

# Povezanost interpersonalnih sukoba i kontraproduktivnog radnog ponašanja u organizacijama

---

Ožegović, Tea

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:976506>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**POVEZANOST INTERPERSONALNIH SUKOBA I  
KONTRAPRODUKTIVNOG RADNOG PONAŠANJA U  
ORGANIZACIJAMA**

**Diplomski rad**

**Tea Ožegović**

**Zagreb, rujan 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**POVEZANOST INTERPERSONALNIH SUKOBA I  
KONTRAPRODUKTIVNOG RADNOG PONAŠANJA U  
ORGANIZACIJAMA**

**RELATIONSHIP BETWEEN INTERPERSONAL CONFLICTS  
AND COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOUR IN  
ORGANISATIONS**

**Diplomski rad**

**Studentica: Tea Ožegović**

**JMBAG: 0067543582**

**Mentor: dr. sc. Matija Marić**

**Zagreb, rujan 2023.**

# IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je seminarski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



---

(vlastoručni potpis studenta)

Zagreb, 19. 9. 2023.

(mjesto i datum)

# STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



---

(personal signature of the student)

Zagreb, 19. 9. 2023.

(place and date)

## Sažetak

Interpersonalni sukobi nerijetko su poslovna pojava koju organizacije pokušavaju izbjeći iako je većinom slučajeva neizbježna pojava zbog složenosti i međuovisnosti raznih organizacijskih varijabli. Nadalje, kontraproduktivno radno ponašanje zaposlenika je ozbiljan rastući problem jer negativno djeluje na samu organizaciju. Smatra se da su interpersonalni sukobi često povezani ili izazvani kontraproduktivnim radnim ponašanjem i obrnuto te je cilj ovog istraživanja bio ispitati povezanost između interpersonalnih sukoba i kontraproduktivnog radnog ponašanja, ali i ukazati na načine sprječavanja ovog neželjenog radnog ponašanja. Ispitivanje se provelo putem anketnog upita na 56 zaposlenika javnog i privatnog sektora, a rezultati su pokazali jasnu statističku linearnu povezanost između pojave interpersonalnih sukoba s kontraproduktivnim radnim ponašanjem.

**Ključne riječi:** organizacija, interpersonalni sukobi, kontraproduktivno radno ponašanje, međuljudski odnosi

## **Summary**

Interpersonal conflicts are often a business phenomenon that organizations try to avoid, although in most cases it is an inevitable case due to the complexity and interdependence of various organizational variables. Furthermore, counterproductive work behavior of employees is a serious growing problem because it has a negative effect on the organization itself. It is believed that interpersonal conflicts are often connected or caused by counterproductive work behavior and vice versa, and the aim of this research is to examine the connection between interpersonal conflicts and counterproductive work behavior. Moreover, aim is to indicate ways to prevent this unwanted work behavior. The research was conducted through a questionnaire on 56 public and private sector employees, and the results showed a clear statistical linear connection between the occurrence of interpersonal conflicts and counterproductive work behavior.

Key words: organization, interpersonal conflicts, counterproductive work behavior, interpersonal relations

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. Interpersonalni sukobi u organizacijskom kontekstu</b> .....	4
2.1. Klasifikacije sukoba u organizacijama .....	4
2.2. Obilježja interpersonalnih sukoba orijentiranih na zadatke i sukoba orijentiranih na odnose zaposlenika .....	7
2.3. Prednosti i nedostaci interpersonalnih sukoba .....	9
2.4. Uloga menadžera u upravljanju interpersonalnim sukobima zaposlenika .....	13
<b>3. Pojam, dimenzije i ishodi kontraproductivnog radnog ponašanja u organizacijama</b> 18	
3.1. Pojmovno određenje kontraproductivnog radnog ponašanja .....	18
3.2. Dimenzije i ishodi kontraproductivnog radnog ponašanja .....	20
3.3. Sprječavanje kontraproductivnog radnog ponašanja u organizacijama .....	23
3.4. Uloga interpersonalnih sukoba zaposlenika u njihovom kontraproductivnom radnom ponašanju .....	26
<b>4. Empirijsko istraživanje povezanosti interpersonalnih sukoba i kontraproductivnog radnog ponašanja u organizacijama</b> .....	30
4.1. Metodologija istraživanja .....	30
4.2. Rezultati istraživanja .....	34
4.3. Ograničenja istraživanja .....	39
<b>5. Zaključak rada</b> .....	41
<b>Popis izvora</b> .....	43
<b>Popis slika</b> .....	46
<b>Popis tablica</b> .....	47
<b>Prilozi</b> .....	48
<b>Životopis kandidatkinje</b> .....	53

# 1. Uvod

## 1.1. Područje i cilj rada

Ljudski resurs, kao temeljni resurs svake organizacije, i dalje traži potrebu ulaganja i istraživanja u načine kako će se njime upravljati te kako će biti korišten u organizacijama. Svaki zaposlenik kao svoja jedinka ima svoje načine rada, svoja razmišljanja i svoje ideje koje se nužno možda neće slagati s načinima drugih zaposlenika, menadžera ili same organizacije. Stoga ljudski resurs iziskuje od menadžera i same organizacije vodstvo koje može imati tanku granicu između dobrovoljne aktivnosti i motivacije zaposlenika s nezadovoljstvom i negodovanjem koje može dovesti do sukoba ili kontraproduktivnog radnog ponašanja.

Svrha ovog diplomskog rada jest analizirati kako se interpersonalni sukobi mogu reflektirati u kontraproduktivnom radnom ponašanju istih te tako dati nove ili dodatne spoznaje, savjete kako upravljati i suzbiti iste, ali i moguća rješenja ove tematike za poslodavce i menadžere. Određene pojave, odluke i načini poslovanja u organizaciji mogu stvoriti nezavisnu varijablu koja je jedna od ciljeva ovog rada, a to su interpersonalni sukobi. Interpersonalni sukobi su i dalje tabu tema mnogim zaposlenicima, menadžerima i organizacijama jer je i dalje često mišljenje da je jedini rezultat od istih negativan. No, ovaj rad će dati moguće ishode sukoba koji mogu biti i pozitivni i koji dovode do napretka u odjelu organizacije, a čak i u cjelokupnoj organizaciji.

Zavisna varijabla odnosno kontraproduktivno radno ponašanje je problem za svaku organizaciju i njene članove jer se krše organizacijske norme i narušavaju se organizacijski ciljevi (Klotz i Buckley, 2013.). Bez obzira na stručno rukovodstvo, organizacijska pravila, kvalitetnu organizacijsku kulturu i razne koristi za zaposlenike, može doći do nezadovoljstva, interpersonalnih sukoba i kontraproduktivnog radnog ponašanja. Cilj ovog rada, osim što će se teorijski objasniti obje pojave, jest i uloga interpersonalnih sukoba zaposlenika u njihovom kontraproduktivnom radnom ponašanju, odnosno njihova korelacija.

Na kraju, istraživanje ovog rada će dati uvid u razmišljanja 56 zaposlenika javnih i privatnih organizacija i korelaciju dvije varijable. Fokus istraživanja je ostvarivanje ciljeva organizacija, ali sa zadovoljstvom menadžera i zaposlenika, odnosno njihovim jedinstvom. Organizacija se gleda kao cjelina, poput kuće, no ipak je potrebno sagledati svaku ciglu, jer ako se ijedna uruši, može pasti i cijela kuća.



## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Za teorijski dio o interpersonalnim sukobima i kontraproduktivnom radnom ponašanju korištene su znanstvene i stručne literature raznih autora objavljenih u elektroničkim stručnim časopisima. Interpersonalni sukobi se detaljno opisuju u drugom poglavlju, dok je fokus na kontraproduktivnom ponašanju u trećem poglavlju. Uočit će se obilježja, klasifikacije i tipologije obje varijable te njihovo pozitivno ili negativno djelovanje.

Osim za izradu teorijskog djela, članci su korišteni za izradu ankete koja je korištena u empirijskom istraživanju putem anketnog upitnika na uzorku od 56 zaposlenika u javnom i privatnom sektoru. Za mjerenje interpersonalnih sukoba zaposlenika korištena je skala od 12 pitanja *Interpersonal Conflict in Organizations Scale* (Bruk Lee i sur., 1995.). Za istraživanje kontraproduktivnog radnog ponašanja korišten je mjerni instrument od 15 pitanja razvijen od Spector i sur. (2006.), koji mjeri svih pet dimenzija ovog radnog ponašanja.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Nakon naslovne strane ovog diplomskog rada prikazan je sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku, prikazan je sadržaj rada koji se sastoji od pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvod kojemu je cilj olakšati čitatelju snalaženje u ovome radu i koji je vodilja kroz navedena poglavlja. Uvod također definira tematiku rada te njezinu važnost kao sigurna pojava u organizacijama i mogući problem. Nadalje u uvodu su spomenute istraživačke metode i alati korišteni prilikom prikazivanja rezultata istraživanja. U drugom poglavlju glavnu riječ preuzima teorijski dio o interpersonalnim sukobima.

Drugo poglavlje kroz četiri potpoglavlja bavi se klasifikacijom sukoba, obilježjima, orijentacijom, mogućim prednostima i nedostacima te ulogom menadžera u upravljanju sukobima. Treće poglavlje se fokusira na zavisnu varijablu ovog rada, na kontraproduktivno radno ponašanje. Četiri poglavlja pojmovno određuju kontraproduktivno radno ponašanje, spominju dimenzije i ishode, mogućnosti sprječavanja navedene pojave. Zadnje potpoglavlje se bavi direktnim utjecajem interpersonalnih sukoba u kontraproduktivnom radnom ponašanju zaposlenika.

Četvrto poglavlje kroz tri potpoglavlja objašnjava metodologiju istraživanja te analizira rezultate s deskriptivnom statističkom metodom, korelacijskom analizom i regresijskom

analizom. Dobiveni rezultati će dati zanimljive spoznaje o korelaciji interpersonalnih sukoba i kontraproduktivnog radnog ponašanja, a pregled literature o sprječavanju kontraproduktivnog radnog ponašanja će ponuditi konkretne savjete za menadžere i zaposlenika.

Nakon četvrtog poglavlja, navodi se popis korištene literature, popis slika i tablica, kao i prilozi, a rad završava životopisom studentice koja je napisala diplomski rad.

## **2. Interpersonalni sukobi u organizacijskom kontekstu**

Postoje mnoga znanstvena istraživanja koja se bave interpersonalnim sukobima koji će uvijek biti sastavni dio svakog okruženja gdje se nalazi više od jednog zaposlenog, a istraživanja upućuju i na moguće pozitivne ishode interpersonalnih sukoba što znači da sukobi nisu nužno negativna pojava. U prvom potpoglavlju će se klasificirati interpersonalni sukobi, u drugom će se spomenuti obilježja dvije klasifikacije sukoba, u trećem će se definirati moguće prednosti i nedostaci u interpersonalnim sukobima, a u četvrtom će se opisati uloga menadžera u upravljanju sukoba.

### **2.1. Klasifikacije sukoba u organizacijama**

Interpersonalni sukobi su neizbježna pojava u organizacijama jer je ljudski resurs glavni temelj poslovanja u poslovnom svijetu. Sukobi postoje i postojat će dok u poslovnome odjelu bude više od jednog zaposlenika. Čovjek kao zaposlenik, kao jedinstvena jedinka uvijek će imati svoja vlastita razmišljanja, načine rada, načine ponašanja, mišljenja, navike i karakternu osobnost koja se nužno neće slagati s onim drugog zaposlenika, hijerarhijski gledano iz podređene perspektive, iz iste poslovne razine ili iz više poslovne razine.

Zbog toga, dolazit će do neslaganja koja mogu izazvati interpersonalne sukobe između pojedinaca, čak i između timova ili odjela u organizaciji. Brojna su istraživanja koja se bave sukobima u mnogim različitim poljima, sociologije, psihologije, ekonomije, politologije, no i dalje je sukob gledan kao nepredvidivi uzrok raznih posljedičnih razmjera (Cosier i Dalton, 1990.). Sukob je prizor koji je prisutan od nastanka čovjeka, potičući svjetske bitke i razore, do danas, svakodnevno prisutan kod privatnog i poslovnog čovjeka.

Jehn (1995.) smatra da se sukobi u organizaciji mogu definirati interpersonalnim sukobima u organizaciji, a oni mogu nastati u sljedećim okruženjima – ako postoji grupa koja ima više od dva člana (1), ako je grupa netaknuti društveni sustav s ograničenjima tako da se članovi prepoznaju kao grupa te ih drugi prepoznaju kao skupinu (2), ako imaju poslovne zadatke (3), ako posluju u organizaciji (4). Interpersonalni sukobi mogu biti interpretirani kao interpersonalno neslaganje zaposlenika zbog uključenih mišljenja pojedinaca koja su međusobno neskladna (Jehn, 1995.).

Interpersonalni sukobi mogu biti potaknuti različitim događajima između zaposlenika, mogu biti potaknuti karakternim razlikama i osobnostima, a mogu biti potaknuti drugačijim željama i načinima odrađivanja poslovnog zadatka. Dodatno, društveno ponašanje se dakle temelji na osobnim interpretacijama pojedinaca koje donose vođeni vlastitim moralnim načelima u svakom društvenom kontekstu, te po istima djeluju, donose odluke, komuniciraju i sveobuhvatno se ponašaju (Hirvonen, 2018.). Dakle, moralna načela pojedinaca navigiraju njihove interpersonalne odnose te ih tako pozicioniraju i u interpersonalne sukobe. Spector i Jex (1998.) smatraju da interpersonalni sukob može varirati od neprimjetnih neslaganja između kolega do fizičkog napada jednih na druge – sukob može biti otvoren primjerice ružno ponašanje prema kolegama ili može biti prikriven poput širenja glasina.

Prema stručnoj studiji Schmidta i Kochana (1972.) termin „sukob“ se upotrebljava za pojave kao što su natjecanja, nadmetanja, sporovi i napetosti. Stoga, svi odnosi između skupova pojedinaca koji uključuju nespojive razlike u cilju, odnosno općenito gledano, želja svakog pojedinca da uzme ono što je dostupno samo jednom ili djelomično, dovesti će do društvenog sukoba. Nadalje, po Waltonu i Duttonu (1969.) prethodnici interpersonalnog sukoba mogu biti međuovisnost poslovnih zadataka (1), asimetrije radnih zadataka (2), nagrade (3), organizacijska diferencijacija (4), nezadovoljstvo poslovnom ulogom (5), dvosmislenosti radnog mjesta (6), zajednički resursi (7), prepreke u komunikaciji (8) i osobne vještine i navike (9).

Walton i Dutton (1969.) objašnjavaju pojavu međuovisnosti poslovnih zadataka (1) koja osim što dovodi do kolaboracije, radi i priliku za sukob i prepiranje oko problema u poslovnome odjelu, a to dovodi do tenzija, frustracije čak i agresije. Simetrična međuovisnost i simetrični obrasci radnih jedinica dovode do kolaboracije, a asimetrija (2) dovodi do sukoba. Kod asimetrije jedan poslovni odjel je zavisan o drugome nezavisnome odjelu koji često nije motiviran za suradnjom. Walton i Dutton (1969.) pretpostavljaju da će nezavisni odjel kada prihvati potrebu za suradnjom sa zavisnim odjelom prestati stvarati sukobe.

Sukobi su također izazvani razlikama u rangu radnih jedinica duž hijerarhijskih dimenzija organizacijskog statusa. Primjerice, istraživački odjel je ugledniji od inženjerskog odjela, dok je inženjerski odjel ugledniji od proizvodnog odjela. Prema istraživanju Seilera (1963.) kada je hijerarhijski više pozicionirana jedinica davala smjernice nižoj, postojala je samo kolaboracija, no kada je inženjerska jedinica trebala usmjeriti viši istraživački odjel za rutinske testove, došlo je do raspada odnosa između odjela.

