

POVEZANOST ORGANIZACIJSKE KULTURE I DEVIJANTNOG RADNOG PONAŠANJA

Jurjević, Martina

Professional thesis / Završni specijalistički

2020

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:148:239022>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-06**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

EKONOMSKI FAKULTET

MARTINA JURJEVIĆ

**POVEZANOST ORGANIZACIJSKE KULTURE I DEVIJANTNOG
RADNOG PONAŠANJA**

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD

ZAGREB, RUJAN 2020.

MARTINA JURJEVIĆ

Ime i prezime studentice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički rad

(vrsta rada)

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 prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada na 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.

Studentica:

U Zagrebu, 09. rujna 2020.

(potpis)

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Definiranje predmeta istraživanja.....	2
1.2. Ciljevi rada	3
1.3. Metode istraživanja.....	3
1.4. Sadržaj rada	4
2. DEVIJANTNO PONAŠANJE U RADNOM OKRUŽENJU.....	5
2.1. Devijantnost i devijantno ponašanje u radnom okruženju.....	6
2.2. Tipologija devijantnog radnog ponašanja.....	11
2.2.1. Mertonovi načini prilagodbe – tipovi devijantnog ponašanja.....	11
2.2.2. Tipologija devijantnog radnog ponašanja prema Robinson i Bennett	14
2.2.3. 11-faktorski model kontraproaktivnog radnog ponašanja prema Gruys i Sackett..	16
2.2.4. Pet kategorija kontraproaktivnog ponašanja prema Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh i Kessler.....	17
2.3. Uzroci i posljedice devijantnog radnog ponašanja	18
2.3.1. Dimenzije ličnosti kao prediktori devijantnog ponašanja	20
2.3.2. Devijantno ponašanje kao odgovor na postupke nadređenih	25
2.3.3. Odnos devijantnog radnog ponašanja, organizacijske pravednosti i razvoja osoblja	28
2.3.4. Povezanost organizacijske strukture i devijantnog radnog ponašanja.....	31
2.3.5. Posljedice devijantnog radnog ponašanja	35
3. OBILJEŽJA I ULOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	39
3.1. Pojam i temeljna obilježja organizacijske kulture	39
3.2. Funkcije i elementi organizacijske kulture	42
3.2.1. Funkcije organizacijske kulture	42
3.2.2. Elementi organizacijske kulture.....	44
3.3. Vrste organizacijske kulture	49
3.3.1. Okvir organizacijske kulture prema Handyu	50
3.3.2. Okvir organizacijske kulture prema Goffeeu i Jonesu.....	51
3.3.3. Model suprotstavljenih vrijednosti prema Quinnu i Rohrbaughu	53
3.3.4. Model suprotstavljenih vrijednosti prema Cameronu i Quinnu	55
3.4. Utjecaj organizacijske kulture na ponašanje zaposlenika.....	58
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE I DEVIJANTNOG RADNOG PONAŠANJA	62

4.1. Metodologija istraživanja	62
4.2. Rezultati istraživanja	66
4.3. Ograničenja istraživanja	75
5. ZAKLJUČAK	76
LITERATURA.....	78
POPIS SLIKA	82
POPIS GRAFIKONA	83
POPIS TABLICA.....	84
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU	85
SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU.....	86
ŽIVOTOPIS	87

1. UVOD

Sva poduzeća, kako privatna tako i državna (javna) susreću se s raznim izazovima dok kao organizacije pokušavaju držati korak sa sve turbulentnijom okolinom, promjenama koje se svakodnevno događaju i okolnostima u kojima trebaju funkcionirati i opstati. Organizacije često „zaboravljaju“ da su njihov ključni resurs upravo njihovi djelatnici. Menadžment svake pojedine organizacije, prilikom kreiranja organizacijske kulture, postavljanja i iznošenja vrijednosti koje ona zastupa, treba uzimati u obzir kako željeni standardi i postavljene norme utječu na zaposlenike te mogu li se oni poistovjetiti s njima odnosno kako oni zapravo percipiraju organizacijsku kulturu.

Problem nastaje kada ponašanje zaposlenika počne odudarati od onoga što se smatra prihvatljivim odnosno kada ono više nije u skladu s vrijednostima i normama koje organizacija predstavlja ili želi predstavljati. Jednom kada ponašanje djelatnika počne negativno utjecati na organizaciju odnosno počne ugrožavati vrijednosti i norme za koje se ona zalaže, ulazi se u sferu nepoželjnog radnog ponašanja ili devijantnosti.

Organizacijska kultura utječe na motivaciju, a time i na krajnju produktivnost zaposlenika. Uspije li organizacija postići da zaposlenici percipiraju kulturu pozitivnom i pravednom, odnosno uspiju li se zaposlenici poistovjetiti s istom, motivacija zaposlenika povećat će se što će u konačnici imati i pozitivan učinak na njihovu radnu produktivnost. Navedeno znači da će zaposlenici koji su zadovoljni kulturom koja je uspostavljena u organizaciji biti više motivirani za rad što posljedično dovodi i do boljeg radnog učinka prvo zaposlenika, a onda i organizacije u cjelini. Također, zaposlenici koji osjećaju snažnu povezanost s organizacijskom kulturom i veću privrženost organizaciji u kojoj rade teže se odlučuju za napuštanje iste. Dakle, uspjeh organizacijske kulture zapravo ovisi o stvaranju okruženja koje oblikuje norme i ponašanje članova organizacije na načine koji će služiti organizaciji dok se ona suočava s promjenama u okruženju i promjenom svoje konkurencije.

S obzirom na to da se organizacije sve češće susreću s pojavom neželjenog ponašanja zaposlenika, sve se veća pažnja pridaje kreiranju organizacijske kulture koja treba predstavljati pravu sliku organizacije, onakvu kakvu je menadžment zamislio, a s čijim se elementima ujedno poistovjećuju njezini zaposlenici i koja će pojavu devijantnosti smanjiti na najmanju moguću razinu.

1.1. Definiranje predmeta istraživanja

Predmet istraživanja ovog poslijediplomskog specijalističkog rada je povezanost organizacijske kulture i devijantnog radnog ponašanja u organizacijama. Kroz rad se definira pojam devijantnosti odnosno devijantnog radnog ponašanja, objašnjava tipologija devijantnog radnog ponašanja te uzroci i posljedice istog. Rad potom definira pojam i osnovna obilježja organizacijske kulture, funkcije, elemente i vrste organizacijske kulture te nastoji pružiti okvir utjecaja organizacijske kulture na različite oblike ponašanja zaposlenika, uključujući devijantna radna ponašanja.

