N. (1981). The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach. *Administrative Science Quarterly*, *26*(2), 237-252.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, *10*(2), 85-97.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 157-164.
- Palmer, J. C., Komarraju, M., Carter, M. Z., & Karau, S. J. (2017). Angel on one shoulder: Can perceived organizational support moderate the relationship between the Dark Triad traits and counterproductive work behavior? *Personality and Individual Differences*, *110*, 31-37.

Parboteeah, K. P. & E. Kapp. (2008). Ethical Climates and Safety-Enhancing Behaviors: An Empirical Test. *Journal of Business Ethics* 80, 515–529.

Parboteeah, K. P., & Kapp, E. A. (2008). Ethical climates and workplace safety behaviors: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 515-529.

Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(1), 556-563.

Payne, B. K., & Gainey, R. R. (2004). Ancillary consequences of employee theft. *Journal of Criminal Justice*, 32, 63–73.

Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 126-134.

Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive workplace behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (5), 777-796.

Perri, F.S. (2013). Visionaries or false prophets. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 29(3), 331–350.

Peterson, D. (2002). Deviant workplace behaviour and the organisation's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-56.

Pfeffer, J. (1991). Organization theory and structural perspectives on management. *Journal of Management*, 17, 789 - 803.

- Pilch I, Turska E. (2015) Relationships between Machiavellianism, organizational culture, and workplace bullying: emotional abuse from the target's and the perpetrator's perspective. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 83–93.
- Pindek, S., Spector P. E. (2016). Organizational constraints: A meta-analysis of a major stressor. *Work Stress*, 30(1), 7–25.
- Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad Behavior in Groups The Impact of Overall Justice Climate and Functional Dependence on Counterproductive Work Behavior in Work Units. *Group & Organization Management*, 38(2), 230-257.
- Prodović, B., i Milojković, B.P. (2018). Hofstedov model nacionalnih dimenzija - sa posebnim osvrtom na vrednosne dimenzije srpske nacionalne kulture. *Srpska politička misao*, 59 (1), 225-244.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Raskin, R. i Hall, C. S. (1979). A Narcissistic Personality Inventory. *Psychological Reports*, 45(2), 590.
- Rauthmann, J. & Kolar, G. (2012). How “dark” are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53, 884-889.
- Ray, J., & Ray, J. 1982. Some apparent advantages of subclinical psychopathy. *The Journal of Social Psychology*, 117,135-42.

- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1997). *Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). *Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance*. New York: John Wiley & Sons.
- Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY: Free Press.
- Rose, M. (2005). Do rising levels of qualification alter work ethic, work orientation and organizational commitment for the worse? Evidence from the UK, 1985–2001. *Journal of Education and Work*, 18(2), 131–164.
- Rothwell, G. & Baldwin, N. (2006). Ethical Climates and Contextual Predictors of Whistle-Blowing. *Review of Public Personnel Administration*, 26, 216-244.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (139–158). John Wiley & Sons.
- Ryff, C.D., & Baltes, P.B. (1976). Value transition and adult development in women: The instrumentality-terminality sequence hypothesis. *Developmental Psychology*, 12,

567-568.

Sackett, P. R. (2002), The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5–11.

Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, 1, 145-164.

Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A., & Laczko, R. M. (2006). Citizenship and counterproductive work behavior: Clarifying relationships between the two domains. *Human Performance*, 19(4), 441-464.

Salancik, G., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.

Salgado, J. (2002). The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117 - 125.

Schneider, B., & Hall, D. T. T. (1972). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 26, 447-455.

Schyns, B. (2015). Dark personality in the workplace: Introduction to the special issue. *Applied Psychology: An International Review*, 64(1), 1–14

Scott, B. A., & Colquitt, J. A. (2007). Are organizational justice effects bounded by individual differences? An examination of equity sensitivity, exchange ideology, and the Big Five. *Group & Organization Management*, 32, 290–325.

Sellbom, M. i Phillips, T. R. (2013). An Examination of the Triarchic Conceptualization of Psychopathy in Incarcerated and Nonincarcerated Samples. *Journal of Abnormal Psychology*, 122(1), 208-214.

Shallcross, A.J., Ford, B.Q., Floerke, V.A., & Mauss, I.B. (2013). Getting better with age: The relationship between age, acceptance, and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104, 734-749.