Prema Waltonu i Duttonu (1969.), sukobi najčešće nastaju između odjela koji ne mogu kontrolirati situaciju i onih odjela koji doživljavaju da su u kontroli. Što se tiče nagrada (3) za zaposlenike, do sukoba također može doći zbog različitih stilova rukovodstva odjela i organizacijske diferencijacije (4) i različitih kriterija za iste, jer doživljaj za postizanje nagrade može biti drugačiji između zaposlenika i odjela. Nadalje, problematika se pojavljuje nezadovoljstvom poslovne uloge (5), odnosno zbog podsjetnika za manjkom statusa i ugleda u nekoj organizaciji ili određenim organizacijskim varijablama poput stupnja rasta organizacijskog čimbenika, organizacijske razine i hijerarhijskih razlika.

Walton i Dutton (1969.) problematiku dvosmislenosti (6) u organizaciji objašnjavaju kako teško dodjeljivanje zasluga ili krivnje između dva ili više odjela često dovodi do sukoba. Cosier i Dalton (1990.) spominju sukob između zaposlenika koji su poboljšali suradnju između linijskog i kadrovske odjela, no kasnije je bilo teško procijeniti doprinos svake jedinice. Potencijalni sukob postoji kada dva odjela dijele zajedničke resurse (7), poput fizičkog prostora, opreme, sredstva za rad, kapitalnih sredstva, osobnih sredstava i centraliziranih usluga. Sukob može biti izazvan i komunikacijom i preprekama u komunikaciji (8) koje su manje ukoliko zaposlenici imaju općenitog iskustva i ukoliko imaju znanja o tuđem poslu te ga uvažavaju.

Zadnji, ali ne i najmanje važan čimbenik za stvaranje mogućih sukoba, je pojam osobnih vještina i navika (9), spomenut od Waltona i Duttona (1969.). Nepodudarnost osobnog statusa zaposlenika, različite varijable zaposlenja poput duljina radnog iskustva, dob, obrazovanje, etnička pripadnost, poštovanje nadređenih plaća i slično mogu povećati sklonost sukobima. Osobno zadovoljstvo s internom organizacijskom klimom može utjecati na zaposlenikovo iniciranje sukoba. Štoviše, potencijal za sukob ovisi o opsegu na koji se dijele potrebni resursi, stupanj međuovisnosti zaposlenika i protumačena nekompatibilnost ciljeva (Schmidt i Kochan, 1972.).

Sukob je široko definiran kao protumačena nekompatibilnost, no određenije definiran prema Jehn (1995.) jedna od temeljne klasifikacije interpersonalnih sukoba jest utemeljena na sadržaju zadatka koji grupa obavlja (engl. *task conflict*) i sukob temeljen na međuljudskim odnosima grupe (engl. *relationship conflict*). Interpersonalni sukobi nastali zbog poslovnog zadatka započinju kada postoje neslaganja između članova grupe oko sadržaja zadatka poput kako će se zadatak izvesti uključujući različite poglede, ideje i mišljenja.

Interpersonalni sukobi zbog međuljudskih interakcija u odnosima nastaju kada postoje interpersonalna nepodudaranja između članova grupe koji tipično uključuju tenzije, neprijateljstvo i smetnju među članovima grupe (Jehn, 1995.). Zaokruženo, Jehn (1995.) je primijetila da za grupe koje su obavljale rutinske zadatke, neslaganja su imala štetne učinke, dok neslaganja u grupama koje su imale nerutinske zadatke nisu nanijele štetu. Naglasak stavljen na sukobe orijentirane na zadatke i sukobe orijentirane na odnose zaposlenika te na njihovu međuovisnost bit će detaljnije razrađen u sljedećem poglavlju.

## **2.2. Obilježja interpersonalnih sukoba orijentiranih na zadatke i sukoba orijentiranih na odnose zaposlenika**

Interpersonalne sukobe na organizacijskoj razini može se klasificirati na mnogo razina, međutim, istraživači su svoj naglasak u znanstvenim literaturama stavili na klasifikaciju orijentiranosti na zadatke i orijentiranosti na odnose zaposlenika. Dakle, sukobi mogu biti izazvani neslaganjem zaposlenika ili odjela zbog odrađivanja zadatka ili zbog međusobnih odnosa. No, pitanje je nastaje li češće jedna vrsta sukoba prije drugih, ili nema pravila, koliko se često javljaju u kombinaciji ili se češće javljaju zasebno, ovisi li od organizacije do organizacije? U sljedećim odlomcima jasnije će se prikazati obilježja spomenutih interpersonalnih sukoba.

U jednu ruku, sukobi orijentirani na odnose zaposlenika značajno utječu na grupne procese i rezultate, a izazvani su individualnim afektivnim reakcijama. Jehn (1995.) tvrdi da su suradnici u organizaciji koji osjećaju tenzije slabije zadovoljni s grupom u kojoj rade jer interpersonalni problemi potiču osjećaje poput anksioznosti i straha, tako smanjujući zadovoljstvo iskustva u određenoj grupi. Zaposlenici također mogu osjetiti frustraciju, napor i nelagodu kada nekoga ne preferiraju ili se oni nekome ne sviđaju (Walton i Dutton, 1969.).

Teorija predlaže da kad grupa ima interpersonalne sukobe ili neslaganja odnosno međusobnu ljutnju, osjećaj međusobne različitosti, rade manje efektivno i proizvode suboptimalne proizvode (Spector i Jex, 1998.). Jehn (1995.) je naglasila da osoba koja je ljuta ili antagonistična jednostavno gubi perspektivu oko zadatka koji odrađuje. Sukladno tome, može se pretpostaviti da često sukob odnosa zaposlenika dovodi do sukoba orijentiranih na zadatke.

Interpersonalni sukobi odnosa zaposlenika značajno limitiraju radni učinak i produktivnost grupe te individualni radni učinak. Nadalje, rezultati istraživanja Priem i sur. (1995.) pokazali

su kada postoji sukob odnosa, puno truda članova grupe je uloženo u rješavanje istog ili u ignoriranje sukoba, a tako se značajno umanjuje grupna produktivnost. Druga studija Barona (1991.) pokazala je da je komunikacija bila efektivna, kao i suradnja među kolegama nakon komponenta poput ljutnje ili frustracije koje su čimbenici u sukobima odnosa.

Štoviše, Jehn (1995.) je definirala tri načina kako sukob odnosa utječe na radni učinak grupe u organizaciji. Prvo, ograničen je kognitivni proces pojedinca što umanjuje mogućnost pristupa grupe novim informacijama od ostalih članova grupe. Drugo, interpersonalni sukobi odnosa članove potiče na slabije slaganje s idejama ostalih članova grupe, moguće s onima koji im se ne sviđaju ili s onima kojima se ne sviđaju oni. Treće, vrijeme i energija koja bi trebala biti utrošena i posvećena zadatku, troši se na rasprave, rješavanje ili ignoriranje sukoba.

U drugu ruku, sukobi orijentirani na zadatke odnose se na svaki sukob vezan uz probleme u zadatku, poput različitih pogleda i načina odrađivanja istog među kolegama. Nadalje, sukob oko zadataka uvelike se temelji na pitanjima koja nisu povezana s relacijskim odnosima, već s neslaganjima o poslu koji se treba obaviti. Prema Jimmieson i sur. (2017.) sukob oko zadataka može uključivati razlike u pogledima na politike i procedure u organizaciji, neslaganja u vezi upravljanja i raspodjele resursa, odnosno neslaganja u prosudbama i tumačenju činjenica.

Jehn (1995.) je utvrdila da sukobi orijentirani na zadatke dovode do tenzija, antagonizma i nezadovoljstva među članovima grupe kao i do nespremnosti za buduću suradnju. Baron (1990.) je u svojoj studiji razvoja učinaka istaknuo da kritički razvoj dovodi do negativnih afektivnih reakcija neovisno o rezultatima iste, ali da članovi grupe koje imaju višu razinu sporazuma imaju više želje boraviti u takvoj grupi sa sukobima.

Dodatno, pažnju treba posvetiti i vrsti zadataka koji su fokus određenih sukoba zaposlenika ili organizacijske skupine. Istraživači su predložili tvrdnju da vrsta zadatka koju grupa izvodi utječe na odnos sukoba i učinka. Sukladno tome, Baron (1990.) tvrdi da ovisi o vrsti zadatka hoće li sukob oko zadataka biti efektivan ili ne. Rutinski zadaci imaju nisku razinu varijabilnosti koja je definirana količinom raznih metoda i ponavljajućih procesa u zadatku, koji se mogu predvidjeti i svaki put se odrađuju jednako (Jehn, 1995.). Suprotno tome, nerutinski zadaci traže rješavanje problema, imaju više procedura te imaju veći stupanj nesigurnosti (Walton i Dutton, 2014.).

Grupe koje obavljaju nerutinske zadatke imaju koristi od iznošenja različitih ideja članova grupe, sukob orijentiran na zadatak povećava razmjenu mnogih mišljenja, a tako se umanjuje pojava grupnog razmišljanja te se bolje dolazi do alternativnog rješenja (Jehn, 1995.). Kada

postoji pritisak grupe zbog želje za brzim dolaskom do rješenja nerutinskog problema, može se ugušiti kreativnost pojedinaca jer će fokus biti na ostvarivanju zajedničkog dogovora, a ne na razradbi inovativnih ideja.

Štoviše, Baron (1991.) je primijetio, posljedično nakon sukoba oko zadataka, pozitivan čimbenik koji omogućuje članovima grupe identifikaciju raznih perspektiva i raspravu o istima, čime se povećava njihovo razumijevanje nerutinskog zadatka i tako dolazi do mogućnosti donošenja kvalitetnijih odluka i stvaranja boljih proizvoda. Nadalje, članovi grupa nakon sukoba razvijaju i nove ideje kao i nove pristupe problemu. Jehn (1995.) je izjavila da previše sukoba ipak može dovesti i do slabije kvalitetnog rezultata u nerutinskim zadacima. Više literature spomenulo je da povećana interakcija među članovima grupe uzrokuje sukob jer povećava šanse za istim.

Ponekad se utvrdilo da je sukob oko zadataka koristan i funkcionalan za timove i organizaciju jer se uočilo da utječe pozitivno na donošenje poslovnih odluka. Jimmieson i sur. (2017.) utvrdili su da sukobi oko zadataka potiču kognitivno razumijevanje problema i kritičko razmišljanje te da usporavaju dolazak do zajedničkog sporazuma što daje priliku dolasku novih ideja. Usprkos tome, kognitivno opterećenje zbog sukoba zadatka je dvosjekli mač jer može dovesti i do negativnih posljedica poput usmjeravanja resursa dalje od cilja rješavanja samog zadatka (Jimmieson i sur, 2017.).

Na posljetku, Bruk Lee (2006.) je istaknula da su mnoge studije iskazale pozitivnu korelaciju između ova dva tipa interpersonalnih sukoba, što otežava minimiziranje sukoba odnosa, a potiče sukob oko zadataka. U sljedećem poglavlju će detaljnije biti obrađeni nedostaci i prednosti spomenutih tipova sukoba. Navedena korelacija je manja za grupu koja ima visoku razinu međusobnog povjerenja, a veća za skupine s nižom razinom povjerenja. Navedena korelacija podupire argument da su spomenuta dva tipa sukoba povezana jer sukob oko zadataka dovodi do sukoba odnosa. S niskim povjerenjem, članovi će vjerojatnije imati negativne namjere zbog nastanka neslaganja oko zadatka što će zatim evoluirati u sukob odnosa (Bruk Lee, 2006.).

### **2.3. Prednosti i nedostaci interpersonalnih sukoba**

Voditelji, zaposlenici i same organizacije će vjerojatnije imati negativna očekivanja od sukoba, težit će izbjegavanju i ignoriranju istih. Međutim, brojna znanstvena istraživanja su pokazala



kako nedostaci nisu nužno jedini rezultat interpersonalnih sukoba, odnosno rezultati su pokazali nekoliko negativnih učinaka znatno više razine od pozitivnih učinaka. Svejedno, gotovo svi ispitani menadžeri su izvijestili o osobnim iskustvima u kojima je sukob dao i pozitivne ishode (Baron, 1991.).

Sukladno navedenom, Jimmiesson i sur. (2017.) su u svome istraživanju naveli da mjera u kojoj je sukob oko zadataka dobar za samu izvedbu ovisi o mnoštvu nepredviđenih čimbenika i okolnosti, uključujući prisutnost nepredvidivih učinaka, koji potiču i sukob odnosa. Neki od tih čimbenika su karakteristike tima, njihovo povjerenje i slijeđenje normi, individualne razlike u demografiji poput obrazovanja i razina vještina te osobine kao što je otvorenost prema iskustvu.

U jednu ruku, brojni su nedostaci izazvani raznim interpersonalnim sukobima koji su poznati organizacijama, no većina ih se vjerojatno ne povezuje direktno s istima. Jehn (1995.) je utvrdila jedan negativan ishod sukoba temeljenih na zadatku, a to je sukob odnosa zaposlenika. Sami sukob zbog zadataka može štetiti odnosima zaposlenika te se stoga gleda kao i jedan od čimbenika za stvaranje interpersonalnih sukoba odnosa. Bez obzira na implikacije učinka sukoba, i sukob uzrokovan zbog zadataka i sukob odnosa mogu biti stresni i uznemirujući za pojedinca. Sukobi izazivaju negativne emocije koje mogu djelovati i na osjećaj vlastite vrijednosti, samopoštovanja, ali i na osjećaj pripadnosti drugima kao i na fizički i psihološki napor (Spector, 2011.).

Dodatno, brojni istraživači navode da je iskustvo međuljudskih sukoba na radnom mjestu povezano s osobnim i organizacijskim ishodima. Bruk Lee (2006.) u svome istraživanju ističe pozornost na varijable koje se mogu promijeniti zbog sukoba poput zadovoljstva poslom, namjere otkaza, kontraproduktivnog radnog ponašanja, organizacijsku predanost kao i radni učinak. U međuvremenu, zabilježeno je da sukob na poslu utječe na zdravlje zaposlenika poput stanja depresije, negativnih emocionalnih stanja, psihosomatskih tegoba, životnog nezadovoljstva i psihijatrijskog morbiditeta (Dormann i Zapf, 1999.).

Sveobuhvatno gledano, interpersonalni sukobi su dinamične prirode te mogu brzo eskalirati. Jimmieson i sur. (2017.) objasnili su da sukob oko zadataka brzo eskalira u sukob odnosa zbog kognitivnih percepcija ili korištenja neprikladnih emocionalnih i bihevioralnih reakcija, a tako utječe i na psihološko stanje izazvano primjerice s napetosti. Kao prvo, ljudi tumače neslaganja oko zadataka kao osobne napade, automatski im se manje sviđa osoba koja iznosi kritike vezane uz zadatak. Kao drugo, tijekom rasprave o zadatku, pojedinci mogu nenamjerno ili

namjerno biti oštri i agresivni jedni prema drugima reagirajući u afektu rasprave. Takav pristup signalizira dojam nepoštovanja i odbojnosti prema drugoj osobi te izaziva negativne emocije koje dovode do sukoba odnosa. Kao treće, nakon sukoba, pojedinci mogu poprimiti i negativne stavove poput nezadovoljstva poslom (Jimmieson i sur., 2017.).

Međutim, druga empirijska istraživanja iskazala su neslaganje s definicijom da sukob oko zadataka direktno utječe na emocije ljutnje, psihološku napetost, emocionalnu iscrpljenost i nezadovoljstvo poslom nakon što je sukob bio kontroliran (Spector, 2011.). Neki istraživači su nagađali da tijekom sukoba oko zadataka, zaposlenici pripisuju sporove eksternim čimbenicima poput trenutne situacije ili vrste zadatka.