Teorijski okvir rada testiran je kroz empirijsko istraživanje provedeno među zaposlenicima odabrane organizacije odnosno državnog tijela. Odabir predmeta istraživanja temelji se na činjenici da se devijantno ponašanje zaposlenika neosporno pojavljuje u različitim državnim tijelima u Republici Hrvatskoj, a naravno i šire, te činjenici da je potrebno kontinuirano raditi na definiranju, implementaciji i daljnjem razvoju elemenata organizacijske kulture i približavanja iste zaposlenicima, kako bi se osigurao okvir za prevenciju devijantnosti.

Empirijskim istraživanjem o povezanosti organizacijske kulture i devijantnog radnog ponašanja utvrdilo se stanje organizacijske kulture promatranog državnog tijela, postoji li neusklađenost postavljenih organizacijskih normi s osobnim ponašanjem/vrijednostima zaposlenika i, ako postoji, kako navedeno utječe na njihovo radno ponašanje.

Ovim radom naglasili su se izazovi s kojima se organizacije susreću prilikom „kreiranja“ organizacijske kulture odnosno pri definiranju/postavljanju normi koje žele zastupati kao i izazovi u pogledu uspješnog usklađivanja/povezivanja istih s osobnim ponašanjem zaposlenika te izazovi do kojih dolazi kada neusklađenost istih počne negativno utjecati na radno ponašanje zaposlenika.

Izazovi se odnose i na potrebne intervencije koje organizacije trebaju provesti prilikom kreiranja organizacijske kulture za koju žele da pozitivno utječe na radno ponašanje zaposlenih te kojom se želi prevenirati pojava devijantnosti.

1.2. Ciljevi rada

Cilj istraživanja ovog poslijediplomskog specijalističkog rada je, na temelju empirijskog istraživanja o povezanosti organizacijske kulture i devijantnog radnog ponašanja zaposlenika, prikazati ulogu i važnost organizacijske kulture u prevenciji pojave devijantnog radnog ponašanja.

Specifični ciljevi istraživanja u okviru ovog poslijediplomskog specijalističkog rada su sljedeći:

- definirati devijantnost te utvrditi tipologiju devijantnog radnog ponašanja
- utvrditi uzroke i posljedice devijantnog radnog ponašanja
- objasniti pojam i temeljna obilježja organizacijske kulture
- objasniti utjecaj organizacijske kulture na ponašanje zaposlenika
- istražiti i objasniti povezanost organizacijske kulture i devijantnog radnog ponašanja.

Ovaj poslijediplomski specijalistički rad dat će smjernice za daljnja znanstvena istraživanja i aplikativnu primjenu dobivenih rezultata istraživanja.

1.3. Metode istraživanja

U okviru istraživanja korišteni su se primarni i sekundarni izvori podataka. U svrhu prikupljanja primarnih podataka korišten je upitnik kao metoda istraživanja koji je obuhvatio kombinaciju različitih tipova pitanja (otvorena, zatvorena), a distribuiran je zaposlenicima u promatranom državnom tijelu direktno putem elektroničke pošte. Zaprimiti odgovori korišteni su kao uzorak prilikom analize predmeta istraživanja. Za potrebe prikupljanja sekundarnih izvora podataka korišteno je istraživanje za stolom tijekom kojeg su pregledani relevantni i dostupni podaci u vezi s predmetom istraživanja (knjige, znanstveni i stručni članci, Internet stranice).

1.4. Sadržaj rada

Ovaj poslijediplomski specijalistički rad strukturiran je u pet poglavlja. Svako od navedenih poglavlja dijeli se u nekoliko potpoglavlja kao i na dodatne razine ovisno o temi svakog pojedinog potpoglavlja.

Prvo poglavlje je ujedno i uvodno poglavlje kojim se obrazlaže tema rada te se iznose specifični ciljevi istraživanja. U ovom je poglavlju također objašnjena metodologija istraživanja, navedeni su izvori korištenih podataka te je prikazana struktura specijalističkog rada.

Drugo poglavlje bavi se devijantnim ponašanjem u radnom okruženju. U ovom se poglavlju objašnjava pojam devijantnosti i devijantnog radnog ponašanja, iznose se tipovi devijantnog ponašanja te mogući uzroci i posljedice devijantnosti.

U trećem poglavlju definira se organizacijska kultura kao pojam te se iznose njezina temeljna obilježja. Nadalje, navode se funkcije i elementi organizacijske kulture kao i njezine vrste te se objašnjava utjecaj organizacijske kulture na ponašanje zaposlenika.

Četvrto poglavlje bavi se empirijskim istraživanjem o povezanosti organizacijske kulture i devijantnog radnog ponašanja. U navedenom poglavlju objašnjava se metodologija istraživanja te se iznose i analiziraju rezultati istraživanja provedenog na uzorku zaposlenika promatranog državnog tijela.

U petom, posljednjem, poglavlju iznose se zaključna razmatranja o predmetu istraživanja, a koja se temelje na teorijskom i istraživačkom dijelu ovog specijalističkog rada.

Na samom kraju naveden je popis korištene literature te popis slika, grafikona i tablica, sažetak rada na hrvatskom i engleskom jeziku kao i životopis autorice ovog poslijediplomskog specijalističkog rada.

2. DEVIJANTNO PONAŠANJE U RADNOM OKRUŽENJU

Nije toliko teško razumjeti zvjezdani svemir koliko je teško razumjeti ponašanje drugih ljudi.¹

Znanstvenici i stručnjaci iz različitih područja godinama proučavaju stavove i ponašanja zaposlenika kao individua, ali i grupa koje se formiraju unutar organizacija. U svakoj organizaciji može se naići na dvije „vrste“ zaposlenika, one koje se klasificira kao „dobre zaposlenike/kolege“ te one „loše“, kao i različite oblike njihova ponašanja. Pozitivan odnos prema poslu, zadacima koji se obavljaju, kolegama i nadređenima, snalaženje u timskom radu, poštivanje radnog vremena i drugih organizacijskih pravila, spremno i kvalitetno izvršavanje poslovnih zadaća smatraju se poželjnim odnosno pozitivnim ponašanjem zaposlenika. S druge strane, kršenje postavljenih pravila, nepoštivanje radnog vremena, negativan odnos prema kolegama i nadređenima i druga odstupanja od pravila i normi smatraju se negativnim/nepoželjnim ponašanjem zaposlenika.