Sieh, E. W. 1987. Garment workers: perceptions of inequity and employee theft. *British Journal of Criminology*, 27, 174-89.

Sims, R. L. (1992). The Challenge of Ethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(7), 505-513.

Sims, R. L., 2002. Ethical Rule Breaking by Employees: A Test of Social Bonding Theory. *Journal of Business Ethics*, 40 (2),101-109.

Sindik, J. (2013). Samoinducirana ulančana demotiviranost kod zaposlenika u državnom/javnom i privatnom sektoru. *Ekonomski misao i praksa*. 22(2), 515-534.

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.

- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100–108.
- Slijepčević, V. Šunjka, M., Milosavljević, M., Majstorović, N. (2019). Organizacijska radna etika u Republici Srbiji: pilot studija. Usmeno saopštenje na Naučno-stručnom skupu Savremeni trendovi u psihologiji, Novi Sad, 24-27.10.2019. Univerzitet u Novom Sadu, Filozofski fakultet, Odsek za psihologiju. Knjiga rezimea, 212-214.
- Smith, S.F., & Lilienfeld, S.O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, 18, 204–218.
- Spain, S. M., Harms, P. & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), S41-S60.
- Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31, 815-829.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). *The stressor-emotion model of counterproductive work behavior (CWB)*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counter-productivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.

Spector, P.E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342–352.

Stewart, S.M., Bing, M.N., Davison, H.K., Woehr, D.J., McIntyre, M.D. (2009). In the eyes of the beholder: A non-self report measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 207-215.

Suazo, M. & Stone-Romero, E., (2011). Implications of psychological contract breach. A perceived organizational support perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (5), 366 – 382.

Sušanj, Z. (2005). Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje. Naklada Slap, Jastrebarsko.

Sušanj, Z. i Jakopec, A. (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psychological Topics*, 21, 509-526.

Sze, J. A., Gyurak, A., Goodkind, M. S., & Levenson, R. W. (2012). Greater emotional empathy and prosocial behavior in late life. *Emotion*, 12, 1129-1140.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. MA: Allyn and Bacon.

Tangney JP, Stuewig J, Mashek DJ (2007) Moral emotions and moral behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 345–372.

- Tobin, T.J. (2000). Organisational determinants of violence in the workplace. *Aggression and Violent Behaviour, 6*(1), 91-102.
- Trevino, L. K. & Youngblood, S. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology, 75*, 378–38.
- Treviño, L.K., Butterfield, K.D., & McCabe, D.L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly, 8*, 447–476.
- Tripp, T. M., & Bies, R. J. 1997. What's good about revenge? The avenger's perspective. *Research on negotiation in organizations, 6*, 145-160.
- Tyler T. R. & Lind, E. A. (1992). A Relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology, 25*, 115-191.
- Tyler, T.R. and Blader, S.L. (2000). *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. Psychology Press, Philadelphia, PA.
- Valentine, S., Greller, M.M., & Richtermeyer, S.B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research, 59*, 582–588.
- VanYperen, N. W., Hagedoorn, M., Zweers, M., & Postma, S. (2000). Injustice and employees' destructive responses: The mediating role of state negative affect. *Social Justice Research, 13*, 291-312.
- Vardi, Y. (2001). The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *Journal of Business Ethics, 29*(4), 325-337.

- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organizational Science*, 7(2), 151-165.
- Vardi, Y., Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Verbeke, W., Ouwerkerk, C., & Peelen, E. (1996). Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1175-1187.
- Victor, B. i Cullen, J. B. (1987). A Theory and Measure of Ethical Climate in Organization. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 51–71.
- Victor, B., & Cullen J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climate. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Wagner, S. & Rush, M. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391.
- Weber, J., & Seger, J. E. (2002). Influences upon organizational ethical subclimates: A replication study of a single firm at two points in time. *Journal of Business Ethics*, 41(1/2), 69-84.
- Webster, G. D. i Jonason, P. K. (2013). Putting the „IRT“ in „Dirty“: Item response theory analyses of the Dark Triad Dirty Dozen—An efficient measure of narcissism, psychopathy, and Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 54(2), 302-306.

- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18,1-74.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.
- Wenzel, M., & Okimoto, T. G. (2010). How acts of forgiveness restore a sense of justice: Addressing status/power and value concerns raised by transgressions. *European Journal of Social Psychology*, 40, 410-417
- Wheeler, H. N. (1976), Punishment Theory and Industrial Discipline. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 15, 235-243.
- Wimbush, J. C. & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13, 637–647.
- Wimbush, J. C., Shephard J. M., & Markham, S. E. (1997b). An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics*, 16(16), 1705-1716.
- Wu, J., & Lebreton, J.M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology*, 64(3), 593–626.
- Wyld, D. C., & Jones, C. A. (1997). The importance of context: The ethical work climate construct and models of ethical decision making – An agenda for research. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 465-472.

- Yang, J., & Diefendorff, J. M. (2009). The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situational antecedents, and personality moderators: A diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology, 62*, 259-295
- Yang, L., Che, H., and Spector, P. E. (2008). Job stress and well-being: An examination from the view of person-environment fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*(3), 567–587.
- Youli, H., & Chao, L. (2015). A Comparative Study Between the Dark Triad of Personality and the Big Five. *Canadian Social Science, 11*(1), 93-98.
- Zettler, I., Hilbig, B. E. (2010). Honesty-Humility and a Person-Situation Interaction at Work. *European Journal of Personality, 24*, 569-582.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 60*, 647–680.

PRILOG 1
BATERIJA INSTRUMENATA KORIŠĆENA U ISTRAŽIVANJU

Poštovani/a,

ovim putem Vam se obraćamo sa molbom da učestvujete u istraživanju pod nazivom KОРP–2018, tako što ćete popuniti upitnik koji se nalazi na linku. Istraživanje je deo doktorske disertacije i sprovodi se na ispitanicima koji su najmanje jednu godinu zaposleni u sadašnjoj kompaniji. Cilj istraživanja je analiza stavova zaposlenih prema određenim pojavama u kompanijama u Republici Srbiji. Informacije dobijene u sklopu ovog istraživanja biće korišćene isključivo u naučne svrhe, a pristup podacima imaće samo članovi istraživačkog tima. Vaše učešće u ovom istraživanju je anonimno u smislu da se od Vas neće tražiti lični podaci, osim demografskih karakteristika na kraju upitnika. Učešćem dorinosite razvoju nauke i razumevanju faktora koji utiču na ponašanje čoveka u organizaciji. Popunjavanjem upitnika potvrđujete da se slažete sa načinom prikupljanja i korišćenja podataka.

Ukoliko imate pitanja, molimo Vas da ih uputite na mejl adresu slijepcevicvanja@yahoo.com.

Očekujemo Vaš pozitivan odgovor i zahvaljujemo unapred na saradnji.

Srdačan pozdrav,

Vanja Slijepčević, MA
doktorand Odseka za psihologiju
Filozofski fakultet
Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Nebojša Majstorović, mentor
Odsek za psihologiju
Filozofski fakultet
Univerzitet u Novom Sadu

KONTRAPRODUKTIVNO RADNO PONAŠANJE – CWB
(Fox & Spector, 2002)

Koliko često ste se ponašali na sledeće načine na Vašem trenutnom poslu? Molimo Vas da zaokružite jedan od brojeva pored svake stavke. Brojevi imaju sledeće značenje:

- 1 - nikad
2 - vrlo retko
3- vrlo često
4 - Svakodnevno

1.	Namerno se neodgovorno odnosili u trošenju radnog materijala.	1	2	3	4
2.	Namerno pravili greške u radu.	1	2	3	4
3.	Kasnili na posao bez odobrenja.	1	2	3	4
4.	Ostali kod kuće i rekli da ste bolesni, iako to niste bili.	1	2	3	4
5.	Namerno oštetili deo opreme/imovine.	1	2	3	4
6.	Namerno držali radno mesto neurednim.	1	2	3	4
7.	Ukrali nešto što pripada Vašem poslodavcu.	1	2	3	4
8.	Započeli ili učestvovali u širenju štetnih glasina.	1	2	3	4
9.	Bili nevaspitani ili grubi prema klijentu/potrošaču.	1	2	3	4
10.	Namerno radili sporije kada je potrebno da se stvari brzo urade.	1	2	3	4
11.	Ostali na pauzi duže nego što je dozvoljeno.	1	2	3	4
12.	Namerno niste sledili instrukcije u radu.	1	2	3	4
13.	Otišli sa posla pre kraja radnog vremena.	1	2	3	4
14.	Uvredili nekoga u vezi njegovog radnog postignuća.	1	2	3	4
15.	Ismevali nečiji privatni život.	1	2	3	4
16.	Odneli kući bez dozvole poslodavca radni alat/materijal.	1	2	3	4
17.	Prijavili više radnih sati nego što ste ih imali.	1	2	3	4
18.	Trošili novac poslodavca bez njegove dozvole.	1	2	3	4
19.	Ignoricali nekoga od vaših saradnika na poslu.	1	2	3	4
20.	Okrivili nekog drugog za grešku koju ste Vi napravili.	1	2	3	4
21.	Započeli svađu sa nekim na poslu.	1	2	3	4
22.	Ukrali nešto što pripada nekom drugom zaposlenom.	1	2	3	4
23.	Verbalno zlostavljali nekog na poslu.	1	2	3	4
24.	Pokazali srednji prst na radnom mestu.	1	2	3	4
25.	Pretili nasiljem nekome na radnom mestu. ³	1	2	3	4
26.	Pretili nekome na poslu na drugi način.	1	2	3	4
27.	Rekli nešto uvredljivo nekome na poslu kako bi se on/ona loše osećao/la.	1	2	3	4
28.	Učinili da neko na poslu ispadne loš u svom radu.	1	2	3	4
29.	Izveli neprimerenu šalu kako biste postideli nekoga na poslu.	1	2	3	4
30.	Zagledali u tuđe privatne poruke/stvari bez dozvole.	1	2	3	4
31.	Nasrnuli na nekoga na radnom mestu.	1	2	3	4
32.	Odgurnuli nekoga na radnom mestu.	1	2	3	4
33.	Uvredili ili zbijali šale na račun nekoga na radnom mestu.	1	2	3	4

PERCEPCIJA ORGANIZACIJSKE PRAVEDNOSTI - POP
(Colquit, 2001)

Molimo Vas da odgovorite na sledeća pitanja imajući u vidu organizaciju u kojoj trenutno radite. Zaokružite jedan od brojeva pored svake stavke. Brojevi imaju sledeće značenje:

- 1-uopšte ne
2-uglavnom ne
3-uglavnom da
4-u potpunosti da

U kojoj meri...:

1.	... nagrade odražavaju napor koji ulažete u svom radu?	1	2	3	4
2.	... nagrade odražavaju vrednost konkretnih poslova koje ste završili radeći za organizaciju?	1	2	3	4
3.	organizacija prepoznaje ono čime ste doprineli njenom poslovanju?	1	2	3	4
4.	je Vaša nagrada pravedna imajući u vidu Vaš radni učinak?	1	2	3	4
5.	Vam je omogućeno da ispoljite mišljenja i osećanja vezano za procedure nagrađivanja?	1	2	3	4
6.	možete da utičete na ishod primene procedura nagrađivanja?	1	2	3	4
7.	je procedura nagrađivanja primenjena dosledno?	1	2	3	4
8.	su procedure nagrađivanja u Vašoj kompaniji nepristrasne?	1	2	3	4
9.	su procedure nagrađivanja zasnovane na tačnim informacijama o radnom doprinosu?	1	2	3	4
10.	Vam je realno omogućeno da uložite žalbu na ishod procedura nagrađivanja u Vašoj kompaniji?	1	2	3	4
11.	procedure nagrađivanja u Vašoj organizaciji slede etičke i moralne standarde?	1	2	3	4
12.	se Vaš neposredni rukovodilac prema Vama ophodi sa ljubaznošću?	1	2	3	4
13.	Vas Vaš neposredni rukovodilac tretira poštujući Vaše dostojanstvo?	1	2	3	4
14.	Vas Vaš neposredni rukovodilac tretira sa poštovanjem?	1	2	3	4
15.	se Vaš neposredni rukovodilac u komunikaciji sa Vama uzdržava od nepristojnih komentara?	1	2	3	4
16.	je Vaš neposredni rukovodilac iskren u komunikaciji sa Vama?	1	2	3	4
17.	Vaš neposredni rukovodilac objašnjava radne procedure?	1	2	3	4
18.	Vam se čini da su objašnjenja radnih procedura Vašeg direktnog nadređenog preneti na razumljiv način?	1	2	3	4
19.	Vam Vaš neposredni rukovodilac prenosi detalje u vezi radnih zadataka na efikasan način?	1	2	3	4
20.	Vam se čini da Vaš neposredni rukovodilac prilagođava objašnjenja i procedure specifičnostima svojih podređenih?	1	2	3	4