U drugu ruku, empirijska istraživanja navode da se sukob oko zadataka može povezati s poboljšanom kvalitetom i većim razumijevanjem odluke, novim idejama, učinkovitim korištenjem resursa, bržim dovršetkom zadatka i točnijom procjenom zadatka (Baron, 1991.). Dok s druge strane naglašavaju kako sukobi u odnosima imaju negativan učinak na izvedbu, grupnu produktivnost i zadovoljstvo (Jehn, 1995.). Sukladno ovim tvrdnjama, nije upitno zašto se smatra da sukob oko zadataka može imati prednosti, dok sukob odnosa ima samo nedostatke.

Potrebno je naglasiti da sukob oko zadataka postoji u onoj mjeri u kojoj se članovi grupe oslanjaju jedni na druge kako bi izvršili timske i individualne poslove (Jehn, 1995.). Povećana interakcija i ovisnost između članovima direktno uzrokuje sukob pojedinaca i grupe jer se povećava vjerojatnost za istima. Kada članovi ne ovise jedni o drugima kako bi dovršili svoj posao, međuljudski problemi neće biti toliko štetni kao što neće biti česte situacije gdje je međusobna ovisnost rješavanja zadataka velika (Jehn, 1995.).

Nadalje, direktan sukob oko zadataka odnosno otvorena rasprava i debata potiče zaposlenike da jasno interpretiraju svoja mišljenja i nesigurnosti što je prilika za razvoj same grupe i konkretnijeg rješenja zadatka. Dormann i Zapf (1999.). ističu da je važan čimbenik pozitivnog ishoda sukoba tolerancija zaposlenika i njihovih perspektiva. Detaljnije, kada postoji otvorenost prema sukobu, nelagodne situacije sukoba mogu povećati pozitivne učinke odnosno smanjiti negativne učinke. Težnja nekih radnih skupina da se sukob izbjegne pod svaku cijenu jer je štetan, ima negativan utjecaj na skupinu jer smanjuje moguću pozitivnu stranu sukoba, a pojedinci često znaju imati obrambeni stav i razdijeljenost prema konstruktivnim kritikama i neslaganjima, što na kraju ometa produktivnost i zadovoljstvo (Jehn, 1995.).

Duga je tradicija nastojanja organizacija da smanje sukob, međutim neka empirijska istraživanja nastoje organizacijama dati otvorenost prema sukobima za prihvaćanje istih kako

bi se dodatno razvile i iskoristile prilike. Neka istraživanja iniciraju da kognitivni sukob dovodi do boljih kognitivnih procjena, ali kako bi prednosti bile moguće, treba eliminirati osobna loša razmišljanja, osobne reakcije i privatna neslaganja s tuđim perspektivama (Cosier i Dalton, 1990.). Treba težiti tome da osoba razumije i uvažava tuđa razmišljanja. Prilikom iznošenja teze i antiteze u grupi kroz sintezu informacija, voditelji grupa izvijestili su bolje razumijevanje problema, pronalazak alternativa i zadovoljstvo odabranim odlukama (Cosier i Dalton, 1990.).

Jedno tumačenje znanstvenika Barona (1991.) napominje da odlučujući rezultat – prednost ili nedostatak – ostvaruje način kako se sukob rukovodi. Sukob može biti koristan jer se često bavi problemom koji je ignoriran ili zanemaren, budući da je za napredak organizacije potrebno prepoznati poteškoće i iste riješiti. Osim toga, sukob olakšava inovacije i promjene te u nekim slučajevima potiče kod pojedinaca lojalnost, motivaciju za razumijevanjem i koheziju (Baron 1991.).

Cosier i Dalton (1990.) su u svojoj studiji istaknuli kako su neka istraživanja dokazala da je sporazum unutar organizacija o percipiranoj neizvjesnosti okoline bio povezan s nižim financijskim učinkom poduzeća nego kada je postojao sukob. Nekoliko uspješnih organizacija izvijestilo je kako održavaju otvorene rasprave različitih stajališta o poslovnim pitanjima te kako usvajaju fleksibilnost po pitanju usvajanja rješenja. Činjenica koja je najfascinantnija jest da predanost organizaciji može biti razlog otvorenosti i održavanju sukoba jer se to rijetko događa u slučaju kada zaposleniku nije stalo do organizacije (Cosier i Dalton, 1990.).

U svojem istraživanju interpersonalnih sukoba, Baron (1991.) zabilježio je tri veće kategorije korisnih efekata nakon sukoba: kod produktivnosti – rast produktivnosti, kod interpersonalnih ishoda – osjetljivost i razvoj bolje komunikacije i kod konstruktivne organizacijske promjene – razvoj bolje kontrole, bolji opis posla i razrađena očekivanja. Odlučujući čimbenik hoće li sukobi biti pozitivni i negativni ipak imaju emocije, koje kada se uznemire, gase razum (Baron, 1991.). Stranke koje bi bile u sukobu jakih emocija imale bi manju sposobnost obrade relevantnih informacija kao i vlastito prepoznavanje najboljih interesa.

Zaključno, kako bi se maksimizirala mogućnost za pozitivnim ishodom, čini se ključnim izbjegavati pobuđivanje snažnih emocija poput ljutnje, frustracije i povezanih emocija. Baron (1991.) objašnjava kako bi to moglo biti moguće na više načina. Prvo, sagledavanje pozitivnog okvira, odnosno stavljanje fokusa sudionika na potencijalne dobitke iz rješenja. Slično tome, neželjene reakcije se mogu smanjiti davanjem dodatnih informacija i objašnjenja o protivnikovom stavu – buđenjem racija. Ponekada je nemoguće izbjeći negativne emocije

poput agresije, no Baron (1991.) nalaže kako su neka istraživanja pokazala da se takve emocije mogu smanjiti blagim laskanjem, malim poklonom ili humorom uz „pobjeda-pobjeda“ pristup.

Za kraj, Walton i Dutton (1969.) obrazložili su kako menadžeri moraju imati krajnju odluku za rješenje zadatka jer i same organizacije vrše pritisak na rukovoditelje kako bi se predstavili kao odlučni i zreli. Štoviše, menadžeri su pod pritiskom kako moraju pokazati da mogu dominirati i upravljati danim odjelima, a ne birati „status quo“. Stoga otvorenost izražavanja mišljenja i sukobi gdje se dijele ideje za menadžera mogu odavati slabosti i nemogućnost vođenja.

U svrhu razmišljanja i privlačenja pozornosti jesu li menadžeri otvoreni prema sukobima i pozitivnim čimbenicima istih te kako njima upravljaju, ovaj rad će pokazati više u sljedećem poglavlju. Može se zaključiti da nedostaci sukoba zbilja jesu uobičajeni, no ipak to ne smije biti razlog izbjegavanja sukoba jer prednosti ponekad mogu biti ključni za organizaciju. Menadžeri doživljavaju potencijalno važnu ulogu sukoba u organizacijama te prihvaćaju i moguće blagotvorne učinke na njihov odjel i organizaciju, no uz oprez.

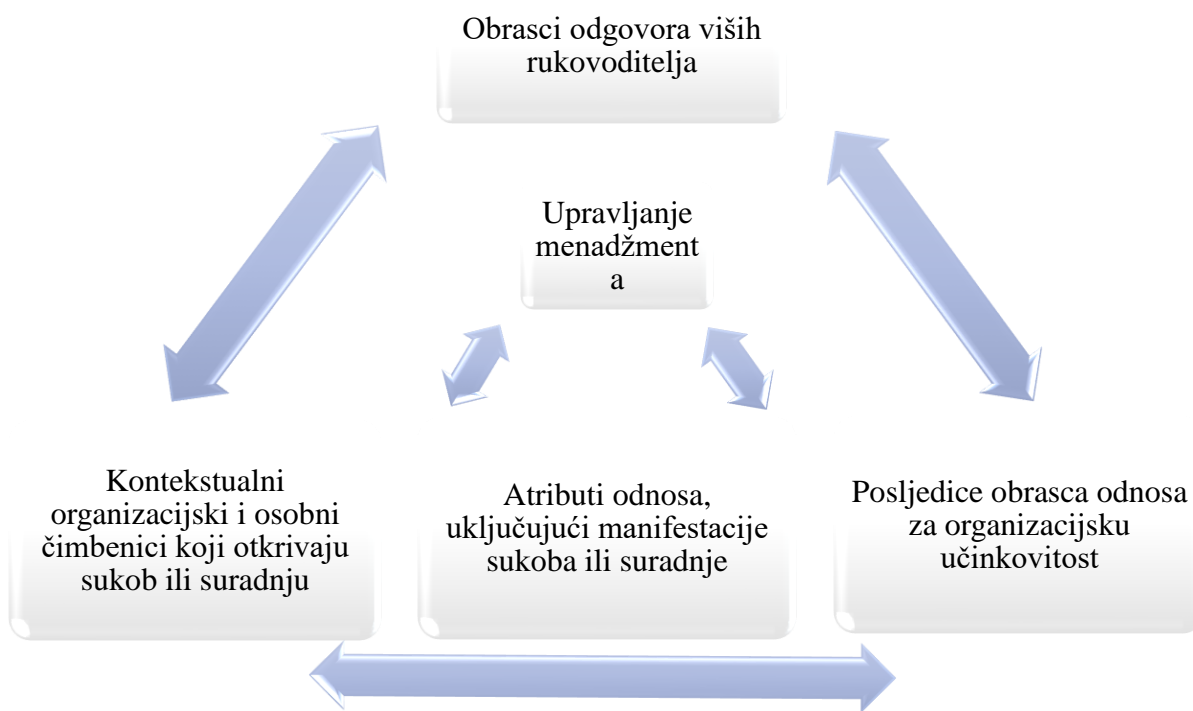
## **2.4. Uloga menadžera u upravljanju interpersonalnim sukobima zaposlenika**

Upravljanje zaposlenicima može biti komplicirano i zahtjevno kada nema problema u obavljanju zadataka ili u odnosima, a još teže može biti kada dođe do sukoba zaposlenika. Stoga, uloga menadžera nije nimalo jednostavna u upravljanju zaposlenicima za vrijeme sukoba. Ovo poglavlje bavit će se raznim pitanjima poput je li upravljanje sukoba jednostavnije ukoliko je menadžer iskusniji, ima li nekih drugih karakteristika koje mu mogu olakšati? Treba li se u upravljanju voditi osjećajem ili voditi po određenim pravilima? Jesu li menadžeri otvoreni prema sukobima ili su češće konzervativni?

Vođeni mislima da zaposlenici trebaju voljno slijediti svog voditelja, ugledati se na njega, slušati njegove savjete i zadatke, razmišlja se da ukoliko zaposlenici vjeruju svome menadžeru te osjećaju odanost prema njemu i organizaciji, sukoba će biti manje, a ako ih i bude, bit će lakše vođeni. Jimmieson i sur. (2016.) su u svome istraživanju otkrili da je visoki menadžment svojem timu ulio veliko međusobno povjerenje i predanost koje je preveniralo eskalaciju u sukobu zbog izbjegavanja povišenog govora koji dokazano potiče sukob, a to je dodatan dokaz poštovanja i povjerenja.

Nadalje, Walton i Dutton (1969.) tvrde kako je horizontalna interakcija često zanemarena, no kako je ona jednako važna kao i vertikalna. Možemo zaključiti da su češći sukobi na horizontalnoj razini nego na vertikalnoj zbog nedostatka autoriteta koja je prisutna prema nadređenom. U prvom poglavlju ove cjeline već su spomenuti prethodnici interpersonalnih sukoba, a u ovome poglavlju će se spomenuti moguće taktike kako bi se sukobi izazvani tim čimbenicima iskontrolirali. Slika 2-1 prikazuje model Waltona i Duttona (1969.) koji je primjenjiv na sve horizontalne odnose između bilo koje dvije organizacijske jedinice koje sudjeluju u zajedničkom donošenju odluka.

**Slika 2-1 Opći model sukoba među odjelima i njegovo upravljanje (Walton i Dutton, 1969.)**



Primjerice, kod sukoba izazvanog asimetrijom zadanog zadatka, pretpostavka je kada menadžer objasni nezavisnom odjelu odnosno hijerarhijski gledano vertikalno višem odjelu potrebu za asistencijom od strane zavisnog odjela, nezavisni odjel postaje suradljiviji i spremniji za suradnjom (Walton i Dutton, 1969.). Hijerarhijski više postavljeni odjeli će često podcjenjivati i manje uvažavati one koji su niže od njih, što može dovesti do smanjene suradnje.

Mora se spomenuti i sustav nagrađivanja kao alat kojim menadžeri mogu kontrolirati sukobe, iako ako krivo korišten, čak može i povećati negativne odnose. Walton i Dutton (1969.) zaključili su što se više nagrađuju odjeli zasebno, više je sukoba. Kada se postignuća pripisuju

odjelima zajedno, više je i sloge. Općenito se smatra da kada nadređeni pristupa prema cijeloj skupini zajedno, više afirmacije jednih prema drugima i nastaje. Jehn (1995.) zaključuje da je organizacijsko planiranje, koje uključuje jasnoću pravila i definicija, u pozitivnoj korelaciji s držanjem sukoba u kontroli.

Dodatno, menadžer bi trebao posvetiti pažnju organizacijskoj klimi jer je uočeno da osobno zadovoljstvo zaposlenika s klimom vlastite jedinice smanjuje vjerojatnost da će član inicirati sukob među jedinicama (Walton i Dutton, 1969.). Iz individualne perspektive zaposlenika, ukoliko se zaposlenik osjeća zadovoljno, motivirano, zainteresirano za posao i ambiciozno oko promaknuća i daljnjeg položaja u organizaciji, također je manja mogućnost eskalacije sukoba (Chan i sur.,2008.).

Ključno je primijetiti da je menadžerov način vođenja sukoba usko povezan s njegovom ličnosti. Ovu misao može potkrijepiti studija Waltona i Duttona (1969.) koji su uočili da je menadžerov odgovor na sukob kombinacija njegovih uobičajenih navika, emocionalne reakcije i stila reakcije na određenu situaciju. Također su primijetili da se viši rukovoditelji često odlučuju na reorganizaciju odjela što je zapravo često razlog za novi sukob, vođeni nezadovoljstvom učinka nekog odjela, a potkrijepljeni snagom vlastitog položaja.

Taktike menadžera kako bi smanjili tenzije u odjelu su također smanjenje ovisnosti o zajedničkim resursima, transferne cijene između jedinica, uvođenje dodatnih zaliha i smanjenje stavki na rasporedu, a među odjelima razdvajanje uloga i fizičko razdvajanje (Chan i sur., 2008.). Idealno, viši menadžeri bi čak razvijali strategije za modificiranje sukoba i suradnje koji dijagnosticira problem i uzima u obzir samoodržavajuće karakteristike sukobljenih strana ili bi koristili i tehnike savjetodavnih intervencija trećih strana (Walton i Dutton, 1969.).

Stoga, temeljna pretpostavka je da se u sukobu treba pronaći nova kultura u kojoj će sve strane imati razumijevanja. Za postignuće istoga mogu se koristiti razne tehnike „preodgoja“, tehnike za promjenu međugrupnih percepcija koje se temelje na stereotipu i nerazumijevanju drugih (Walton i Dutton, 1969.). Koji god način je odabran, bit će uspješan samo ako uključuje intervencije koje će promijeniti postojeći obrazac odjela.

Već spomenuto, stilovi menadžera mogu odrediti kako će koji upravljati sukobom. Chan i sur. (2007.) u svome istraživanju izdvojili su pet stilova upravljanja sukobima: integracijski, obvezujući, kompromitirajući, dominantni i izbjegavajući. Objašnjavaju da je integracijski stil vođen brigom za sebe i druge u želji za pobjedom za sve (engl. *win-win outcome*) situacije. Obvezujući stil je mala briga za sebe, a velika za ostale s gubitničkim ishodom. Zatim

kompromitirajući stil je bezbrižno vođenje bez pobjede i bez poraza, dok je dominirajući stil zabrinutost samo za sebe s ishodom pobjede i poraza. Konačno, izbjegavanje je mala briga za sebe i druge što nosi gubitnički ishod.