Negativna radna ponašanja mogu imati ozbiljne posljedice na organizaciju kao i na pojedince unutar iste. Ona mogu ugroziti poslovanje i nanijeti nematerijalnu štetu organizaciji, ali i znatne financijske izdatke. Chappel i Martino (2006) navode da su u Australiji poslodavci procijenili da troškovi nastali kao posljedica devijantnog radnog ponašanja, kao što su krađa i maltretiranje, iznose između 6 i 13 milijardi australskih dolara godišnje.² Zato je veoma bitno da organizacije nauče prepoznati eventualne znakove koji mogu ukazivati na pojavu određenog nepoželjnog ponašanja, razumiju uzroke odnosno situacije koje mogu dovesti do pojave takvog ponašanja kako bi mogli poduzeti preventivne mjere koje će ublažiti eventualne negativne posljedice.

Robbins i Judge (2013) navode da je, kada se govori o uspješnosti organizacija, moguće raspoznati tri dimenzije koje definiraju pojedinačni učinak, a to su: radni učinak, kontekstualni doprinos i negativno radno ponašanje.³

¹ Proust, M. prema: Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2010) *Essentials of Organizational Behaviour*. Prentice Hall, New Jersey, str. 3.

² Chappell, D. i Di Martino, V. prema Baharom et al. (2017) A Systematic Review on the Deviant Workplace Behavior. *Review of Public Administration Management*, 5 (3), str. 2.

³ Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2013) prema Aleksić, A. et al. (2018) Can organizational culture predict deviance at work: Exploring the cause effect relation. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, str. 686.

Radni učinak odnosi se na glavne aktivnosti i zadatke zaposlenika u organizaciji, kontekstualni doprinos odnosi se na sve pojedinačne aktivnosti koje doprinose organizaciji, ali nisu uključene u osnovne radne zadatke, poput altruističkog ponašanja prema kolegama i drugih oblika ponašanja organizacijskog građanstva dok negativno, devijantno radno ponašanje uključuje kršenje organizacijskih normi i prijeti svim organizacijskim dionicima.⁴

2.1. Devijantnost i devijantno ponašanje u radnom okruženju

Dok se ponašanje na radnom mjestu smatra odgovarajućim, odnosno dok je ono u skladu s normama i pravilima organizacije, situacija je povoljna za zaposlenike, kao i za menadžment te samu organizaciju. Problem nastaje kada ponašanje zaposlenika počne odudarati od onoga što se smatra prihvatljivim odnosno kada ono više nije u skladu s vrijednostima i normama koje organizacija predstavlja ili želi predstavljati. Jednom kada ponašanje djelatnika počne negativno utjecati na organizaciju odnosno počne ugrožavati vrijednosti i norme za koje se ona zalaže, ulazi se u sferu nepoželjnog radnog ponašanja ili devijantnosti.

Devijantno ponašanje (kasnolatinski *devians*, prema *deviare*: skrenuti s puta) definira se kao ponašanje koje odstupa od društveno zadanog ili najpoželjnijeg oblika ponašanja.⁵

Sociolozi definiraju devijantnost s četiri različita aspekta:⁶

- *Statistički aspekt* devijantnost definira kao varijaciju ili odstupanje od prosjeka; naglašava ponašanje koje se razlikuje od prosječnog iskustva; navodi rijetke ili ne prečeste pojave i pretpostavlja da je ono što većina ljudi čini ispravan način djelovanja.
- Znanstvenici kao što su Scott i Douglas (1972) socijalna pravila smatraju apsolutnim, jasnim i očiglednim za sve članove društva u svim situacijama⁷ pa *apsolutistički aspekt* pretpostavlja da se svi slažu s osnovnim pravilima društva, što dovodi do općeg slaganja da devijantnost proizlazi iz kršenja prethodno definiranih standarda prihvatljivog ponašanja.

⁴ Aleksić, A. et al. (2018) Can organizational culture predict deviance at work: Exploring the cause effect relation. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, str. 686.

⁵ Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2009) Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Povijest i društvo: Sociologija

⁶ Clinard, M. B. i Meier, R. F. (2010) *Sociology of Deviant Behavior*. Wadsworth Publishing; Belmont, CA, 14. izd., str. 6-7.

⁷ Scott, R. A. i Douglas, J. D. (1972) prema Clinard, M. B. i Meier, R. F. (2010) *Sociology of Deviant Behavior*. Wadsworth Publishing; 14. izd., str. 8.

- *Reaktivistički (relativistički) aspekt* smatra da ne postoje univerzalni ili nepromjenjivi entiteti koji definiraju devijantnost za sva vremena i na svim mjestima. Becker (1973) tvrdi da društvene skupine stvaraju devijantnost donoseći pravila čije kršenje stvara devijantnost⁸ dok Higgins i Mackinem (2008) tvrde da je devijantnost u oku promatrača, a ne u bilo kakvoj određenoj akciji osobe koja se može označiti kao devijantna (devijantnost = ponašanje ili uvjeti koje su drugi označili devijantnima).⁹
- *Normativna definicija* opisuje devijantnost kao kršenje normi. Blake i Davis (1964), Birenbaum i Sagarin, (1976) te Gibbs (1981) definiraju normu kao standard što ljudska bića trebaju misliti ili ne smiju misliti, reći ili raditi u određenim okolnostima.¹⁰ Kršenje normi često dovodi do reakcije ili sankcije od njihove društvene publike, a te sankcije predstavljaju pritisak koji većina ljudi osjeća kako bi se uskladili s društvenim normama.

Clinard i Meier (2010) priklanjaju se normativnom aspektu i devijantnost definiraju kao odstupanje od normi koje se susreće s društvenim neodobravanjem ili će, ako se otkrije, vjerojatno izazvati negativne sankcije, a količina i vrsta devijantnosti u društvu povezane su sa stupnjem socijalne diferencijacije u tom društvu.¹¹

U radnom okruženju, kroz povijest, stručnjaci koji su istraživali nepoželjno ponašanje zaposlenika davali su im određene nazive te su ih definirali na različite načine. Tako se devijantno ponašanje u radnom okruženju također naziva antisocijalnim ponašanjem, ili neuljudnošću na poslu, a predstavlja voljno ponašanje koje krši važne organizacijske norme i time postaje prijetnja za dobrobit organizacije ili njezinih članova.¹²

⁸ Becker, H. S. (1973) prema Clinard, M. B. i Meier, R. F. (2010) *Sociology of Deviant Behavior*. Wadsworth Publishing; 14. izd., str. 6.