PERCEPCIJA ETIČKE KLIME-PEK

(Victor & Cullen, 1993)

Molimo Vas da odgovorite na sledeća pitanja imajući u vidu organizaciju u kojoj trenutno radite.

1-uopšte ne
2-uglavnom ne
3-uglavnom da
4-u potpunosti da

U mojoj organizaciji:

1.	... ljudi se uglavnom brinu samo o sebi.	1	2	3	4
2.	... nema mesta za lična shvatanja morala i etike.	1	2	3	4
3.	ljudi pre svega vode računa da zaštite sopstvene interese.	1	2	3	4
4.	zaposleni vode računa da dobiju ono šta je najbolje za njih.	1	2	3	4
5.	od ljudi se očekuje da urade sve da pomognu u ostvarenju interesa kompanije.	1	2	3	4
6.	rad se smatra nedovoljno dobrim samo ukoliko nanosi ozbiljnu štetu interesu kompanije.	1	2	3	4
7.	ljudi vode računa o interesima kompanije žrtvujući sve ostalo.	1	2	3	4
8.	odluke se više vrednuju ukoliko doprinose ostvarenju profita kompanije.	1	2	3	4
9.	od zaposlenih se očekuje da u svom radu pre svega vode računa o efikasnosti.	1	2	3	4
10.	jedini pravi način rada je samo onaj koji je najefikasniji.	1	2	3	4
11.	od svakog pojedinca se očekuje da pre svega radi efikasno.	1	2	3	4
12.	... sve se čini kako bi se pronašla efikasna rešenja za probleme u radu.	1	2	3	4
13.	ljudi vode računa jedni o drugima.	1	2	3	4
14.	glavna briga je da se nađe ono što je najbolje za zaposlene.	1	2	3	4
15.	radimo na tome da jedni drugima činimo samo dobro.	1	2	3	4
16.	prilikom odlučivanja, očekuje se da svaki zaposleni bude maksimalno zaštićen.	1	2	3	4
17.	ljudi se bave time šta je najbolje za sve u kompaniji.	1	2	3	4
18.	dozvoljavaju se samo one stvari koje su dobre za sve zaposlene.	1	2	3	4
19.	timski duh smatra se važnim za uspeh.	1	2	3	4
20.	ljudi vode računa o tome šta je najbolje za sve zaposlene.	1	2	3	4
21.	od svakog se očekuje da uvek čini ono što je ispravno za klijente/potrošače i širu javnost.	1	2	3	4
22.	zaposleni imaju jak osećaj odgovornosti za širu zajednicu.	1	2	3	4
23.	zaposleni se aktivno bave time šta je u interesu klijenta/potrošača i šire javnosti.	1	2	3	4
24.	veoma se vodi računa o efektima naših odluka na klijente/potrošače i širu javnost.	1	2	3	4
25.	od zaposlenih se očekuje da slede isključivo sopstvene moralne standarde.	1	2	3	4
26.	svako odlučuje za sebe šta je dobro, a šta loše.	1	2	3	4

27.	veoma se drži do ličnog osećaja o tome šta je dobro a šta loše.	1	2	3	4
28.	... ljudi se rukovode samo ličnom etikom.	1	2	3	4
29.	veoma je važno da se procedure i pravila kompanije striktno poštuju.	1	2	3	4
30.	od svih zaposlenih se očekuje da se pridržavaju pravila i procedura kompanije.	1	2	3	4
31.	uspešni pojedinci uvek se ponašaju prema važećim pravilima.	1	2	3	4
32.	uspešni pojedinci striktno slede regulative organizacije.	1	2	3	4
33.	prvo se razmatra da li oduke koje donosimo krše bilo koji zakon.	1	2	3	4
34.	od zaposlenih se očekuje da se usklade sa zakonom i profesionalnim standardima pre nego sa bilo čim drugim.	1	2	3	4
35.	od zaposlenih se očekuje da striktno slede zakon i profesionalne norme.	1	2	3	4
36.	glavna stvar je poštovanje zakona i etičkog kodeksa profesije.	1	2	3	4