Detaljnije, studije su pokazale da su stilovi usklađeni s povlasticama i vlastitim zadovoljstvom menadžera u nekoj organizaciji (Chan i sur., 2007.). Chan i sur. (2007.) su u svojem istraživanju dokazali da integrirajući stil postiže najveću usklađenost ponašanja zaposlenika te da smanjuje njihovu razinu sukoba jer stil nadređenog kao i mehanizam upravljanja utječe na stavove podređenih. Ovu hipotezu potvrđuje činjenica da menadžerov učinkovit stil potiče pozitivan radni stav zaposlenika, odnosno da je važna izgradnja povjerenja u odnosu nadređeni – podređeni.

Na stilove vodstva također utječe i čimbenik kulture kao i čimbenik dobi menadžera. Yeung i sur. (2015.) spomenuli su kulturne varijacije koje utječu na vodstvo, na primjer Azijati će težiti izbjegavajućem ili kompromitirajućem stilu, dok će Amerikanci preferirati direktnu konfrontaciju ili dominaciju. Također, Yeung i sur. (2015.) su u svome empirijskom istraživanju spomenuli da u usporedbi s mlađim odraslim osobama, starije odrasle osobe koriste pasivnije strategije, poput izbjegavanja i manje destruktivne strategije poput dominacije, za upravljanje sukobom. Sukladno tome, stariji će zaposlenici više izbjegavati rješavati sukobe s nadređenima i manje dominirati s podređenima (Yeung i sur., 2015.).

Yeung i sur. (2015.) u svojem empirijskom istraživanju uzimaju u obzir da dominirajući i izbjegavajući stil nisu efektivni u upravljanju sukobima jer su rezultati pokazali veću razinu stresa i neriješenih sukoba. Osim dobi, izbor strategije upravljanja sukobima određen je vlastitom ciljnom orijentacijom, primjerice, kooperativni ciljevi povezani su većim korištenjem konstruktivnih strategija, dok su natjecateljski ciljevi i neovisni ciljevi u korelaciji s destruktivnim i pasivnim strategijama (Baron, 1991.).

Štoviše, stariji menadžeri će imati pasivnije izbjegavajuće reakcije na sukob na radnom mjestu, poput izbjegavanja, odgađanja odgovora ili prilagođavanja (Chan i sur., 2007.). Yeung i sur. (2015.) spomenuli su da sudionici stariji od 55 godina pokazuju manje destruktivnog ponašanja poput žustre rasprave i izražavanja ljutnje od svojih mlađih kolega. Međutim, i mlađi i stariji menadžeri koriste aktivne konstruktivne strategije u pronalasku rješenja kada rade s podređenima, ali stariji radnici u većoj mjeri iste koriste s ravnopravnima i nadređenima (Yeung i sur., 2015.).

Posljedično, empirijsko istraživanje je pokazalo da dobronamjernost i moralnost menadžera ima snažne pozitivne učinke na psihološke reakcije podređenih, kao što su identifikacija i pokornost, zahvalnost i lojalnost prema vođi te povjerenje (Chan i sur., 2007.). Dakle, menadžeri bi trebali težiti izgradnji boljeg radnog okruženja, trebali bi graditi povjerenje zaposlenika uz pokazivanje vlastite brige prema njima. Kako bi organizacija povećala učinkovitost svojih menadžera, trebala bi pružiti više prilika za dodatnu obuku kako bi lakše funkcionirali na području vodstva, ljudskih resursa, komunikacije i upravljanja sukobima (Baron, 1991.).



### **3. Pojam, dimenzije i ishodi kontraproduktivnog radnog ponašanja u organizacijama**

Druga varijabla koja se promatra u ovome radu jest kontraproduktivno radno ponašanje ili poznata pod akronimom „CWB“ (engl. *counterproductive work behavior*) koje se može pojaviti kod bilo kojeg zaposlenika u bilo koje vrijeme potaknuto raznim čimbenicima, a važno jest jer je procijenjeno da snosi trošak kompanija više od milijardu dolara zbog izgubljenog prihoda, krađa i prevara (Kessler i sur., 2013.). Sljedeća potpoglavlja bavit će se definiranjem kontraproduktivnog radnog ponašanja, kao i dimenzijama i ishodima spomenute pojave, zatim sprječavanjem nastanka kontraproduktivnog radnog ponašanja kod zaposlenika te na posljertku samom ulogom interpersonalnih sukoba zaposlenika u njihovom kontraproduktivnom radnom ponašanju.

#### **3.1. Pojmovno određenje kontraproduktivnog radnog ponašanja**

Ova tematika je od iznimne važnosti za istraživanje kako bi se uzela u obzir korelacija svih poslovnih elemenata koji vode do ove pojave te način kako ju suzbiti. U kontekstu samoga pojma, u literaturama se mogu uočiti različiti termini navedene pojave. U svome istraživanju Kessler i sur. (2013.) navode da se na kontraproduktivno radno ponašanje referira i nazivlje kao što je organizacijsko osvetničko ponašanje (engl. *organizational retaliatory behavior*), agresija (engl. *aggression*) i devijantnost (engl. *deviance*). Unatoč brojnim pojmovima koji se koriste za ovaj skup negativnih ponašanja na radnom mjestu, svi se na kraju odnose na opću konstrukciju kontraproduktivnog radnog ponašanja.

Činjenica je da prilikom istraživanja treba uzeti u obzir individualne čimbenike poput osobnog radnog doživljaja pojedinca i bihevioralnog ponašanja, ali i organizacijske čimbenike radnog mjesta, poput klime i kulture kako bi se bolje shvatilo kontraproduktivno radno ponašanje prema organizaciji i prema ostalim zaposlenicima (Raver, 2013.). Istraživanja su pokazala da kontraproduktivno radno ponašanje opisuje puni opseg devijantnog, agresivnog, disfunkcionalnog, uvredljivog i nekulturnog ponašanja zaposlenika u organizacijskom kontekstu (Raver, 2013.).

Ukratko, kontraproduktivno radno ponašanje označava skup namjerno izazvanih negativnih ponašanja na radnome mjestu koja škode njihovoj organizaciji ili njezinim članovima, djelima

poput krađe, sabotaze, međuljudske agresije, usporavanjem rada, gubljenjem radnog vremena ili gubljenjem resursa/materijala i širenjem glasina (Kessler i sur., 2013.). Stoga zaposlenici svoje kontraproduktivno radno ponašanje mogu usmjeriti prema organizaciji – trošenjem resursa ili sabotazom opreme, ili prema drugim zaposlenicima – uznemiravanjem ili verbalnim zlostavljanjem (Raver, 2013.).

Nadalje, kontraproduktivno radno ponašanje varira u svome intenzitetu, od pasivnog i relativnog bezopasnog ponašanja kao što je korištenje radnog vremena za privatne potrebe, poput korištenja društvenih mreža, do aktivnih i duboko destruktivnih ponašanja kao što je sabotaza (Lucas i sur., 2017.). Ova pojava je u konačnici bihevioralna pojava te na nju mogu utjecati individualne razlike poput osobnosti, a obično se postavlja kao emocionalni odgovor na neko nezadovoljstvo u organizaciji (Lucas i sur., 2017.).

Dodatno, počevši od sredine 1990. godine, znanstvenici su sve više prepoznali kovarijaciju različitih dimenzija navedenih ponašanja, a samo kontraproduktivno ponašanje kao takvo se može mjeriti kao opća pojava koja uključuje mnoge načine kaznenih djela zaposlenika (Robinson i Bennet, 1995.). Zaključak je da je navedena pojava u sigurnosti dobrovoljna ili namjerna te da šteti interes organizacije direktno ili indirektno. Boddy (2013.) u svome istraživanju navodi da postoji razlika u količini stvaranja kontraproduktivnosti kod žena i muškaraca te da može biti potaknuta i vodstvom.

Može se zaključiti da je kontraproduktivno radno ponašanje aktualna i komplicirana tema među istraživačima zbog oštećivanja same organizacije i ostalih zaposlenika, podijeljena na više dimenzija koje nastaju odvojeno ili zajedno. Cohen i sur. (2012.) navode kako se istraživanju može pristupiti s izvještajima aktualnih počinitelja, izvještajima menadžera i zaposlenika i s izvještajima promatrača. Jednostavno sročeno, ovo ponašanje samo po sebi je komplicirano za istražiti jer najviše o pojavi mogu zaključiti sami individualci čiji izvještaji navode veću razinu pojave kontraproduktivnog radnog ponašanja jer ju promatrači ne mogu uvijek zamijetiti.

Na kraju, mnoga istraživanja kontraproduktivnog radnog ponašanja su usredotočena na podvrste domene ovog ponašanja te o svakome postoje zasebna istraživanja. Raver (2013.) u svom istraživanju naglašava da se u kontraproduktivnom radnom ponašanju razlikuju sljedeće domene: krađa tvrtke, namjerni izostanci s posla ili povlačenje s posla, nasilje na radnom mjestu, seksualno uznemiravanje i maltretiranje. MacLane i Walmsley (2010.) spomenuli su neke kategorije kontraproduktivnog radnog ponašanja poput krađe, uništavanja organizacijske imovine, zloupotrebe informacija, radnog vremena i resursa, ponašanja koja ne slijede

protokole sigurnosti propisane od organizacije, nekvalitetnog obavljanja posla i zabušavanja, korištenja alkohola i droge, neprimjerenih verbalnih i fizičkih djela.

No, poviše o dimenzijama i ishodima će se diskutirati u sljedećem poglavlju ovoga rada. U vidu različitih dimenzija, različiti oblici kontraproduktivnog radnog ponašanja mogu sugerirati drugačiju temeljnu dinamiku u poduzeću, koja varira u ravnoteži neprijateljskih i motivacijskih čimbenika (Spector i sur., 2005.). Spector (2011.) tvrdi da bi raznolikost motiva, izazvanih mnogim različitim čimbenicima i organizacijskim uvjetima u stvaranju različitih oblika kontraproduktivnog radnog ponašanja, trebala pomoći istraživačima za dublje razumijevanje ovog pojma koje će u konačnici pomoći zaposlenicima i organizacijama za minimiziranje štete.

### **3.2. Dimenzije i ishodi kontraproduktivnog radnog ponašanja**

Kontraproduktivno radno ponašanje, uvelike štetno za organizacije i zaposlenike, istraživači dijele na više različitih dimenzija koje se javljaju zasebno ili zajedno. Dimenzije mogu biti fokusirane ili na ostale zaposlenike ili na samu organizaciju. Spomenuto je da osobnosti zaposlenika mogu predvidjeti kontraproduktivna radna ponašanja (Spector, 2011.). U ovom poglavlju sagledat će se pet različitih osnovnih dimenzija kontraproduktivnog radnog ponašanja kao i njihovi ishodi.

Općenito, mnogo korijena studija o kontraproduktivnom radnom ponašanju seže iz ljudske agresije te su je mnoge teorije povezale s negativnim emocijama poput ljutnje ili frustracije kao odgovor na neku pojavu iz organizacijske okoline i s radnog mjesta (Spector i sur., 2006.). Već utvrđeno, razina agresije i frustracije ponajviše ovise o osobnosti pojedinca. Spector i sur. (2006.) su utvrdili da postoje sličnosti između studija modela koji se fokusiraju na agresiju i modela koji se fokusiraju na nepravdu u organizaciji. Agresija, češće pasivna, može biti potaknuta socijalnim, situacijskim i kulturnim čimbenicima i odlukama poduzeća poput smanjivanja broja zaposlenih, uvjetnog zapošljavanja i stvaranjem razlika između zaposlenika (Neuman i Baron, 1998.).

Literatura također razdvaja agresiju na dvije forme koje ovise o temeljnome motivu – neprijateljsku naspram instrumentalne. Spector i sur. (2006.) su utvrdili da je neprijateljska agresija je asocirana s negativnim emocijama, najtipičnije s ljutnjom, često impulzivna te ima štetnost kao primarni motiv, a instrumentalna agresija nije nužno asocirana s emocijama i ima dodatni cilj iznad štetnosti, poput krađe ili osвете. Dodatno, Neuman i Baron (1998.) u svome

su istraživanju spomenuli da je pasivna agresija češća od aktivne agresije, a rezultati istraživanja pokazali su da je 68.9% menadžera izjavilo da su bili izloženi verbalnoj agresiji s uvredljivim komentarima, vulgarnosti, prijetnjama o osveti, šutnji i širenju glasina.

Već spomenuto, Spector (2011.) razlikuje pet temeljnih dimenzija kontraproductivnog ponašanja: zlostavljanje, devijacija proizvodnje, sabotaza, krađa i povlačenje. Spector i sur. (2006.) opisuju zlostavljanje kao štetno ponašanje usmjereno prema suradnicima bilo fizički bilo psihološki kroz prijetnje, neprimjerene komentare, vrijeđanje osobe i njezinog djelovanja na radnome mjestu. Ova dimenzija se smatra kao izravan oblik agresije, većina istraživačkih studija bazira se na nefizičkim oblicima agresije pošto je fizička agresija na radnome mjestu rijetka (Cohen i sur., 2012.).

Povezuju se motivi za stres, psihološku nelagodu i fizička bol, ali i sama organizacijska okolina sa nastankom zlostavljanja koje je usmjereno prema drugima (Spector i sur., 2006.). Nadalje, takvo ponašanje je u nekim organizacijskim okolinama prihvatljivo te zbog toga može i nastati, ali nastaje i u okolinama gdje nije. Spector i sur. (2006.) utvrđuju da nasilje ima neprijateljske motive gdje pojedinac izravno doživljava gadosti od strane drugih pojedinaca gdje može odgovoriti ili ljubazno i trpjeti ili otporom s kojim će doći do još intenzivnijih oblika nasilja.

U svrhu sagledavanja stresora koji dovode do kontraproductivnog radnog ponašanja, Sprung i Jex (2012.) navode kako su stresori interpersonalni sukobi odnosno iskustvo neslaganja ili loši odnosi na poslu i organizacijske restrikcije poput okoline koja se ne slaže sa radnim učinkom pojedinca. Svaki pojedinac osjeća individualne stresove te ima različit prag koliko je voljan trpjeti i hoće li se i kada odlučiti na kontraproductivno radno ponašanje.

Kao sljedeće dvije dimenzije, Spector i sur. (2006.) spominju devijacija proizvodnje i sabotazu, odnosno namjerni neuspjeh u obavljanju zadataka gdje može doći do oštećivanja ili uništavanja fizičke imovine organizacije. Pasivniji oblik je neuspjelo obavljanje zadatka, dok je aktivniji namjerno uništavanje, često se pojavljuju zbog identičnog motiva (Spector i sur., 2006.). Mnogi istraživači ove dimenzije navode kao sigurniji izbor kontraproductivnog radnog ponašanja jer je usmjerena prema organizaciji, a ne prema ostalim zaposlenicima. Klotz i Buckley (2013.) spominju mogućnost velike štete za organizaciju zbog devijacije zaposlenika uz korištenje komunikacije i davanja iskrivljenih informacija kako bi se naštetilo kompaniji.

Naravno, devijacija je sigurnija od sabotaze jer sabotaza može biti sankcionirana od strane organizacije, a pojedinac može biti i uhićen ovisno o stupnju štete. (Spector i sur., 2006.). Međutim, Spector (2011.) navodi kako su ipak obadvije dimenzije sigurniji izbor za pojedinca

jer nemaju izravnu fizičku ili verbalnu agresiju prema drugom zaposleniku. Neki istraživači su primijetili da sabotaza može spadati pod instrumentalnu agresiju kao rezultat vlastitog bijesa i neprijateljskih osjećaja. Nadalje, zaključuje se da će devijacija proizvodnje imati jače korelacije s ostalim varijablama jer se smatra sigurnijom od sabotaze (Spector, 2011.). Opasan kanal za organizaciju su i društvene mreže gdje zaposlenik može sabotirati reputaciju organizacije (Klotz i Buckley, 2013.).