⁹ Higgins, P. i Mackinem, M. (2008) prema Clinard, M. B. i Meier, R. F. (2010) *Sociology of Deviant Behavior*. Wadsworth Publishing; 14. izd., str. 6.

¹⁰ Blake, J. i Davis, K. (1964), Birenbaum, A. i Sagarin, E. (1976) te Gibbs, J. P. (1981) prema Clinard, M. B. i Meier, R. F. (2010) *Sociology of Deviant Behavior*. Wadsworth Publishing; 14. izd., str. 6.

¹¹ Clinard, M. B. i Meier, R. F. (2010) *Sociology of Deviant Behavior*. Wadsworth Publishing; 14. izd., str. 24.

¹² Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2013) *Organizational Behaviour: Foundations of Group Behavior*. 15. izd., Prentice Hall, New Jersey, str. 283.

Kontraproduktivno radno ponašanje, još je jedan od često korištenih naziva, a Rotundo i Sackett (2002) definirali su ga kao ponašanje koje šteti dobrobiti organizacije¹³ dok ga Spector i Fox (2005) definiraju kao set različitih postupaka koji su voljni i štetni ili imaju namjeru štetiti organizaciji i/ili njezinim dionicima (klijentima, kolegama, kupcima, nadređenima).¹⁴

Friedrichs (2002) pak koristi izraz *profesionalna devijantnost* i definira ga kao odstupanje od profesionalnih normi¹⁵ dok Vardi i Wiener (1996) koriste naziv *nedolično ponašanje*, a definirali su ga kao svako namjerno djelovanje članova organizacije koje krši temeljne organizacijske i/ili društvene norme¹⁶. Griffin et al. (1998) koriste naziv *disfunkcionalno ponašanje* u organizacijama koje uzrokuje negativne posljedice za pojedince i organizacije.¹⁷

Neuman i Baron (1998) bavili su se istraživanjem *poslovnog nasilja i poslovne agresivnosti*,¹⁸ dok su O'Leary-Kelly, Griffin i Glew (1996) u svom istraživanju ispitivali agresivne akcije i nasilne ishode koje su nazvali *organizacijski motivirana agresija i organizacijski motivirano nasilje*.¹⁹

Ipak važno je napomenuti da, iako se mnoga istraživanja bave pojavom devijantnog ponašanja u organizacijama, rjeđe se raspravlja o pozitivnim aspektima određenih devijantnih ponašanja koja zapravo mogu pomoći organizaciji i njezinim članovima. Tako Galperin (2002) napominje da, iako devijantno radno ponašanje može biti štetno, ono može biti i konstruktivno i funkcionalno jer zaposlenici koji se upuštaju u konstruktivnu devijantnost, poput inovativnog ponašanja, organizacijama mogu pružiti potrebnu kreativnost.²⁰

¹³ Rotundo, M. i Sackett, P. R. (2002) prema: Koopmans, L. et al. (2011) Conceptual Frameworks of Individual Work Performance A Systematic Review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 5 (8), str. 862.

¹⁴ Spector, P. E. i Fox, S. (2002) prema: Spector et al. (2006) The dimensionality of counterproductivity: Are all Counterproductive behaviours created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, str. 447.

¹⁵ Friedrichs, D. O. (2002) Occupational crime, occupational deviance, and workplace crime: Sorting out the difference. *Criminal Justice*, 2(3), str. 249.

¹⁶ Vardi, Y. i Wiener, Y. (1996) Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7 (2), str. 151.

¹⁷ Griffin et al. (1998) prema Saeidinejad, M. i Zehtabi, M. (2009) The Explanation of Anti-Citizenship Behaviors in the Workplaces. *International Business Research*, 2 (4), str. 77.

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), str. 391.

¹⁹ O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. i Glew, D. J. (1996) Organization-motivated aggression: A research framework. *The Academy of Management Review*, 21 (1), str. 225.

²⁰ Galperin, B.L. (2002), Determinants of deviance in the workplace: an empirical examination in Canada and Mexico, unpublished doctoral dissertation. Concordia University. Montreal, str. 1.

Nadalje, Spreitzer i Sonenshein (2004) tvrde da usko konceptualizirajući devijantnost kao negativan skup ponašanja, znanstvenici nažalost previde kako organizacije i njihovi članovi učestvuju u pozitivnom devijantnom ponašanju.²¹

Pozitivna devijantnost definirana je kao *namjerno ponašanje koje na častan način odstupa od normi referentne skupine*, a za definiciju su važna sljedeća tri djela:

- *namjera* - prvi dio definicije sugerira da je pozitivno odstupanje namjerno odnosno odstupanje je dobrovoljno, svrhovito i diskrecijsko, a ne prisilno ili nametnuto
- *odstupanje od normi* - drugi dio definicije sugerira da pozitivna devijantnost uključuje odstupanje od normi referentne skupine i stoga je često neočekivana
- *časne prirode* - treći dio definicije sugerira da su epizode pozitivne devijantnosti časne odnosno čestitog karaktera.²²

Appelbaum et al. (2007) ispitivali su različite vrste pozitivnog devijantnog ponašanja (organizacijsko ponašanje građanstva, zviždanje, korporativna društvena odgovornost i kreativnost/inovacija prema tipologiji koju su razvili Spreitzer i Sonenshein 2004) i negativnog devijantnog ponašanja na radnom mjestu, kao i neke od razloga zašto se menadžeri i/ili zaposlenici uključuju u takva ponašanja i zašto organizacije dopuštaju „bujanje“ negativnih devijantnih ponašanja, dok se pozitivna obeshrabuju.²³ Zaključili su da organizacija koja traži dugoročni uspjeh mora obeshrabiti pojavu negativnog devijantnog ponašanja na radnom mjestu i ohrabiti pozitivna devijantna ponašanja koja doprinose organizacijskim ciljevima.²⁴

Na sljedećoj slici prikazani su tipovi devijantnih ponašanja koji se smatraju pozitivnima odnosno prikazane su vrste ponašanja koja unatoč odstupanju od zadanih pravila i definiranih normi imaju pozitivan utjecaj na organizacije.