KRATKA DT SKALA

(Paulhus, 2011)

Molimo Vas da odgovorite u kojoj meri se slažete sa navedenim tvrdnjama? Zaokružite jedan od brojeva pored svake stavke. Brojevi imaju sledeće značenje:

- 1-uopšte se ne slažem
- 2-uglavnom se ne slažem
- 3-uglavnom se slažem
- 4-u potpunosti se slažem

1.	Nije pametno odavati svoje tajne.	1	2	3	4
2.	Volim da manipulišem na sve načine kako bi dobio/la ono što želim.	1	2	3	4
3.	Uvek moraš imati uticajne ljude na svojoj strani.	1	2	3	4
4.	Izbegavaj direktan konflikt sa drugima jer ti oni mogu biti od koristi u budućnosti.	1	2	3	4
5.	Pametno je posedovati informacije o drugima koje kasnije možeš upotrebiti protiv njih.	1	2	3	4
6.	Sačekaj pravi trenutak da bi se osvetio drugima.	1	2	3	4
7.	Postoje stvari koje treba kriti od drugih kako bi se sačuvao ugled.	1	2	3	4
8.	Osiguraj da tvoji lični planovi koriste tebi, ne drugima.	1	2	3	4
9.	Većinom ljudi može se manipulirati.	1	2	3	4
10.	Ljudi me doživljavaju kao pravog vođu.	1	2	3	4
11.	Ne volim da budem u centru pažnje.	1	2	3	4
12.	Bez mene, aktivnosti drugih ljudi su prazne i dosadne.	1	2	3	4
13.	Znam da sam poseban/na jer mi svi to stalno govore.	1	2	3	4
14.	Volim da se povezujem sa uticajnim ljudima.	1	2	3	4
15.	Postidim se kada me neko pohvali.	1	2	3	4
16.	Upoređuju me sa poznatim i popularnim osobama.	1	2	3	4
17.	Po svemu, ja sam jedna prosečna osoba.	1	2	3	4
18.	Insistiram da me drugi poštuju zato što ja to zaslužujem.	1	2	3	4
19.	Volim da se svetim ljudima od uticaja.	1	2	3	4
20.	Izbegavam opasne situacije.	1	2	3	4
21.	Osveta mora da bude brza i podla.	1	2	3	4
22.	Ljudi mi često kažu da ne umem da se kontrolišem.	1	2	3	4
23.	Istina je da znam da budem zao/zla prema drugima.	1	2	3	4
24.	Ljudi koji se kače sa mnom uvek zažale zbog toga.	1	2	3	4

DEMOGRAFSKE ODLIKE

Pol

- 1) M
- 2) Ž

Godine starosti: _____

Godine Vašeg radnog iskustva (zbirno registrovani i neregistrovani staž): _____

Vaš radni staž u firmi u kojoj sada radite: _____

Zaposleni ste u:

- 1) Državnoj firmi
- 2) Privatnoj firmi (nisam su/vlasnik)
- 3) Privatnoj firmi (ja sam su/vlasnik)

Najviši nivo završene škole:

- 1) Osnovna škola
- 2) Srednja škola
- 3) Viša škola
- 4) Fakultet
- 5) Master/Magistar
- 6) Doktorske studije

Hvala Vam na saradnji.