Krađa, kao još jedna dimenzija, prepoznata je kao glavni problem u organizacijama. Baron (1998.) sugerira da krađu mogu potaknuti isti čimbenici koji potiču zlostavljanje, jer na kraju krađa može biti oblik agresije protiv organizacije. Meurs i sur. (2013.) navode niz ostalih potencijalnih čimbenika za nastanak krađe poput niske samokontrole, nepravde, osobnosti, radnog okruženja, demografskih karakteristika, stresa, nezadovoljstva poslom, nepravde i ekonomske potrebe. Mnogi istraživači primjećuju nepravdu kao instrumentalnu svrhu, prije nego neprijateljsku, izazvanu bijesom i drugim negativnim emocijama, u svoju ekonomsku korist, a ne na štetu organizacije (Neuman i Baron, 1998.).

Kao zadnja dimenzija navodi se povlačenje koje se sastoji od ponašanja koja ograničavaju količinu radnog vremena na manje nego što organizacija zahtjeva. Spector i sur. (2006.) spominju da navedena dimenzija uključuje odsutnost, kašnjenje, rani odlazak i uzimanje duže pauze nego je dozvoljeno. Mnogi istraživači smatraju kako su motivi za ovakvo ponašanje nezadovoljstvo poslom, zdravljem, stresom, socijalnim normama, kulturom, individualnim razlikama i rukovoditeljstvom, a da bi moglo biti motivirano i željom da se povrijedi organizacija (Spector, 2011.).

Povlačenje kao dimenzija se razlikuje od ostalih dimenzija jer izbjegava štetu ili situaciju, pretpostavlja se da pojedinac želi pobjeći od izvora svoje nelagode (Spector, 2011.). Neuman i Baron (1998.) u svome su istraživanju zaključili da su različiti motivatori odgovorni za različite dimenzije, ali svima zajednički potencijalni motivator je nepravda uz različite organizacijske uvjete. Motivi poput agresije koji uzrokuju zlostavljanje su neprijateljski raspoloženi od motiva koji uzrokuju krađu.

Za sljedeću dimenziju, Spector i sur. (2006.), tvrde da agresija odnosno zlostavljanje najviše korelira s interpersonalnim sukobima, devijacija proizvodnje ima slične patente motivatora kao zlostavljanje iako u manjim razmjerima jer se fokusira na organizaciju, a ne na druge zaposlenike. Sabotaza ne nastaje zbog sličnih motiva kao devijacija, ali je i rjeđa radi nelagode zbog mogućeg kažnjavanja, dok krađa ima najmanje korelacije s ostalim varijablama i

instrumentalnu svrhu, a najviše se povezuje s emocijama pojedinca, ali ima značajnu korelaciju s interpersonalnim sukobima o čemu će se pisati u drugome poglavlju (Spector i sur., 2006.).

Dodatno, povlačenje je znatno povezano sa svim varijablama, a suprotno od zlostavljanja, jako je povezano s naporima umjesto sa stresom (Spector, 2011.). Osim toga, istraživači navode kulturne razlike kao dodatnu pojavu nastanka kontraproduktivnog radnog ponašanja poput kolektivismu u kojemu se pojedinci vode normama i obavezama organizacije i individualizma gdje su glavni motivi osobne želje, preferencije i ciljevi. Smithikrai (2014.) navodi da stres osim što direktno utječe na devijantnost, partikularno utječe i na odnos kontraproduktivnog radnog ponašanja i kulturne vrijednosti organizacije.

Smithikrai (2014.) u svome istraživanju naglašava kako će individualisti vjerojatnije imati devijantno ponašanje za razliku od kolektivista, jer će individualisti više prepoznavati različite situacije u organizaciji kao prijetnju dok kolektivisti više vrednuju norme i kulturu organizacije. Dodatno, kolektivisti, ukoliko se osjećaju ugroženo, prije će tražiti pomoć od društvenog sustava, te tako izbjeći kontraproduktivno radno ponašanje (Smithikrai, 2014.).

Još jedna činjenica, muškarci nisu automatski skloniji kontraproduktivnosti, ali su reaktivniji, pogotovo u stresnim situacijama (Spector i Zhou, 2013.). Zaključno, koja god dimenzija se pojavi u kompaniji, može se pretpostaviti da će biti štetna ili za ostale zaposlenike ili za samu organizaciju, stoga će se detaljnije razraditi dio o sprječavanju kontraproduktivnog radnog ponašanja u sljedećem poglavlju.

### **3.3. Sprječavanje kontraproduktivnog radnog ponašanja u organizacijama**

Prethodna poglavlja ovog rada su utvrdila kako kontraproduktivno radno ponašanje zaposlenika u organizacijama uzrokuje samo negativne rezultate za organizaciju i njezine zaposlenike. Kada se pojedinac ponaša kontraproduktivno na radnome mjestu, od agresije, zlostavljanja kolega i uznemiravanja, devijacije proizvodnje, sabotaze radne opreme, krađe i povlačenja odnosno namjernog neispunjenja poslovnih zadataka, od velike je važnosti da se takvim problemima pristupi pravilno kako situacija ne bi eskalirala. Svejedno, postoji li šablona pravila po kojoj rukovoditelji i organizacije mogu riješiti takve probleme ili se svakome pojedincu treba na drugačiji način posvetiti?

Kontraproduktivno radno ponašanje postoji kao problem od kad organizacije zapošljavaju zaposlenike, MacLane i Walmsley (2010.) u svome istraživanju navode zanimljivu činjenicu da je pronađeni egipatski papirus utvrdio da su se radnici koji su gradili spomenike prije 2000 godina pobunili štrajkom zbog premalih plaća. Može li se možda komplikacija kontraproduktivnog radnog ponašanja „spriječiti, a ne liječiti“ jer su neki pojedinci skloniji kontraproduktivnom radnom ponašanju? Osobnost pojedinca je važna jer može odrediti da različiti pojedinci drugačije reagiraju na istu okolinu, iste radne uvjete ili iste situacije u svojoj sklonosti prema kontraproduktivnom radnom ponašanju (Spector, 2011.).

Spector (2011.) je u svome radu tvrdio da su karakteristike poput susretljivosti, savjesnosti i emocionalne stabilnosti usko povezane s kontraproduktivnim radnim ponašanjem prema organizaciji ili prema ostalim zaposlenicima. Dodatno, susretljivost je uže povezana s kontraproduktivnim radnim ponašanjem targetiranim prema drugim zaposlenicima, dok je savjesnost povezana s istim ponašanjem usmjerenim prema organizaciji, a emocionalna stabilnost se otprilike podjednako odnosi prema oba smjera (Spector, 2011.).

Nadalje, Spector (2011.) spominje određene karakteristike koje mogu dodatno utjecati na stvaranje kontraproduktivnog radnog ponašanja – neprijateljsku pristranost, narcizam, negativnu afektivnost, osobinu ljutnje, problem kontrole i lokus kontrole. Osobina neprijateljske pristranosti često dovodi do nepovjerenja prema drugima i krivom čitanju društvenih znakova, lako okrivljavanje drugih i česti odgovor na stres s kontraproduktivnim radnim ponašanjem. Osim toga, narcizam, odnosno pretjerano i nerealno samopoštovanje dovodi lagano do reaktivnog agresivnog kontraproduktivnog radnog ponašanja u obrani od krivo shvaćenih kritika i uvrijeđenog ega, no više interpersonalnog usmjerenja nego prema organizaciji (Meurs i sur., (2013.).

Sve u svemu, narcizam je usko povezan s agresijom i osobinom ljutnje također narcisoidni pojedinci lakše primjećuju poslovna ograničenja i okolnosti koje ih ograničavaju te je to razlog zašto se lakše upuštaju prema kontraproduktivnom ponašanju (Penney i Spector, 2002.). Spector (2011.) negativnu afektivnost predstavlja kao emocionalnu osjetljivost pojedinca na okolinu, takvi pojedinci će vjerojatnije biti kontraproduktivni uz provokaciju nego pojedinci koji nisu isto kao i pojedinci koji su skloni ljutnji.

Intenzivna kontrola pojedinca također lagano dovodi do kontraproduktivnog radnog ponašanja jer se sastoji od više komponenti poput sposobnosti fokusiranja, planiranja budućnosti, preusmjeravanja pažnje, djelovanja ili sprječavanja neprikladnih ponašanja, mogućnosti

spriječavanja ili poticanja agresivnog i kontraproduktivnog ponašanja (Spector, 2011.). Lokus kontrole predstavlja vjerovanje pojedinca da mogu kontrolirati ishode u svome poslovnom životu poput promocija i rasta plaće, a dijeli se na dvije perspektive – unutarnju i pozitivnu gdje vjeruju da su ishodi rezultat vlastitog djelovanja i vanjsku i negativnu gdje su ishodi van njihove kontrole (Sprung i Jex, 2012.).

Vezano uz navedeno, Sprung i Jex (2012.) naveli su da eksternalni lokus kontrole zaposlenike navodi na nedostatke opcija rješavanja problema na radnome mjestu, što onda dovodi do kontraproduktivnog radnog ponašanja zbog nedostatka alternativnih mogućnosti, a u istraživanju su zabilježili ponašanja poput agresije prema drugima, zlostavljanjem klijenata u djelatnosti skrbi i njege. Istraživači su primijetili ljudske karakteristike koje mogu potaknuti kontraproduktivno radno ponašanje, no i dalje postoji problem ispitivanja i iskrenosti samog pojedinca.

Isticanjem povezanosti kontraproduktivnog radnog ponašanja s osobnosti zaposlenika, Spector (2011.) tvrdi da je menadžment ljudskih resursa unaprijedio prakse za ispitivanje i odabir radnog kadra i da je više počeo koristiti testove integriteta koji se temelje na empirizmu. Takvi se testovi koriste kako bi se spriječilo zapošljavanje osoba s predispozicijama za krađu i druga potencijalno štetna ponašanja, a uzimanje teorijskog vođenog pristupa u odlučivanju bi moglo biti od pomoći tko je, a tko nije vjerojatan uključivanju u kontraproduktivnost. Preporuka je da se ispitivanje odmakne od temeljnog modela pet čimbenika i razmotri pojedinačne osobine koje se vežu s kontraproduktivnosti poput atribucijske pristranosti, osobine ljutnje i intenzivne kontrole (Spector, 2011.).

Kelloway i sur. (2002.) navode činjenicu kako osobnost igra ulogu u sklonosti ka kontraproduktivnom radnom ponašanju, Penney i Spector (2002.) tvrde da bi osobine ličnosti mogle biti učinkoviti indikatori kontraproduktivnog radnog ponašanja u teškim uvjetima, no MacLane i Walmsley (2010.) u svome istraživanju tvrde kako se nažalost sklonost kontraproduktivnom radnom ponašanju ne može točno razlikovati od ostalih ponašanja, a također je problem samoprocjena i pristranost prilikom iskaza pojedinaca u istraživanjima te su tako isključili mogućnost preciznog predviđanja ovog ponašanja.

Međutim, MacLane i Walmsley (2010.) spominju dodatne operativne testove koji se koriste pri zapošljavanju kako bi se predvidjela vjerojatnost kandidata u kontraproduktivnom radnom ponašanju i kako bi se dobili odgovori na praktične i hitne potrebe poslodavca. Ovakvi testovi koji se izravno bave sa kontraproduktivnosti uključuju testove poštenja, testove na drogu i



alkohol, testove nasilja i testove tolerancije na stres (MacLane i Walmsley, 2010.). Ranije, mnogi testovi integriteta su se temeljili na poligrafskim ispitivanjima ili su bili razvijeni od strane poligrafa, no uvedena su ograničenja za korištenje poligrafa. Relevantno za kontraproduktivnost, utvrđeno je da su savjesnost, stabilnost i ugodnost osobine koje vrijedi ispitivati jer najbolje objašnjavaju varijancu sa svakom vrstom testa kontraproduktivnosti (MacLane i Walmsley, 2010.).

Naime, Bruk Lee i Spector (2006.) tvrde kako organizacije prilikom obuzdavanja sukoba trebaju voditi računa o vrijednim informacijama poput učestalosti sukoba među različitim izvorima i relacijama (nadređeni, suradnici, klijenti), što bi im omogućilo razvijanje specifičnih odgovora na upravljanje sukobima. Nadalje, organizacije bi trebale paziti na vlastito okruženje jer je ono važan korelacijski pojam među kontraproduktivnog radnog ponašanja i izvora interpersonalnih sukoba. Shodno navedenom, ukoliko organizacije teže sprječavanju kontraproduktivnog radnog ponašanja, trebaju težiti tome da smanje i interpersonalne sukobe jer često i sami sukobi dovode do kontraproduktivnog radnog ponašanja, no o povezanosti ovih pojmova će se poviše baviti sljedeće poglavlje.

### **3.4. Uloga interpersonalnih sukoba zaposlenika u njihovom kontraproduktivnom radnom ponašanju**

Interpersonalni sukobi zaposlenika u organizaciji mogu biti izazvani različitim motivima, no je li interpersonalni sukob preteći kontraproduktivnom radnom ponašanju ili obrnuto? Dolazi li uvijek do ta dva događaja zajedno i jesu li povezani? Svakako menadžeri i organizacije žele svesti na minimum navedene probleme. Naime, istraživanja o uzrocima kontraproduktivnog ponašanja pokazala su visoku razinu interpersonalnih sukoba u pozitivnoj korelaciji s nastankom kontraproduktivnog radnog ponašanja, fokusiranog i protiv zaposlenika i protiv organizacije (Raver, 2013.).

U skladu s nomenklaturom, interpersonalni sukobi već definirani u prethodnim poglavljima predstavljaju proces koji počinje kada jedna strana počne smatrati da će druga strana utjecati ili je već utjecala negativno na nešto do čega im je stalo (Jehn, 1995.). Na temelju spomenute definicije, interpersonalni sukob je širok pojam koji obuhvaća mnoge međuljudske probleme na poslu. Treba uzeti u obzir da interpersonalni sukob može postojati bez intervencije

kontraproduktivnog radnog ponašanja, a interpersonalno usmjereni oblici kontraproduktivnog radnog ponašanja mogu se tumačiti kao specifična vrsta sukoba na poslu (Lucas i sur., 2017.).

Osim navedenog, iako se organizacijski usmjerenom kontraproduktivno ponašanje ne proučava kao vrsta sukoba, zapravo se poklapa s definicijama o interpersonalnim sukobima ako se jedna strana (pojedinaac ili organizacija) angažira u taktikama koje negativno utječu na nešto do čega je drugoj strani stalo (Lucas i sur.,2017.). Kao što je već spomenuto, mnogo je čimbenika koji impliciraju stvaranje nezadovoljstva zaposlenika i negativnih emocija koje mogu potaknuti sukobe i negativna ponašanja zaposlenika. Kessler i sur. (2013.) spominju gdje je veći interpersonalni sukob na radnom mjestu, veća je i pojava kontraproduktivnog radnog ponašanja i vice versa.

Konkretno, istraživanja unutar domene kontraproduktivnog radnog ponašanja sugeriraju da je interpersonalni sukob emocionalno opterećenje za zaposlenike, pretežno povezan s negativnim ishodima kao izvor stresa s negativnim posljedicama za dobrobit zaposlenika (Bruk Lee i Spector, 2006.). Po istraživanju Kessler i sur. (2013.), kada zaposlenici redovito doživljavaju interpersonalne sukobe, imaju tendenciju djelovati protiv drugih u organizaciji putem kontraproduktivnog radnog ponašanja. Iako mnoga istraživanja poput rada Barona (1991.) tvrde da sukobi nisu nužno negativni za organizacije, važno je pratiti hoće li sukobi dovesti do kontraproduktivnog radnog ponašanja koje je uvijek štetno za organizaciju kao što je utvrđeno u prijašnjim poglavljima.