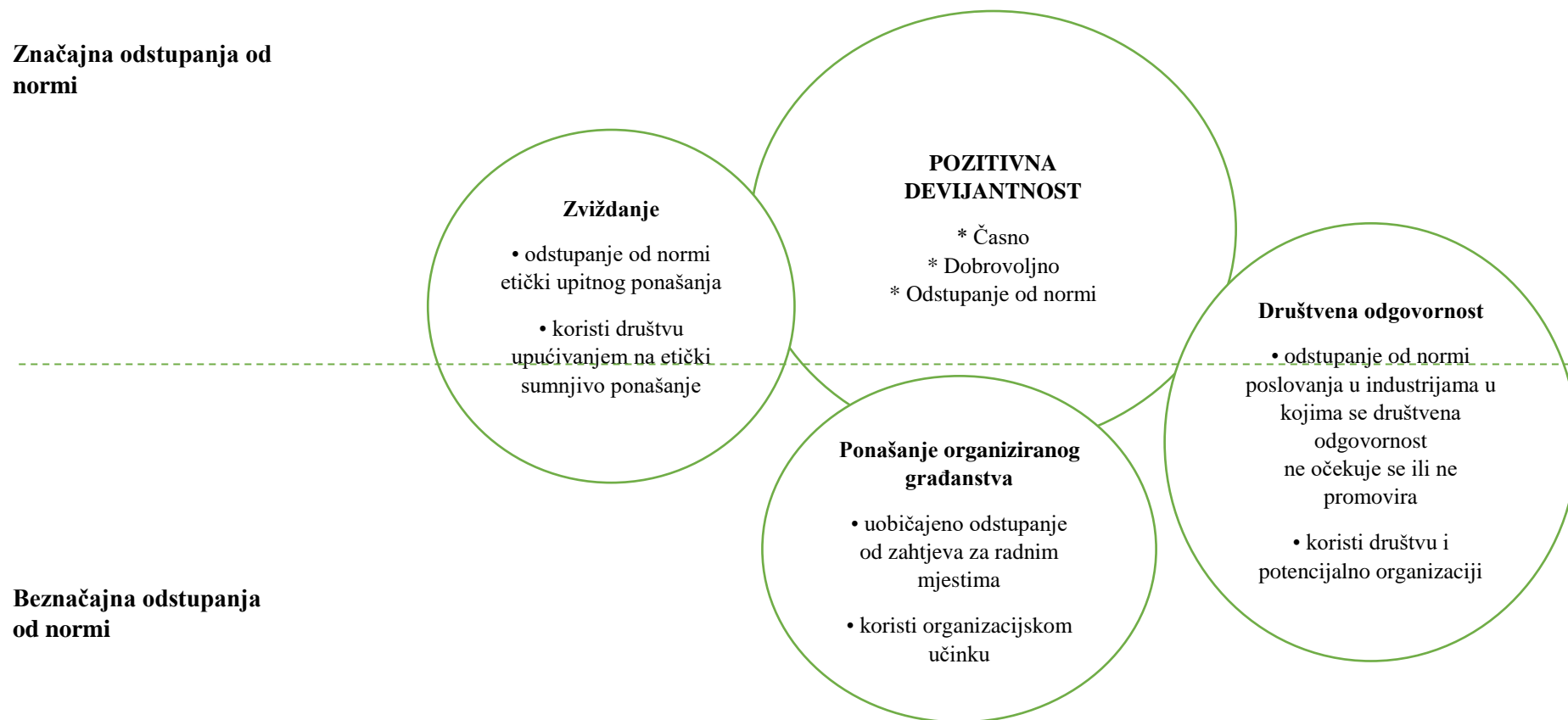
²¹ Spreitzer, G. M. i Sonenshein, S. (2004) Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), str. 829.

²² Spreitzer, G. M. i Sonenshein, S. (2004) Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), str. 832-833.

²³ Appelbaum, S. H. et al. (2007) Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, 7 (5), str. 589-590.

²⁴ Appelbaum, S. H. et al. (2007) Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, 7 (5), str. 596.

Slika 1. Tipologija pozitivne devijantnosti



Izvor: Spreitzer, G. M. i Sonenshein, S. (2004) Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), str. 840.

Iako su istraživanja pokazala da postoje i pozitivni aspekti određenih devijantnih ponašanja, u ovom specijalističkom radu naglasak je ipak na negativnom devijantnom ponašanju s obzirom da je dokazano da ono ima ogroman ekonomski utjecaj na gospodarstvo i sve se više organizacija diljem svijeta bori s navedenim problemom, a znanstvenici pokušavaju otkriti što dovodi do pojave takvog ponašanja i kako se organizacije mogu „boriti s istim“.

2.2. Tipologija devijantnog radnog ponašanja

Za negativna radna ponašanja koriste se razni nazivi (kontraproaktivno, antisocijalno, devijantno itd.), međutim važno je napomenuti da nisu sva devijantna ponašanja jednaka odnosno ona mogu biti različito usmjerena (imati različitu „metu“ i drugačiji cilj). S obzirom na navedeno stručnjaci su kroz vrijeme razvili različite tipologije devijantnog ponašanja. Ovaj rad obrađuje četiri najpoznatije tipologije: tipologiju Mertona (1968), tipologiju Robinson i Bennett (1995), tipologiju prema Gruys i Sackett (2003) i tipologiju Spector et al. (2006).

2.2.1. Mertonovi načini prilagodbe – tipovi devijantnog ponašanja

Merton (1968), istraživao je pitanje zašto učestalost devijantnog ponašanja varira unutar različitih društvenih struktura i kako se događa da devijantnost ima različite oblike i obrasce u različitim društvenim strukturama. Iz navedenog je razvijena tipologija individualnog ponašanja u odnosu na ciljeve i sredstva te je predstavljeno pet načina prilagodbe i četiri tipa devijantnog ponašanja koja iz njih proizlaze²⁵, kako je i prikazano na idućoj slici.

²⁵ Merton, R. K. (1938) Social Structure and Anomie. *American Sociological Review*, 3 (5), str. 676.