PRILOG 2

UČESTALOST STAVKI UPITNIKA PERCEPCIJA ETIČKE KLIME

Tabela 10. Prikaz učestalosti stavki upitnika Percepcija etičke klime (%)

	Uopšte ne	Uglavnom ne	Uglavnom da	U potpunosti da	Uglavnom da + U potpunosti da
Zaposleni vode računa da dobiju ono šta je najbolje za njih.	3.3	13.1	52.6	31.1	83.6
Ljudi pre svega vode računa da zaštite sopstvene interese.	2.8	14.3	50.2	32.7	82.9
Veoma je važno da se procedure i pravila kompanije striktno poštuju.	5.4	14.0	43.0	37.6	80.6
Od zaposlenih se očekuje da striktno slede zakon i profesionalne norme.	6.1	16.1	42.8	35.0	77.8
Od zaposlenih se očekuje da se usklade sa zakonom i profesionalnim standardima pre nego sa bilo čim drugim.	5.6	18.2	47.7	28.5	76.2
Ljudi se uglavnom brinu samo o sebi.	4.7	20.8	50.5	24.1	74.5
Glavna stvar je poštovanje zakona i etičkog kodeksa profesije	7.5	19.6	42.3	30.6	72.9
Prvo se razmatra da li oduke koje donosimo krše bilo koji zakon	8.9	22.4	40.9	27.8	68.7
Uspešni pojedinci uvek se ponašaju prema važećim pravilima	10.3	24.1	48.1	17.5	65.7
Timski duh smatra se važnim za uspeh	13.1	21.7	42.8	22.4	65.2
Uspešni pojedinci striktno slede regulative organizacije	8.2	27.6	48.1	16.1	64.3
Svako odlučuje za sebe šta je dobro, a šta loše	14.3	28.3	42.3	15.2	57.5
Ljudi se rukovode samo ličnom etikom	13.6	33.2	41.4	11.9	53.3
Radimo na tome da jedni drugima činimo samo dobro	14.3	36.0	40.9	8.9	49.8
Veoma se drži do ličnog osećaja o tome šta je dobro a šta loše	17.5	36.0	37.1	9.3	46.5
Ljudi vode računa o tome šta je najbolje za sve zaposlene	18.0	36.2	35.3	10.5	45.8
Od zaposlenih se očekuje da slede isključivo sopstvene moralne standarde	18.5	36.4	35.3	9.8	45.1
Ljudi se bave time šta je najbolje za sve u kompaniji	19.2	36.9	35.0	8.9	43.9
Ljudi vode računa jedni o drugima	15.0	42.3	35.3	7.5	42.8
Prilikom odlučivanja, očekuje se da svaki zaposleni bude maksimalno zaštićen	20.8	37.4	31.8	10.0	41.8
Dozvoljavaju se samo one stvari koje su dobre za sve zaposlene	18.7	40.7	33.4	7.2	40.7
Glavna briga je da se nađe ono što je najbolje za zaposlene	25.9	43.5	26.4	4.2	30.6

Tabela 11. Prikaz učestalosti stavki upitnika Percepcija etičke klime u državnom sektoru (%)

	Uopšte ne	Uglavnom ne	Uglavnom da	U potpunosti da	Uglavnom da + U potpunosti da
Ljudi pre svega vode računa da zaštite sopstvene interese	2.3	16.5	46.6	34.7	81.3
Zaposleni vode računa da dobiju ono šta je najbolje za njih	4.0	14.8	51.7	29.5	81.3
Ljudi se uglavnom brinu samo o sebi	2.8	18.2	52.8	26.1	79.0
Ljudi se rukovode samo ličnom etikom	1.7	24.4	43.8	30.1	73.9
Svako odlučuje za sebe šta je dobro, a šta loše	12.5	15.3	45.5	26.7	72.2
Veoma je važno da se procedure i pravila kompanije striktno poštuju	11.4	17.6	43.8	27.3	71.0
Od zaposlenih se očekuje da se usklade sa zakonom i profesionalnim standardima pre nego sa bilo čim drugim	10.8	18.8	47.7	22.7	70.5
Glavna stvar je poštovanje zakona i etičkog kodeksa profesije	14.2	17.0	42.0	26.7	68.8
Prvo se razmatra da li oduke koje donosimo krše bilo koji zakon	15.9	20.5	42.6	21.0	63.6
Uspešni pojedinci uvek se ponašaju prema važećim pravilima	14.8	28.4	47.7	9.1	56.8
Uspešni pojedinci striktno slede regulative organizacije	13.1	31.8	46.0	9.1	55.1
Od zaposlenih se očekuje da striktno slede zakon i profesionalne norme	15.3	30.1	40.3	14.2	54.5
Timski duh smatra se važnim za uspeh	16.5	30.7	35.8	17.0	52.8
Glavna briga je da se nađe ono što je najbolje za zaposlene	15.9	34.7	40.3	9.1	49.4
Radimo na tome da jedni drugima činimo samo dobro	18.8	37.5	38.1	5.7	43.8
Od zaposlenih se očekuje da slede isključivo sopstvene moralne standarde	21.6	35.8	34.7	8.0	42.6
Veoma se drži do ličnog osećaja o tome šta je dobro a šta loše	19.3	39.2	34.1	7.4	41.5
Od svakog se očekuje da uvek čini ono što je ispravno za klijente/potrošače i širu javnost	22.7	36.4	34.1	6.8	40.9
Prilikom odlučivanja, očekuje se da svaki zaposleni bude maksimalno zaštićen	22.2	40.3	29.5	8.0	37.5
Ljudi vode računa jedni o drugima	19.3	43.8	33.0	4.0	36.9
Ljudi se bave time šta je najbolje za sve u kompaniji	28.4	35.2	31.3	5.1	36.4
Dozvoljavaju se samo one stvari koje su dobre za sve zaposlene	23.9	43.8	28.4	4.0	32.4
Glavna briga je da se nađe ono što je najbolje za zaposlene	30.1	43.8	24.4	1.7	26.1