Negativne emocije su pozitivno povezane s interpersonalnim sukobima i kontraproduktivnim radnim ponašanjem prema organizaciji i drugim zaposlenicima, a vodstvo može djelovati kao izvor podrške ili kao izvor stresa (Kessler i sur., 2013.). Stoga, čimbenici koji utječu na stvaranje interpersonalnih sukoba i kontraproduktivnog radnog ponašanja mogu biti isti, a ta dva pojma mogu biti povezana. Nadalje, po istraživanju Bruk Lee i Spector (2006.), dodatna tvrdnja koja ispituje povezanost interpersonalnih sukoba i kontraproduktivnog radnog ponašanja potvrdila je kako su izvori međuljudskih sukoba različito utjecali na vrste kontraproduktivnog radnog ponašanja zaposlenika.

Detaljnije, kako zaposlenici često odgovaraju kontraproduktivnim radnim ponašanjem na izvor vlastitog zadovoljstva, interpersonalni sukob s nadređenim vjerojatnije rezultira kontraproduktivnim radnim ponašanjem usmjerenim prema organizaciji dok sukob s kolegom stvara kontraproduktivno radno ponašanje prema zaposlenicima. Neki od primjera interpersonalno usmjerenog kontraproduktivnog radnog ponašanja su prijetnje, agresivne

geste, širenje glasina, etnički neprikladni komentari, prijevare i slično (Penney i Spector, 2002.). Zaključak je da vrsta interpersonalnog sukoba može biti indikator cilja zaposlenika s kontraproduktivnim radnim ponašanjem.

Štoviše, bitno je sagledati i situacijske čimbenike koji mogu pospješiti stvaranje oba pojma u isto vrijeme poput moći pojedinca, tipa vodstva, grupnih normi i elastičnosti informacija, osim toga emocije zaposlenika su odlučujući čimbenik kontraproduktivnog radnog ponašanja (Raver, 2013.). U znanstvenom radu Raver (2013.) dokazano je da vodstvo koje pasivno izbjegava probleme, djeluje kao dodatan stresor u postojećem sukobu i tako povećava kontraproduktivno radno ponašanje dok transformacijsko karizmatično vodstvo smanjuje sukobe, a tako i kontraproduktivno radno ponašanje. Nadalje, stres na poslu značajan je čimbenik za kontraproduktivno ponašanje isto kao i za interpersonalne sukobe (Kessler i sur., 2013.).

Štoviše, veza između vodstva, interpersonalnog sukoba i kontraproduktivnog radnog ponašanja naglašava organizacijski kontekst u kojemu menadžeri i njihovo vodstvo mogu ili izazvati ili ublažiti pojavu kontraproduktivnog radnog ponašanja protiv zaposlenika ili protiv organizacije (Kelloway i sur., 2002.). Prema Kessler i sur. (2013.), zaposlenici se mogu uključiti u kontraproduktivno radno ponašanje kao sredstvo otpora nepravednom organizacijskom autoritetu i nemoći.

Primjerice, Raver (2013.) spominje spor između radnika i menadžmenta u jednoj organizaciji gdje je neslaganje oko zdravlja zaposlenika tijekom zdravstvene krize dovelo do kontraproduktivnog radnog ponašanja prema organizaciji poput paljenja vatre na posjedima organizacije, korištenja osvetničkih otpuštanja radnika, protestiranja, nasiljem koje je rezultiralo uhićenjima. Autori kod navedenog primjera incidenta ističu važnost temeljnih uzroka poput različitih političkih ideologija, neriješenih interpersonalnih sukoba, manjku povjerenja prema menadžmentu. Nadalje, Raver (2013.) ističe kako je izostanak komunikacijskih dijaloga među strankama doveo do daljnjeg nepovjerenja i eskalacije sukoba kroz još izraženije kontraproduktivno radno ponašanje.

Shodno tome, zaposlenici će se tijekom interpersonalnih sukoba vjerojatnije uključiti prema kontraproduktivnom radnom ponašanju ukoliko su suočeni s neučinkovitim ili odsutnim vodstvom, nepravdom, racionalnim ili ekonomskim poticajima za prijevaru drugih i organizacijskim nepovjerenjem (Raver, 2013.). Stoga, postaje očito da sukobi i

kontraproduktivno radno ponašanje nisu neizbježni, a organizacije imaju veliki utjecaj na stupanj u kojem će zaposlenici težiti istome.

Mnogi istraživači daju veliku važnost u povezanosti navedenih pojava, no i dalje ostaju brojna pitanja koja zaslužuju pozornost i neistraženi načini kako što više umanjiti korelaciju kontraproduktivnog radnog ponašanja uz interpersonalne sukobe. Zaključak ovog poglavlja u minimiziranju kontraproduktivnog radnog ponašanja u interpersonalnim sukobima zaposlenika jest davanje važnosti rješavanju neriješenih sukoba rano u procesu njihovog nastanka, uz učinkovito vodstvo koje zaposlenicima daje relevantne povratne informacije, povjerenje i potporu, kako bi se spriječili disfunkcionalni odnosi i teški negativni ishodi.

## **4. Empirijsko istraživanje povezanosti interpersonalnih sukoba i kontraproduktivnog radnog ponašanja u organizacijama**

U konačnom poglavlju ovog diplomskog rada prikazani su rezultati istraživanja povezanosti interpersonalnih sukoba i kontraproduktivnog radnog ponašanja u organizacijama. Istraživanje je ispitano putem anketnog upitnika. Prvo potpoglavlje se bavi metodologijom istraživanja i mjernim instrumentima te osnovnim podacima o ispitanima, drugo potpoglavlje prikazuje rezultate istraživanja i zaključak istog, a zadnje spominje ograničenja istraživanja.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Za istraživanje povezanosti interpersonalnih sukoba i kontraproduktivnog radnog ponašanja u organizacijama provedeno je empirijsko istraživanje na uzorku od 56 zaposlenika različitih demografskih obilježja, različitog stupnja obrazovanja i radnog iskustva te različitih vrsta poslova u drugačijim organizacijama. Sami uzorak nije u potpunosti nasumičan, već ima elemente prigodnog uzorka. Anonimni anketni upitnik proveo se online putem platforme Survey Monkey.

Anketni upitnik ispitanicima je postavio ukupno 35 pitanja, a sastoji se od dva djela. Prvi dio se odnosi na kontrolne varijable poput spola, dobi, stupnja završenog obrazovanja, vremena iskustva na trenutnom radnom mjestu i u trenutnoj organizaciji i hijerarhijske pozicije. Pitanja nude odabir ponuđenih odgovora, osim pitanja o dobi gdje zaposlenik samostalno zapisuje svoj odgovor. Pitanje o stupnju završenog obrazovanja se svrstava prema kategorijama: a) niži od SSS, b) SSS, c) VŠS i slično, d) VSS, e) viši od VSS (doktorat ili znanstveni magisterij). Sljedeća pitanja o radnom iskustvu na trenutnom radnom mjestu i o općenitom radnom iskustvu u trenutnoj organizaciji nevezano za trenutno radno mjesto se dijeli na: a) manje od 6 mjeseci, b) 6-11 mjeseci, c) 1-2 godine, d) više od 2 godine. Zadnje osobno pitanje o hijerarhijskoj poziciji zaposlenika se svrstava na: a) zaposlenik, b) niska razina menadžmenta, c) srednja razina menadžmenta, d) visoka razina menadžmenta.

Drugi dio anketnog upitnika bavio se mjerenjem interpersonalnih sukoba zaposlenika pomoću skale *Interpersonal Conflict in Organizations Scale* koja se sastoji od 12 pitanja (Bruk Lee i sur., 1995.). Ova skala bavi se pitanjima o interpersonalnim sukobima, a istražuje postoje li neugodnosti i napetosti na radnom mjestu, ima li sukoba interesa i osobnosti zaposlenika i slažu

li se osobnosti, postoje li emocionalni sukobi i dolazi li do ljutnje kod zaposlenika. Drugi set 17 pitanja razvijenih od Spector i sur. (2006.) je skala za mjerenje kontraproduktivnog radnog ponašanja koja mjeri svih pet dimenzija ovog radnog ponašanja. Pitanja kojima se bavi spomenuta skala vezana su uz ponašanje zaposlenika koje može biti kontraproduktivno, poput nepotrebnog korištenja zaliha poslodavca ili korištenjem zaliha u privatne svrhe, odnosu prema opremi i radnom mjestu, kašnjenju na posao ili preranom odlasku, lažnim radnim informacijama, namjernom oduživanju posla, lažnim upisivanjem neodrađenih radnih sati, mogućem namjernom ignoriranju kolega te o mogućem izazivanju sukoba s ostalim zaposlenicima. U drugom djelu upitnika odgovara se preko Likertove ljestvice gdje ispitanici imaju ponuđene odgovore, odnosno brojeve od 1 do 5 koji označavaju vrijednosti 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – uglavnom se ne slažem, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – uglavnom se slažem, 5 – u potpunosti se slažem.

U tablici 4-1 prikazana su pitanja dviju skala spomenutih istraživača korištenih u anketnom upitniku, a koje se odnose na interpersonalne sukobe i na kontraproduktivno radno ponašanje. Skala o interpersonalnim sukobima podijeljena je na šest pitanja koja se bave interpersonalnim sukobima orijentiranih na odnose zaposlenika i na drugih šest pitanja orijentiranih na zadatke. Skala o kontraproduktivnom radnom ponašanju je podijeljena na pitanja koja se svrstavaju na pet dimenzija – sabotaza, povlačenje, devijacija proizvodnje, krađa i zlostavljanje, te tri pitanja o emocionalnom stanju odnosno o pojmu „burn-out“.

**Tablica 4-1 Anketna pitanja**

<p><b>Interpersonalni sukobi orijentirani na odnose zaposlenika</b></p>	<p>“Na mojem radnom mjestu se događaju neugodnosti.”</p> <p>“Sukobi osobnosti između zaposlenika očiti su na mojem radnom mjestu.”</p> <p>“Postoji napetost među zaposlenicima na mojem poslu.”</p> <p>“Postoje emocionalni sukobi među zaposlenicima na mojem poslu.”</p> <p>“Razilazim se u mišljenju s nekim na poslu jer se naše osobnosti jednostavno ne slažu.”</p> <p>“Osjećam se napeto radeći s kolegama kad se ne slažem s njima.”</p>
---	--

<p><b>Interpersonalni sukobi orijentirani na zadatke</b></p>	<p>“Kolege s kojima radim ne slažu se s mojim mišljenjem o poslu koji obavljamo.”</p> <p>“Dolazi do sukoba s ostalim zaposlenicima oko posla koji obavljam.”</p> <p>“Ulazim u sukobe s nekim oko toga na koji način treba odraditi radni zadatak.”</p> <p>“Na mojem radnom mjestu postoje velike razlike u mišljenjima o ispunjavanju poslovnih zadataka.”</p> <p>“Netko mi se miješa nepotrebno u posao te ga tako otežava.”</p> <p>“Osjećam ljutnju kada mi se ostali zaposlenici miješaju u posao i govore da ga radim pogrešno.”</p>
<p><b>Kontraproduktivno radno ponašanje</b></p> <p><b>1) Sabotaža</b></p>	<p>“Jeste li ikada nepotrebno potrošili materijal/zalihe Vašeg poslodavca?”</p> <p>“Jeste li ikada oštetili dio opreme ili imovine Vašeg poslodavca?”</p> <p>“Jeste li ikada namjerno ostavili Vaše radno mjesto neurednim?”</p>
<p><b>2) Povlačenje</b></p>	<p>“Jeste li ikada zakasnili na Vaš posao?”</p> <p>“Jeste li ikada tvrdili da ste bolesni kako biste mogli ostati kod kuće?”</p> <p>“Jeste li ikada otišli ranije s posla bez dopuštenja?”</p>
<p><b>3) Devijacija proizvodnje</b></p>	<p>“Jeste li ikada namjerno odradili Vaš posao na krivi način?”</p> <p>“Jeste li ikada vremenski odužili određeni posao?”</p> <p>“Jeste li ikada odradili Vaš posao na drugačiji način nego što je određeno od poslodavca?”</p>

<b>4) Krađa</b>	<p>“Jeste li ikada uzeli zalihe ili radni materijal za privatne svrhe?”</p> <p>“Jeste li si ikada upisali veći broj odrađenih sati nego što ste odradili?”</p>
<b>5) Zlostavljanje</b>	<p>“Jeste li ikada nekoga ignorirali na poslu? Jeste li se ikada imali potrebe žaliti obitelji, prijateljima i poznanicima izvan posla za Vaše radno mjesto?”</p> <p>“Jeste li ikada započeli ili prihvatili sukob s nekim na Vašem radnom mjestu?”</p>
<b>Emocionalno stanje</b>	<p>“Na poslu se osjećam mentalno iscrpljeno.”</p> <p>“Teško pronalazim entuzijazam za posao.”</p> <p>“Teško ostajem fokusiran/a na poslu.”</p>

Sljedeća tablica prikazuje demografska obilježja anonimnih ispitanika.

**Tablica 4-2 Osnovni deskriptivni pokazatelji uzorka**

<b>Kategorija</b>	<b>Prosjek</b>	<b>Medijan</b>	<b>Mod</b>	<b>Standardna devijacija</b>
Spol	1,7407	2,0000	2,00	,442
Dob	41,1296	36,0000	25,00	13,995
Obrazovanje	3,5370	4,0000	2,00	1,255
Radno iskustvo na radnom mjestu	3,4630	4,0000	4,00	,985
Radno iskustvo u organizaciji	3,3333	4,0000	4,00	1,099
Hijerarhijska pozicija	1,5926	1,0000	1,00	1,00

Anketni upitnik su u većini ispunile osobe ženskog spola, odnosno u postotku od 74,1%, dok su muški ispitanici u postotku od 25,9%. Što se tiče dobi, prosječna dob ispitanika iznosi 41,1 godina, odnosno ispitanici su različite dobi s najmlađim ispitanikom od 23 godine i najstarijim



ispitanikom od 69 godina. Standardna devijacija kod dobi iznosi 13,995% što pokazuje veliko prosječno odstupanje od prosjeka. Što se tiče razine obrazovanja većina ispitanika odnosno njih 20 ima završenu srednju stručnu spremu, njih 19 ima završenu visoku stručnu spremu, dok njih 15 imaju više obrazovanje od VSS, odnosno doktorat ili znanstveni magisterij. Niti jedan ispitanik nema niže obrazovanje od srednje stručne spreme ili višu stručnu spremu (visoko obrazovanje koje traje kraće od tri godine).

Prosječna duljina radnog staža na postojećem radnom mjestu kod ispitanika iznosi 3,5 godina, s malim prosječnim odstupanjem od prosjeka, što znači da većina ispitanika, čak 72,2% ima duže radno iskustvo od dvije godine. Samo radno iskustvo u trenutnoj organizaciji ispitanika ima prosjek od 3,3 godina uz malo prosječno odstupanje od prosjeka, odnosno 68,5% ispitanika ima duže radno iskustvo od dvije godine u trenutnoj organizaciji. Kada se gleda hijerarhijska razina 70,4% ispitanika spada pod zaposlenike, 7,4% su niska razina menadžmenta, 14,8% ispitanika su srednja razina menadžmenta, a 7,4% su visoka razina menadžmenta.