Slika 2. Mertonovi načini prilagodbe i/ili tipovi devijantnog ponašanja

	<i>Kulturni ciljevi</i>	<i>Institucionalna sredstva</i>
<i>konformizam*</i>	+	+
<i>inovativnost</i>	+	-
<i>ritualizam</i>	-	+
<i>retreatizam ili povlačenje</i>	-	-
<i>pobuna</i>	+	+
	-	-

*ne označuje devijantno ponašanje²⁶

+ prihvaćanje; - odbacivanje;

+ odbacivanje i zamjena novim

-

Izvor: Merton, R. K. (1938) Social Structure and Anomie. *American Sociological Review*, 3 (5), str. 676.

Merton svoju tipologiju temelji na pojmu "anomie", koji definira kao neusklađivanje kulturno definiranih ciljeva uspjeha s institucionalnim sredstvima (sredstvima za postizanje tih ciljeva). On tvrdi da sva društva imaju kulturološki definirane ciljeve, svrhe i interese, ali ti su ciljevi manje ili više integrirani i uključuju različite stupnjeve prestiža (hijerarhija vrijednosti), a budući da su članovi društva postavljeni na različitim položajima u društvenoj strukturi (npr. razlikuju se po klasnom položaju), oni nemaju istu mogućnost ostvarenja zajedničkih vrijednosti.²⁷ Merton tvrdi da se napetost događa kao rezultat frustracija i nepravdi koje proizlaze iz povezanosti kulturnih ciljeva, kulturnih normi i institucionaliziranih mogućnosti dostupnih unutar društvene strukture pa tako ljudi mogu prihvatiti kulturne ciljeve i institucionalna sredstva, međutim mogu odbiti jedan ili oba što definira različite načine prilagodbe:²⁸

- *Konformizam* - najčešći način prilagodbe; pojedinci prihvaćaju i ciljeve, kao i propisana sredstva za postizanje tih ciljeva (konformisti će prihvatiti, iako ne uvijek i postići, ciljeve društva i sredstva odobrena za njihovo ostvarenje).

²⁶ Sekulić, D. (1984) Kvantitativni aspekti kvalitativne metodologije — tipologije u društvenim znanostima. *Revizija za sociologiju*, 14 (3-4), str. 254.

²⁷ Merton, R. K. (1938) Social Structure and Anomie. *American Sociological Review*, 3 (5), str. 672.

²⁸ Merton, R. K. (1938) Social Structure and Anomie. *American Sociological Review*, 3 (5), str. 676.

- *Inovativnost* - pojedinci koji se prilagođavaju kroz inovacije prihvaćaju društvene ciljeve, ali imaju malo legitimnih sredstava za postizanje tih ciljeva pa zato inoviraju (dizajniraju) vlastita sredstva za napredovanje; sredstva kojima se prilagođavaju kako bi ostvarili napredak mogu biti kroz pljačku, pronevjeru ili druga takva kriminalna djela.
- *Ritualizam* – pojedinci napuštaju ciljeve za koje su nekoć vjerovali da su im nadohvat ruke i posvećuju se svom trenutnom načinu života (igraju po pravilima i imaju sigurnu dnevnu rutinu).
- *Retreatizam* (ili bijeg od stvarnosti) - prilagodba onih koji se odriču ne samo ciljeva, već i sredstava; često se povlače u svijet alkoholizma i ovisnosti o drogama odnosno bježe u neproduktivan stil života.

Kao posebnu stavku, Merton je uveo još jedan tip prilagodbe u ravnini jasno različitoj od ostalih kojim objašnjava da je moguće i da ljudi, umjesto da u određenoj situaciji odbace i ciljeve i sredstva, mogu aktivno stvarati nove ciljeve i sredstva, a takav način ponašanja nazvao je pobunom.²⁹

Kada se koristi ova tipologija, važno je zapamtiti da osoba ne može biti potpuni konformist ili potpuni inovator već su u svakoj osobi u različitim stupnjevima prisutni svi tipovi (samo su neki više izraženi, a neki manje).³⁰

Dakle, prema Mertonu, devijantno ponašanje je zapravo rezultat društvene strukture jer je upravo društvo to koje stvara tenziju između kulturno definiranih ciljeva i društveno strukturiranih (institucionaliziranih) normi. A s obzirom na to da svi ljudi nisu jednako hijerarhijski pozicionirani pa nemaju niti jednako dostupne mogućnosti ostvarivati zajedničke vrijednosti, to dovodi do frustracije i različitih ponašanja odnosno reakcija ljudi na navedenu realnost.

²⁹ Merton, R. K. (1938) Social Structure and Anomie. *American Sociological Review*, 3 (5), str. 676.

³⁰ New World Encyclopedia contributors (2019) 'Robert K. Merton', New World Encyclopedia, dostupno na: www.newworldencyclopedia.org/p/index.php?title=Robert_K._Merton&oldid=1022517 [22. studenog 2019.]

2.2.2. Tipologija devijantnog radnog ponašanja prema Robinson i Bennett

Najčešće korištena tipologija devijantnog radnog ponašanja je ona koju su razvile Robinson i Bennett (1995).

Kao rezultat njihovog istraživanja definirane su četiri različite kategorije devijantnog ponašanja (produktivna devijantnost, devijantno postupanje prema imovini, politička devijantnost te osobna agresija) koje ovise o dvije različite dimenzije (je li ponašanje usmjereno ka organizaciji ili osobi te klasificira li se prema intenzitetu kao lakše ili ozbiljnije).³¹

Slika 3. Tipologija devijantnog radnog ponašanja



Izvor: Robinson, S. L. i Bennet, R. J. (1995) A typology of deviant workplace behaviours: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), str. 565.

³¹ Robinson, S. L. i Bennet, R. J. (1995) A typology of deviant workplace behaviours: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), str. 555.

Tipovi devijantnog ponašanja opisani su na sljedeći način:³²

- *Produktivna devijantnost* javlja se kada zaposlenici krše standarde kvalitete i količine tijekom proizvodnje robe ili usluga, a iako se smatra blažim oblikom devijantnosti, produktivna devijantnost može biti prilično skupa za organizaciju (primjeri takvog ponašanja uključuju gubljenje resursa, postavljanje nerealnih očekivanja u pogledu performansi proizvoda ili namjerno usporen rad).
- *Devijantno postupanje prema imovini* uključuje stjecanje ili uništavanje imovine bez odobrenja poduzeća, krađu proizvoda, podmirivanje računa ili širenje resursa za prodaju na nesigurne/nekvalificirane potencijalne kupce.
- *Politička devijantnost* događa se kada zaposlenici iskazuju pristranost prema određenim dionicima (npr. kupcima, suradnicima, dobavljačima) čime druge stavljaju u nepovoljniji položaj (npr. manja naplata preferiranim kupcima, ugrožavanje poslovnih tajni i ogovaranje), a takva pristranost može stvoriti troškove za organizaciju koji proizlaze iz nedosljedne kvalitete usluge, nezadovoljstva i percepcije nepoštenosti.
- *Osobna agresija* uključuje neprijateljsko ili agresivno ponašanje i može naštetiti ugledu organizacije i imati ozbiljne negativne posljedice za ciljane pojedince (npr. razne vrste taktika zastrašivanja poput seksualnog uznemiravanja, verbalnog zlostavljanja i prijetnji fizičkim ozljedama).