Tabela 12. Prikaz učestalosti stavki upitnika Percepcija etičke klime u privatnom sektoru (%)

	Uopšte ne	Uglavnom ne	Uglavnom da	U potpunosti da	Uglavnom da + U potpunosti da
Veoma je važno da se procedure i pravila kompanije striktno poštuju	1.2	11.5	42.5	44.8	87.3
Prvo se razmatra da li oduke koje donosimo krše bilo koji zakon	2.8	11.9	53.2	32.1	85.3
Glavna stvar je poštovanje zakona i etičkog kodeksa profesije	3.2	12.7	52.8	31.3	84.1
Od zaposlenih se očekuje da striktno slede zakon i profesionalne norme	1.6	16.7	40.9	40.9	81.7
Od zaposlenih se očekuje da se usklade sa zakonom i profesionalnim standardima pre nego sa bilo čim drugim	2.0	17.9	47.6	32.5	80.2
Ljudi pre svega vode računa da zaštite sopstvene interese	2.8	21.4	42.5	33.3	75.8
Timski duh smatra se važnim za uspeh	10.7	15.5	47.6	26.2	73.8
Zaposleni vode računa da dobiju ono šta je najbolje za njih	4.0	23.0	40.1	32.9	73.0
Uspešni pojedinci uvek se ponašaju prema važećim pravilima	7.1	21.0	48.4	23.4	71.8
Ljudi se uglavnom brinu samo o sebi	6.0	22.6	48.8	22.6	71.4
Uspešni pojedinci striktno slede regulative organizacije	4.8	24.6	49.6	21.0	70.6
Glavna briga je da se nađe ono što je najbolje za zaposlene	6.0	27.8	43.3	23.0	66.3
Svako odlučuje za sebe šta je dobro, a šta loše	13.5	27.0	43.7	15.9	59.5
Ljudi se rukovode samo ličnom etikom	11.9	32.1	42.1	13.9	56.0
Radimo na tome da jedni drugima činimo samo dobro	11.1	34.9	42.9	11.1	54.0
Veoma se drži do ličnog osećaja o tome šta je dobro a šta loše	16.3	33.7	39.3	10.7	50.0
Ljudi se bave time šta je najbolje za sve u kompaniji	12.7	38.1	37.7	11.5	49.2
Od svakog se očekuje da uvek čini ono što je ispravno za klijente/potrošače i širu javnost	14.7	36.1	36.1	13.1	49.2
Od zaposlenih se očekuje da slede isključivo sopstvene moralne standarde	16.3	36.9	35.7	11.1	46.8
Ljudi vode računa jedni o drugima	11.9	41.3	36.9	9.9	46.8
Dozvoljavaju se samo one stvari koje su dobre za sve zaposlene	15.1	38.5	36.9	9.5	46.4
Prilikom odlučivanja, očekuje se da svaki zaposleni bude maksimalno zaštićen	19.8	35.3	33.3	11.5	44.8
Glavna briga je da se nađe ono što je najbolje za zaposlene	23.0	43.3	27.8	6.0	33.7