## **4.2. Rezultati istraživanja**

Nakon što su se prikupili podaci koji su rezultati anonimnog anketnog upitnika, napravljene su statističke analize prikupljenih podataka koje označavaju rezultate istraživanja ovog rada, a prikazuju povezanost između interpersonalnih sukoba zaposlenika i kontraproductivnog radnog ponašanja. Analize koje su napravljene prema skupljenim podacima su deskriptivna statistička analiza, korelacijska analiza i regresijska analiza. Tablica 4-3 pokazuje da su ispitanici ankete dosta podijeljenih mišljenja oko interpersonalnih sukoba orijentiranih na odnose zaposlenika, odnosno više je zabilježeno negirajućih odgovora u potpunosti se ne slažem (1) uglavnom se ne slažem (2), niti se slažem niti se ne slažem (3) što prikazuje i prosjek od 2,8270. Tvrdnja s kojom su se ispitanici najviše složili jest da su sukobi osobnosti između zaposlenika očiti na njihovom radnom mjestu.

Slijedom toga, tvrdnja na kojoj je najviše zabilježeno odgovora za potpuno neslaganje je da postoje emocionalni sukobi među zaposlenicima na poslu, a tvrdnja u kojoj je najviše ispitanika ostalo neutralno je da se razilaze u mišljenju s nekim zbog različitih osobnosti. Nadalje, odgovori ispitanika za interpersonalne sukobe orijentirane na zadatke imaju manji prosjek od prethodnih koji iznosi 2,2484, što znači da su manje učestali od sukoba orijentiranih na odnose. Najučestaliji odgovori su u potpunosti se ne slažem (1), a pogotovo na tvrdnji da dolazi do

sukoba s ostalim zaposlenicima oko posla koji ispitanici obavljaju. Zabilježeno je manje je potvrdnih odgovora, no ipak ih se najviše nalazi na tvrdnji za prisutnost ljutnje ako im se ostali zaposlenici miješaju u posao i govore da ga rade pogrešno.

Što se tiče interpersonalnih sukoba kod ispitanika, može se zamijetiti pristranost i averzija prema istima, dio ispitanika potvrđuje osjećaj napetosti radeći s kolegama kada se ne slažu s njihovim mišljenjem kao i da postoje neugodnosti na poslu. Nadalje, kontraproduktivno radno ponašanje ima zabilježen najmanji prosjek u iznosu od 1,7493. Može se zaključiti da će ispitanici nevoljko priznavati moguće vlastite postupke koji su kontraproduktivni za druge zaposlenike ili za samu organizaciju. Stoga većina odgovora je u potpunosti se ne slažem (1) i uglavnom se ne slažem (2) gdje je pitanje u vezi namjernog krivog odrađivanja posla skupilo najviše negacijskih odgovora. Pitanja u vezi dimenzije za zlostavljanje je ostvarila najviše pozitivnih odgovora, a pogotovo pitanje o žaljenju bližnjima o vlastitom radnom mjestu.

Devijacija proizvodnje je sljedeća dimenzija koja je najčešća moguća dimenzija koja se pojavljuje kod ispitanika, a najviše tvrdnja o namjernom oduživanju određenog posla. Za kraj, kategorija o emocionalnom stanju ima prosjek od 2,4568, a najzastupljeniji odgovori su u potpunosti se ne slažem (1), uglavnom se ne slažem (2), niti se slažem niti se ne slažem (3) i uglavnom se slažem (4). Odgovori su i dalje više negacijskog tipa, no može se zamijetiti da postoji značajan broj ispitanika koji se na poslu osjećaju iscrpljeno te onih koji teško pronalaze entuzijazam za posao. I dalje je mnogo onih koji imaju neutralne odgovore. Emocionalno narušeno stanje može značiti mogući „burn-out“ koji također može dodatno utjecati na kontraproduktivno radno ponašanje i interpersonalne sukobe.

**Tablica 4-3 Osnovni deskriptivni pokazatelji nezavisnih varijabli i zavisne varijable**

Kategorija	Prosjek	Medijan	Mod	Standardna devijacija
Interpersonalni sukobi orijentirani na odnose zaposlenika	2,8270	3,0000	3,00	1,10117
Interpersonalni sukobi orijentirani na zadatke	2,2484	2,1667	1,00	,90264
Kontraproduktivno radno ponašanje	1,7493	1,6429	1,71	,59985
Emocionalno stanje	2,4568	2,3333	1,00	,99747

U sljedećem djelu rada spomenut će se interpretacija korelacijske analize koja ispituje povezanost određenih dviju varijabli. Prvo što se može primijetiti da interpersonalni sukobi orijentirani na odnose pozitivno koreliraju sa spolom i dobi. Pozitivna korelacija za spol je izrazito niska, a spol negativno korelira sa svim ostalim varijablama. Dob pozitivno značajno korelira s iskustvom na radnom mjestu i s iskustvom u organizaciji što označava da što veća dob ima veće radno iskustvo, a tako se može zaključiti da će iskusniji zaposlenici slabije ulaziti u sukobe, odnosno radije će ih izbjegavati. Ovu tvrdnju potvrđuje i negativna korelacija s obrazovanjem, što znači da će obrazovaniji zaposlenici manje biti skloni sudjelovanju u sukobima.

Nadalje, interpersonalni sukobi pozitivno koreliraju s iskustvom na radnom mjestu, a negativno s iskustvom u organizaciji i hijerarhijom. S ovim rezultatima može se zaključiti da su sukobi ove vrste češći u određenim odjelima gdje se zaposlenici bave istom vrstom posla, nego među zaposlenicima različitih odjela, isto tako zbog negativne korelacije hijerarhije da su sukobi češći u horizontalnoj nego u vertikalnoj hijerarhiji, a hijerarhija značajno korelira sa obrazovanjem što pokazuje povezanost više hijerarhije i većeg stupnja obrazovanja.

Zatim, interpersonalni sukobi orijentirani na odnose su u pozitivnoj korelaciji s interpersonalnim sukobima orijentiranim na zadatke, kontraproduktivnosti i emocionalnim stanjem što znači da će lagano doći do svake pojave ukoliko već postoji interpersonalni sukob odnosa, odnosno isti može potaknuti i sukobe oko zadataka i kontraproduktivnost praćeno uz negativna emocionalna stanja. Što se tiče interpersonalnih sukoba orijentiranih na zadatke, negativna je korelacija sa spolom, obrazovanjem i hijerarhijom što potvrđuje jednake ishode kao i s prethodnim sukobima. Interpersonalni sukobi orijentirani na zadatke su slabije prisutni kod obrazovanih zaposlenika, te su slabije postojeći među vertikalnom hijerarhijom. Isti pozitivno koreliraju s dobi, kao i s iskustvom na radnom mjestu i s iskustvom u organizaciji što označava veću sklonost ulaženja u sukobe i na razini organizacije, odnosno u raznim odjelima.

Sukobi orijentirani na zadatke su u znatnoj korelaciji sa sukobima orijentiranim na odnose, kontraproduktivnosti i emocionalnim stanjem što ponovno potvrđuje tvrdnju njihove povezanosti i mogućim međusobnim poticanjem. Promatrajući varijablu kontraproduktivnosti, negativna korelacija postoji kod spola, dobi i iskustva u organizaciji što znači da kada zaposlenici imaju više iskustva i godina, smanjuje se mogućnost kontraproduktivnosti.

**Tablica 4-4 Korelacijska analiza**

Varijable	Spol	Dob	Obrazovanje	Iskustvo na radnom mjestu	Iskustvo u organizaciji	Hijerarhija	Interpersonalni sukobi orijentirani na odnose	Interpersonalni sukobi orijentirani na zadatke	Kontraproduktivno radno ponašanje	Emocionalno stanje
Spol	1	-,031	-,050	-,326*	-,168	-,243	,003	-,070	-,129	-,111
Dob	-,031	1	,135	,514**	,566**	-,046	,094	,237	-,142	-,039
Obrazovanje	-,050	,135	1	-,007	-,050	,433**	-,102	-,052	,184	-,340*
Iskustvo na radnom mjestu	-,326*	,514**	-,007	1	,883**	,157	,114	,173	,033	,030
Iskustvo u organizaciji	-,168	,566**	-,050	,883**	1	-,011	-,019	,028	-,218	-,067
Hijerarhija	-,243	-,046	,433**	,157	-,011	1	-,171	-,143	,101	-,201
Interpersonalni sukobi orijentirani na odnose	,003	,094	-,102	,114	-,019	-,171	1	,731**	,311*	,639**
Interpersonalni sukobi orijentirani na zadatke	-,070	,237	-,052	,173	,028	-,143	,731**	1	,478**	,579**
Kontraproduktivno radno ponašanje	-,129	-,142	,184	,033	-,218	,101	,311*	,478**	1	,233
Emocionalno stanje	-,111	-,039	-,340*	,030	-,067	-,201	,639**	,579**	,233	1

Obrazovanje, iskustvo na radnom mjestu i hijerarhija su u pozitivnoj korelaciji s kontraproduktivnošću, kao i interpersonalni sukobi odnosa, interpersonalni sukobi zadataka i emocionalno stanje što znači što je veća prisutnost jedna varijable, pojačava se prisutnost i druge varijable. Na kraju, emocionalno stanje je u pozitivnoj korelaciji s iskustvom na radnom mjestu, a u značajnoj korelaciji s obje vrste interpersonalnih sukoba što znači da međusobno ove dvije varijable značajno utječu jedna na drugu.

Nakon provedene korelacijske analize, provedena je i regresijska analiza u kojoj je kontraproduktivno radno ponašanje zavisna varijabla, a spol, dob, obrazovanje, iskustvo na radnom mjestu, iskustvo u organizaciji, hijerarhija, interpersonalni sukobi orijentirani na odnose, interpersonalni sukobi orijentirani na zadatke i emocionalno stanje su nezavisne varijable.

Zatim je provedena regresijska analiza u kojoj je kontraproduktivno radno ponašanje zavisna varijabla i prikazana je u tablici 4-5 Koeficijent determinacije iznosi 0,539, što znači da se 53,9% promjena varijance kontraproduktivnog radnog ponašanja može objasniti pomoću nezavisnih varijabli navedenih u ovoj tablici.

Iz dobivenih rezultata vidi se da na kontraproduktivno radno ponašanje značajno utječe varijabla radnog iskustva na radnom mjestu, a slijedi ju varijabla interpersonalnih sukoba orijentiranih na zadatke. Ako se radno iskustvo na radnom mjestu poveća za jednu jedinicu, onda će se kontraproduktivno radno ponašanje povećati za 0,613 jedinice (razina signifikantnosti ili p-vrijednost iznosi 0,001). Sljedeća značajnija povezanost je ukoliko se interpersonalni sukobi orijentirani na zadatke povećaju za jednu jedinicu, kontraproduktivno radno ponašanje povećat će se za 0,310 jedinice (razina signifikantnosti je 0,010).

S druge strane, na smanjenje kontraproduktivnog radnog ponašanja utječu dob, radno iskustvo u organizaciji, hijerarhija i interpersonalni sukobi orijentirani na odnose. Možemo reći ako se jedna od navedenih varijabli poveća za jednu jedinicu da će se kontraproduktivno radno ponašanje smanjiti za određenu jedinicu varijable, odnosno ukoliko radno iskustvo u organizaciji poveća za jednu jedinicu, kontraproduktivno radno ponašanje će se smanjiti za -0,551 jedinice (razina signifikantnosti je 0,001).

**Tablica 4-5 Regresijska analiza kontraproductivnog radnog ponašanja kao zavisne varijable**

Varijable	Beta koeficijent	Signifikantnost
$\beta_0$	0,855	0,125
Spol	0,126	0,456
Dob	-0,008	0,188
Obrazovanje	0,120	0,060
Radno iskustvo na radnome mjestu	0,613	0,001
Radno iskustvo u organizaciji	-0,551	0,001
Hijerarhija	-0,128	0,133
Interpersonalni sukobi orijentirani na odnose zaposlenika	-0,132	0,178
Interpersonalni sukobi orijentirani na zadatke	0,310	0,010
Emocionalno stanje	0,061	0,525

### 4.3. Ograničenja istraživanja

Ovaj rad i njegovo istraživanje nastojali su prikazati povezanost interpersonalnih sukoba i kontraproductivno radno ponašanje zaposlenika. Istraživanje je pokazalo razne spoznaje, no zbog ograničenja s donošenjem zaključaka i potvrđivanjem teza treba biti oprezan. Prvo ograničenje je veličina uzorka, tj. ispitanici uzorak sastoji se od samo 56 ispitanika, što ne čini dovoljno reprezentativan uzorak kada se uzme u obzir cijela radna populacija. Stoga nije moguće generalizirati zaključak rada.

U ostalom, uzorak nije reprezentativan niti što se tiče demografskih obilježja. Primjerice, spola jer većinu ispitanika čine žene, čak 74,07%, što otežava donošenje rezultate koji koreliraju s varijablom spola, a ranije u istraživanju je primijećeno da su muškarci reaktivniji te tako prisutniji u kontraproductivnom radnom ponašanju.

Dodatno ograničenje je moguća pristranost ispitanika prilikom odgovaranja na osobna pitanja koja se bave o sukobima i kontraproaktivnom radnom ponašanju. Velika je mogućnost da će mnogi radije odabrati neutralan stav nego označiti odgovor o vlastitom kontraproaktivnom radnom ponašanju iako je anketa anonimna. Stoga je mnogo rezultata zabilježeno kao negirajući ili neutralni odgovor što također vjerojatno ograničava točnost djela rezultata. Također, uzorak nije reprezentativan kada se uzme u obzir da je 70,37% ispitanika hijerarhijski pozicionirano kao zaposlenik. Manjak viših razina menadžmenta smanjuje mogućnost dobivanja rezultata koji će jasnije moći iznijeti zaključke što se tiče više hijerarhije i odnosa nadređeni/podređeni.

Nadalje, ograničenje anketnog upitnika je što je korišten samo dio pitanja originalnih skala kako bi odaziv rješavanja ankete bio što veći, odnosno trajanje ankete što kraće. Stoga se nisu posve obradile dimenzije kontraproaktivnog radnog ponašanja koje u originalnim skalama imaju mnogo više detaljnih pitanja koja mogu dovesti do raznih zaključaka.

Naposlijetku, podaci su prikupljeni iz samo jednog izvora, od zaposlenika. Zbog toga su i zavisna i nezavisna varijabla prikupljene od istog izvora što može otežati točnu procjenu rezultata, odnosno ispitanici mogu prilagođavati odgovore. Kako bi se došlo do točnijih podataka iz rezultata, trebalo bi skupiti podatke iz više od jednog izvora.

## 5. Zaključak rada

Zaposlenici su za organizacije najbitniji kapital, odnosno bez ljudskog kapitala organizacije ne bi niti funkcionirale. No, kao što je već spomenuto, gdje ima više od jednog zaposlenika, postoje i interpersonalni sukobi, a što se tiče kontraproduktivnog radnog ponašanja, svaki zaposlenik će ponekad biti istome i izložen. Cilj ovog rada je bilo istraživanje povezanosti interpersonalnih sukoba i kontraproduktivnosti, a rezultati su pokazali kako su interpersonalni sukobi i kontraproduktivno radno ponašanje usko povezani, odnosno jedan oblik može rezultirati drugim oblikom. Organizacije se i dalje žele distancirati od obje pojave, no interpersonalni sukobi mogu imati i pozitivne ishode za zaposlenike, čak i samu organizaciju.

Interpersonalni sukobi, podijeljeni na dvije dimenzije, interpersonalni sukobi orijentirani prema odnosima i interpersonalni sukobi orijentirani prema zadacima su tema koja će uglavnom biti negativno protumačena od strane zaposlenika, odjela, pa i organizacija. Kao što je prikazano i u rezultatima istraživanja ovog rada, zaposlenici će ne rado davati informacije, iako su anonimne, o sukobima, a još više o vlastitoj kontraproduktivnosti. Interpersonalni sukobi su i dalje tabu tema, koja zaslužuje biti istraživana od strane istraživača. Nadalje, u ovome radu spomenuti su neki pozitivni ishodi koji mogu biti rezultat sukoba poput bržeg dolaska do kvalitetnije poslovne odluke, boljeg korištenja poslovnih resursa, ali i oslobađanja napetosti zaposlenika jer su drugi uvažili njihovo stajalište.