Produktivna devijantnost i politička devijantnost smatraju se blažim tipom devijantnosti u usporedbi s devijantnim postupanjem prema imovini i osobnom agresijom, koji su u tipologiji istaknuti kao ozbiljni tipovi devijantnog ponašanja. S obzirom na cilj devijantnog ponašanja, produktivna devijantnost i devijantno postupanje prema imovini kategorizirani su kao djela usmjerena protiv organizacije, dok su politička devijantnost i osobna agresija usmjerene prema određenim pojedincima.³³

³² Robinson S. L. i Bennet, R. J. (1995, 1997, 2000 i 2003) prema: Rahman, M. S. et al. (2013) Relationship between Deviant Workplace Behavior and Job Performance: An Empirical Study. *NIDA Development Journal*, 53 (2), str. 132-133.

³³ Rahman, M. S., et al. (2013) Relationship between Deviant Workplace Behavior and Job Performance: An Empirical Study. *NIDA Development Journal*, 53 (2), str. 131.

2.2.3. 11-faktorski model kontraproductivnog radnog ponašanja prema Gruys i Sackett

Jedna od središnjih tema u području industrijske/organizacijske psihologije je mapiranje odnosa između pojedinih karakteristika (vještina, sposobnosti, osobina ličnosti) i ponašanja na radnom mjestu, a razumijevanje ovih odnosa omogućava organizacijama da odaberu pojedince s karakteristikama koje su povezane sa željenim ponašanjem na radnom mjestu.³⁴ Gruys i Sackett (2003) istraživali su dimenzioniranost kontraproductivnog radnog ponašanja na način da su ispitivali vezu između 66 različitih ponašanja koja su svrstali u 11 kategorija kontraproductivnog ponašanja prema sličnosti sadržaja, i to:

- krađa i povezano ponašanje
- uništavanje imovine
- zlouporaba Informacija
- zlouporaba vremena i resursa
- nesigurno ponašanje
- slaba radno prisustvo
- loša kvaliteta rada
- upotreba alkohola
- upotreba droga
- neprimjerene verbalne radnje i
- neprimjerene fizičke radnje.

Autori smatraju da zajednička pojava kontraproductivnih radnih ponašanja ima značajan interes jer razumijevanje međusobnih odnosa tih ponašanja može pomoći u usmjeravanju daljnjeg rada na preteče kontraproductivnog ponašanja i na intervencije čiji je cilj smanjenje pojave kontraproductivnih ponašanja. Prema njima, otkrivanje visoke stope zajedničke pojave među određenim skupinama kontraproductivnog ponašanja može sugerirati zajedničke preteče takvih ponašanja i mogućnost da intervencija usmjerena na jedno ponašanje može utjecati i na druga ponašanja.³⁵ Rezultati istraživanja pokazali su da, kako se povećava vjerojatnost da se pojedinac uključi u određenu vrstu kontraproductivnog radnog ponašanja, povećava se i vjerojatnost da će isti pojedinac sudjelovati i u velikom broju drugih vrsta kontraproductivnog radnog ponašanja.³⁶

³⁴ Gruys, M. L. i Sackett, P. R. (2003) Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of selection and assessment*, 11 (1), str. 30.

³⁵ Gruys, M. L. i Sackett, P. R. (2003) Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of selection and assessment*, 11 (1), str. 32.

³⁶ Gruys, M. L. i Sackett, P. R. (2003) Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of selection and assessment*, 11 (1), str. 36.

Nadalje, analiza rezultata istraživanja pokazala je da se kategorije kontraproductivnog radnog ponašanja razlikuju u dvije dimenzije: interpersonalno-organizacijska dimenzija (koja pokazuje uključuju li kategorije ponašanja usmjerena prema pojedincima ili prema organizaciji) i dimenzija relevantnosti zadatka (pokazuje u kojoj mjeri kategorije uključuju ponašanja koja su povezana s radnim zadacima koji se obavljaju na poslu).

Ovaj dvodimenzionalni model razlikuje se od modela koji su predložile Robinson i Bennett (1995) odnosno interpersonalno-organizacijska dimenzija potvrđena u ovom istraživanju odgovara interpersonalno-organizacijskoj dimenziji koju naglašavaju Robinson i Bennett, ali druga dimenzija relevantnosti zadatka ne.³⁷

2.2.4. Pet kategorija kontraproductivnog ponašanja prema Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh i Kessler

Spector et al. (2006) predložili su pet kategorija kontraproductivnog ponašanja: sabotaža (gubitak materijala/opreme, oštećivanje opreme, uništavanje atmosfere ureda), povlačenje (odsutnost, kašnjenje, raniji odlasci s posla, prekomjerne ili duge stanke), produktivna devijantnost (pogrešno obavljanje poslova, presporo obavljanje poslova, nepoštovanje uputa za rad), zlostavljanje (uvredljivi komentari, nepristojne geste, prijetnje, nepoštovanje privatnosti), krađe (uzimanje materijala/opreme iz ureda ili od zaposlenika, pogrešno izvješćivanje o radnom vremenu).³⁸

Za potrebe novog istraživanja iskoristili su podatke iz svoja prethodna tri istraživanja (Bruursema, Kessler, Fox, & Spector, 2004; Goh, Bruursema, Fox, & Spector, 2003; Penney & Spector, 2005) u kojima su koristili checklistu koja je sadržavala popis od 45 kontraproductivnih radnih ponašanja kao i mjere količine stresa, pravde, zadovoljstva poslom i negativnih emocija na poslu. Navedene prethodne studije kombinirale su različite stavke kako bi kategorizirali kontraproductivna radna ponašanja usmjerena prema organizacijama ili ljudima, a gore navedenih pet kategorija koristili su kao novi pristup.