U istraživanju ovog rada, interpersonalni sukobi orijentirani prema odnosima su se pokazali kao češća pojava od sukoba orijentiranih prema zadacima. Zbilja, ljudska emocija i ponašanje su čimbenici koji su ovisni o svakome individualno, te mogu ovisiti i o okolini, o stresnim situacijama, o osobnosti kao i o mnogo drugih utjecaja koje je teško promijeniti. Već spomenuto, stres i agresija su česti povod za početak emocionalnih sukoba, ali i kontraproduktivnog radnog ponašanja. Shodno tome, u korelacijskoj analizi ovog rada zbilja emocionalno stanje i interpersonalni sukobi orijentirani na odnose imaju veću razinu korelacije od emocionalnog stanja i interpersonalnih sukoba orijentiranih na zadatke.

Nadalje, kontraproduktivno radno ponašanje pak ima veću korelaciju s interpersonalnim sukobima orijentiranim na zadatke što nije niti iznenađujuće jer kontraproduktivno radno ponašanje ima dimenzije povlačenja, proizvodne devijacije, sabotaze, i krađe što direktno utječe na vlastito radno mjesto i umanjuje zaposlenikovu izvedbu. Jedina dimenzija koja još



ostaje je zlostavljanje, no ta dimenzija je uže povezana s interpersonalnim sukobima orijentiranim na odnose jer se direktno odnosi na relacije između dvoje ili više zaposlenika.

Za razliku od sukoba, kontraproduktivno radno ponašanje ima samo negativne utjecaje na samu organizaciju i ostale zaposlenike jer je definiranih pet dimenzija štetno za organizaciju. Kontraproduktivno radno ponašanje rezultira samom razinom zadovoljstva zaposlenika, te osjeća li se on u ijednom momentu ugroženo, ako da, djelovat će kroz kontraproduktivnost. U istraživanju ovog rada, najčešća dimenzija kontraproduktivnosti koju su zaposlenici označili je povlačenje, točnije kašnjenje na posao. Dodatni čimbenici koji su se pokazali u ovom istraživanju kao utjecajni parametri za sukobe i kontraproduktivno radno ponašanje su dob, iskustvo na radnom mjestu i obrazovanje i hijerarhija. Dob i hijerarhija koje zajedno visoko koreliraju što su više, to je manja i razina kontraproduktivnog radnog ponašanja i sukoba. Spol kao varijabla manje igra ulogu u izazivanju dva događaja, iako je deskriptivna analiza pokazala da su u većini ispunile žene što zato umanjuje i reprezentativnost podataka za utjecaj spola.

Ova saznanja što se tiče hijerarhije, nisu niti začuđujuća jer što je zaposlenik na višoj hijerarhijskoj poziciji, to ima višu moć nad drugima i veće vlastito zadovoljstvo. Dodatno, razina sukoba i kontraproduktivnosti također je utvrđena i načinom od strane menadžmenta i rukovoditelja, pasivno nezainteresirano rukovođenje potiče kontraproduktivnost i sukobe jer zaposlenici nemaju odgovarajuće vodstvo što uzrokuje nezadovoljstvo. Može se zaključiti da su spomenuta područja vrlo širokog spektra, te da bi za svaku organizaciju bilo korisno informiranje o istima kako bi i zaposlenici i sama organizacija bili zadovoljniji.

## Popis izvora

1. Amason, A. C. i Schweiger, D. M. (1994.), Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance, *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 239-253. <https://doi.org/10.1108/eb022745>
2. Baron, R. A. (1991.), Positive effects of conflict: A cognitive perspective, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 25–36. <https://doi.org/10.1007/BF01390436>
3. Boddy, C. R. (2014.), Corporate psychopaths, conflict, employee affective well-being and counterproductive work behaviour, *Journal of Business Ethics*, 121(1), 107–121. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1688-0>
4. Bruk Lee, V. (2006.), *Measuring Social Stressors in Organizations: The Development of the Interpersonal Conflict in Organizations Scale (ICOS)*, doktorski rad, University of South Florida, Tampa
5. Bruk Lee, V. i Spector, P. E. (2006.), The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same?, *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 145-156. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.145>
6. Chan, K. W., Huang, X. i Ng, P. M. (2008.), Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust, *Asia Pacific Journal of Management* 25(2), 277-295. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9037-4>
7. Cosier, R. A. i Dalton, D. R. (1990.), Positive effects on conflict: A field assessment, *International Journal of Conflict Management*, 1(1), 81-92. <https://doi.org/10.1108/eb022674>
8. Dormann, C. i Zapf, D. (1999.), Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: Testing for main and moderating effects with structural equation in a three-wave longitudinal study, *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 874-884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.874>
9. Hirvonen, P. (2019.), Positioning, conflict, and dialogue in management teams, *Qualitative Research in Organizations and Management*, 14(4), 444-464. <https://doi.org/10.1108/QROM-05-2018-1637>
10. Jehn, K. A. (1995.), A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>

11. Jimmieson, N. L., Tucker, M. K. i Campbell, J. L. (2017.), Task conflict leads to relationship conflict when employees are low in trait self-control: Implication for employee strain, *Personality and Individual Differences*, 113(1), 209-218. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.03.035>
12. Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J. i Nault, A. (2002.), Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs, *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 143-151. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00201>
13. Kessler, S. R., Bruursema, K., Rodopman, B. i Spector, P. E. (2013.), Leadership, Interpersonal Conflict, and Counterproductive Work Behavior: An Examination of the Stressor–Strain Process, *Negotiation and Conflict Management Research* 6(3), 180-190. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12009>
14. Klotz, A. C. i Buckley, M. R. (2013.), A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization, *Journal of Management History*, 19(1), 114-132. <https://doi.org/10.1108/17511341311286222>
15. Lucas, K., Manikas, A. S., Mattingly, E. S. i Crider, C. J. (2017.), Engaging and misbehaving: How dignity affects employee work behaviors, *Organization Studies*, 38(11), 1505-1527. <https://doi.org/10.1177/0170840616677634>
16. MacLane, C. N. i Walmsley, P. T. (2010.), Reducing counterproductive work behavior through employee selection, *Human Resource Management Review*, 20(1), 62-72. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.05.001>
17. Meurs, J. A., Fox, S., Kessler, S. R. i Spector, P. E. (2013.), It's all about me: The role of narcissism in exacerbating the relationship between stressors and counterproductive work behaviour, *Work & Stress*, 27(4), 368-382. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.849776>
18. Neuman, J. H. i Baron, R. A. (1998.), Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets, *Journal of Management*, 24(3), 391-419. <https://doi.org/10.1177/014920639802400305>
19. Penney, L. M. i Spector, P. E. (2002.), Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems?, *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 126–134. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00199>
20. Priem, R. L., Harrison, D. A. i Muir, N. K. (1995.), Structured conflict and consensus outcomes in group decision making, *Journal of Management*, 21(4), 691-710. <https://doi.org/10.1177/014920639502100406>

21. Raver, J. L. (2013.), Counterproductive work behavior and conflict: Merging complementary domains. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), 151-159. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12013>
22. Robinson, S. L. i Bennett, R. J. (1995.), A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572, <https://doi.org/10.2307/256693>
23. Schmidt, S. M. i Kochan, T. A. (1972.), Conflict: Toward Conceptual Clarity, *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 359-370. <https://doi.org/10.2307/2392149>
24. Seiler, J. A. (1963.), Toward a theory of organization congruent with primary group concepts, *Behavioral Science*, 8(3), 190-198, <https://doi.org/10.1002/bs3830080303>
25. Smithikrai, C. (2014.), Relationship of cultural values to counterproductive work behaviour: The mediating role of job stress, *Asian Journal of Social Psychology*, 17(1), 36-43. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12040>
26. 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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.002>
27. Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. i Kessler, S. (2006.), The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?, *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
28. Sprung, J. M. i Jex, S. M. (2012.), Work Locus of Control as a Moderator of the Relationship Between Work Stressors and Counterproductive Work Behavior, *International Journal of Stress Management*, 19(4), 271-291. <https://doi.org/10.1037/a0030320>
29. Van de Vliert, E. i De Dreu, C. K. W. (1994.), Optimizing performance by conflict stimulation, *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 211-222. <https://doi.org/10.1108/eb022743>
30. Walton, R. E. i Dutton J. M. (1969.), The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review, *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 73-84. <https://doi.org/10.2307/2391364>

## **Popis slika**

<b>Slika 2-1 Opći model sukoba među odjelima i njegovo upravljanje (Walton i Dutton, 1969.) .....</b>	<b>14</b>
---	-----------

## **Popis tablica**

<b>Tablica 4-1 Anketna pitanja .....</b>	<b>31</b>
<b>Tablica 4-2 Osnovni deskriptivni pokazatelji uzorka .....</b>	<b>33</b>
<b>Tablica 4-3 Osnovni deskriptivni pokazatelji nezavisnih varijabli i zavisne varijable ...</b>	<b>35</b>
<b>Tablica 4-4 Korelacijska analiza.....</b>	<b>37</b>
<b>Tablica 4-5 Regresijska analiza kontraproaktivnog radnog ponašanja kao zavisne varijable .....</b>	<b>39</b>

# Prilozi

## Prilog 1. Anketni upitnik korišten pri provedenom istraživanju

### Istraživanje kontraproaktivnog radnog ponašanja

Pred Vama se nalazi anketni upitnik koji se provodi u svrhu izrade diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Cilj ovog istraživanja je ispitati mišljenje zaposlenika o kontraproaktivnom radnom ponašanju i interpersonalnim sukobima. Anketa je u potpunosti anonimna i traje 5 minuta.

Unaprijed zahvaljujem svimana sudjelovanju i izdvojenom vremenu!

#### Spol

- Muški  
 Ženski

#### Dob

#### Koji je Vaš stupanj završenog obrazovanja?

- niži od SSS  VSS  
 SSS  viši od VSS  
 VŠS i slično

#### Koliko imate radnog iskustva na trenutnom radnom mjestu?

- manje od 6 mjeseci  
 6-11 mjeseci  
 1-2 godine  
 više od 2 godine

#### Koliko imate radnog iskustva u trenutnoj organizaciji?

- manje od 6 mjeseci  
 6-11 mjeseci  
 1-2 godine  
 više od 2 godine

#### Koja je Vaša hijerarhijska pozicija?

- zaposlenik  
 niska razina menadžmenta  
 srednja razina menadžmenta  
 visoka razina menadžmenta

Molim označite uz svaku tvrdnju u kojoj mjeri vrijede za Vašu radnu situaciju u posljednjih 6 mjeseci.

(1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem)

	1	2	3	4	5
Na mojem radnom mjestu se događaju neugodnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sukobi osobnosti između zaposlenika očiti su na mojem radnom mjestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postoji napetost među zaposlenicima na mojem poslu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postoje emocionalni sukobi među zaposlenicima na mojem poslu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razilazim se u mišljenju s nekim na poslu jer se naše osobnosti jednostavno ne slažu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osjećam se napeto radeći s kolegama kad sene slažem s njima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Molim označite uz svaku tvrdnju u kojoj mjeri vrijede za Vašu radnu situaciju u **posljednjih 6 mjeseci**.

(1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem)

	1	2	3	4	5
Kolege s kojima radim ne slažuses mojim mišljenjem o poslu koji obavljamo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dolazi do sukoba s ostalim zaposlenicima oko posla koji obavljam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulazim u sukobes nekimokotoga na koji način treba odraditi radni zadatak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na mojem radnom mjestu postoje velike razlike u mišljenjima o ispunjavanju poslovnih zadataka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netkomi se miješa nepotrebno uposao tega tako otežava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osjećam ljutnju kada mise ostali zaposlenici miješaju u posao i govore da ga radim pogrešno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Molim označite uz svaku situaciju je li Vam se dogodila u posljednja tri mjeseca.

(1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem)

	1	2	3	4	5
Jeste li ikada nepotrebno potrošili materijal/zalihe Vašeg poslodavca?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeste li ikada oštetili dio opreme ili imovine Vašeg poslodavca?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeste li ikada namjerno ostavili Vaše radno mjesto neurednim?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeste li ikada zakasnili na Vaš posao?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeste li ikada tvrdili da ste bolesni kako biste mogli ostati kod kuće?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeste li ikada otišli ranije s posla bez dopuštenja?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeste li ikada namjerno odradili Vaš posao na krivi način?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeste li ikada vremenski odužili određeni posao?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeste li ikada odradili Vaš posao na drugačiji način nego što je određeno od poslodavca?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Molim označite uz svaku situaciju je li Vam se dogodila u posljednja tri mjeseca.

(1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem)

	1	2	3	4	5
Jesteli ikada uzeli zalihe ili radni materijal za privatne svrhe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jesteli si ikada upisali veći broj odrađenih sati nego što ste odradili?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jesteli ikada nekoga ignorirali na poslu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeste li se ikada imali potrebe žaliti obitelji, prijateljima i poznanicima izvan posla za Vaše radno mjesto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jesteli ikada započeli ili prihvatili sukob s nekim na Vašem radnom mjestu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Molim označite u kojoj mjeri se slažete da sljedeće tvrdnje opisuju Vašu trenutnu radnu situaciju.

(1 = u potpunosti se ne slažem, 2 = uglavnom se ne slažem, 3 = niti se slažem niti se ne slažem, 4 = uglavnom se slažem, 5 = u potpunosti se slažem)

	1	2	3	4	5
Naposluse osjećam mentalno iscrpljeno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teško pronalazim entuzijizam za posao.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teško ostajem fokusiran/a na poslu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zahvaljujem na izdvojenom vremenu!

Za rezultate istraživanja slobodno se javite na [tozegovic@net.efzg.hr](mailto:tozegovic@net.efzg.hr)

## Životopis kandidatkinje

**Ime i prezime:** Tea Ožegović

**Datum rođenja:** 26. srpnja 1996.

**Državljanstvo:** Hrvatsko

### RADNO ISKUSTVO

**2016. – 2018.** Promotor za Foreo, *Odjel za marketing*

MPG d.o.o., Nova Ves 17, Centar Kaptol, 10000 Zagreb, Hrvatska

**2018. – 2021.** Promotor za Samsung, *Odjel za marketing*

MPG d.o.o., Nova Ves 17, Centar Kaptol, 10000 Zagreb, Hrvatska

**2021-** Aktivni jahač u jahačem sportu

KK Sv. Juraj, Igrališna ul. 22, 10000, Zagreb

### OBRAZOVANJE

**2023.** Magistra ekonomije, Smjer Menadžment; Katedra za organizaciju i menadžment

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij poslovne ekonomije  
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb,  
Hrvatska

**2011.-2014.** Opća gimnazija Srednja škola Ban Josip Jelačić

Trg dr. Franje Tuđmana 1, 10290 Zaprešić, Hrvatska

### CERTIFIKATI UZ STUDIJ

Poduzetnička akademija: Pogled u sutra *Hrvatska akademska zajednica Ekonomskog fakulteta*, Financijska akademija *Hrvatska akademska zajednica Ekonomskog fakulteta*, Investicijska akademija *Hrvatska akademska zajednica Ekonomskog fakulteta*, Marketing enigma 2022., *Hrvatska akademska zajednica Ekonomskog fakulteta*, Marketing

**OSTALE VJEŠTINE Materinski jezik:** Hrvatski **Ostali jezici:** Engleski (aktivno poznavanje), Njemački (pasivno poznavanje)

**Računalne vještine:** Aktivno poznavanje MS Office alata, osnove R-studio programa