³⁷ Gruys, M. L. i Sackett, P. R. (2003) Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of selection and assessment*, 11 (1), str. 40.

³⁸ Spector, P. E. et al. (2006) prema Baboselac-Marić, M. i Zadro Omrčen, K (2019): *Nepoželjna organizacijska ponašanja - što znamo i što možemo?* Policija i sigurnost, 28 (3), str. 379.

Varijable, na kojima su temeljili svoje analize, sastoje se od navedenih pet kategorija kontraproductivnog ponašanja (zlostavljanje, produktivna devijantnost, sabotaza, krađa i povlačenje), dvije kategorije kontraproductivnog ponašanja usmjerene na organizaciju ili pojedinca te sedam dodatnih varijabli za koje su predvidjeli da će biti povezane s kontraproductivnim ponašanjem (interpersonalni konflikt, organizacijska ograničenja, distributivna pravda, proceduralna pravda, zadovoljstvo poslom, uzrujanost i dosada).³⁹

Rezultati analiza podržali su ideju da pet tipova kontraproductivnog radnog ponašanja mogu imati različite potencijalne preteče.⁴⁰ Tako je utvrđeno da su zlostavljanje i sabotaza bili najjače povezani s bijesom i stresom, krađa nije bila povezana s emocijama, a povlačenje je bilo povezano s dosadom i uznemirenošću.⁴¹ Konačno, utvrđeno je da različiti oblici kontraproductivnog radnog ponašanja mogu sugerirati različito naglašenu dinamiku koja varira u ravnoteži neprijateljskih i instrumentalnih motivacijskih sustava.⁴²

2.3. Uzroci i posljedice devijantnog radnog ponašanja

Organizacije i njihovi članovi često su suočeni s djelima koja štete njihovim ciljevima, a takvi kontraproductivni postupci mogu imati različite oblike: krađa, prijevara, neopravdani izostanci s posla, fizička i verbalna agresija ili uporaba droga što dovodi do zaključka da je jedno od najuočljivijih obilježja istraživanja kontraproductivnog ponašanja upravo raznovrsnost.⁴³

Prema Sacket i DeVore (2011) sva kontraproductivna ponašanja dijele zajednički faktor da narušavaju legitimne interese organizacije⁴⁴, a Marcus (2001) pak dodaje da time mogu naškoditi članovima organizacije ili organizaciji u cjelini⁴⁵, a da bi ova definicija vrijedila, potrebno je sljedeće:

³⁹ Spector, P. E. et al. (2006) The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, str. 453.

⁴⁰ Spector, P. E. et al. (2006) The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, str. 455.

⁴¹ Spector, P. E. et al. (2006) The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, str. 446.

⁴² Spector, P. E. et al. (2006) The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, str. 446.

⁴³ Marcus, B. i Schuler, H. (2004) Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), str. 647.

⁴⁴ Sacket, P. R. i DeVore, C. J. (2011) prema Marcus, B. i Schuler, H. (2004) Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), str. 648.

⁴⁵ Marcus, B. (2001) prema Marcus, B. i Schuler, H. (2004) Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), str. 648.

- akt mora biti voljni čin bez obzira na opipljive ishode ponašanja iako izraz „voljni“, ne podrazumijeva da je činjenje štete nužno pokretačka namjera radnje
- ponašanje mora biti potencijalno i predvidljivo štetno, ali ne mora nužno rezultirati i nepoželjnim ishodom
- akt mora biti u suprotnosti s legitimnim interesima, ali ne smiju ga nadvladati potencijalne koristi koje su ujedno i legitime.⁴⁶

Mnogi znanstvenici pokušavaju odgovoriti na to što uzrokuje pojavu nepoželjnog radnog ponašanja. Nakon mnogih provedenih istraživanja, sigurno je zaključiti da ne postoji samo jedna stvar/pojava/situacija koju se može „okriviti“ za pojavu devijantnog ponašanja. Različite stvari mogu biti okidač u određenim situacijama i zato je važno utvrditi koji to faktori utječu na ponašanje odnosno zbog čega se zaposlenici uključuju u devijantna radna ponašanja.

Velik dio istraživanja orijentirao se na razumijevanje individualnih razlika kao okidača devijantnog ponašanja, pri čemu se posebno ističu istraživanja uloge crta ličnosti pojedinaca i njihove povezanosti s devijantnim ponašanjem. Ipak, velik broj istraživača ističe i važnu ulogu raznih organizacijskih elemenata, poput organizacijske kulture, pravednosti i odnosa između podređenih i nadređenih, ali i ulogu situacije u poticanju devijantnog ponašanja.

Prema Marcus i Schuler (2004), većina hipotetičkih preteča kontraproduktivnog ponašanja, izvedenih iz višestrukih teorija, može se organizirati kroz jednostavan okvir u kojem se križanjem dviju oprečnih razlika dobivaju sljedeća četiri kvadranta ili rubrike:

- *okidači* (situacija - motivacija) - vanjski događaji ili unutarnja percepcija takvih događaja koji mogu izazvati kontraproduktivno ponašanje kao odgovor
- *prilike* (situacija-kontrola) - zamišljene kao bilo koja situacija ili percepcija situacije koja olakšava (ili inhibira) izvršavanje čina kontraproduktivnog ponašanja poboljšavanjem (ili ograničavanjem) pristupa željenim ishodima ili čineći negativne posljedice za počinitelja manje (ili više) vjerojatnim ili „skupo plaćenim

⁴⁶ Marcus, B. i Schuler, H. (2004) Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), str. 648.

- *unutarnja kontrola* (osoba - kontrola) - sažima sve stabilne individualne razlike koje mogu djelovati kao barijera pojavi kontraproductivnog ponašanja (npr. samokontrola o kojoj su govorili Gottfredson i Hirschi (1990), ali isto tako i niz povezanih konstrukcija ličnosti, koje su istaknuli drugi autori
- *sklonost* (osoba-motivacija) - odnosi se na svaku stabilnu individualnu razliku koja ljude usmjerava prema kontraproductivnom ponašanju čineći da željeni ishodi ili sam postupak akcije izgledaju privlačniji.⁴⁷

Navedeno ukratko znači da okvir različitosti osoba u odnosu na situaciju i motivacije naspram kontrole može poslužiti kao taksonomija za organiziranje većine teorija i preteča dosadašnjim istraživanjima kontraproductivnog ponašanja.⁴⁸

2.3.1. *Dimenzije ličnosti kao prediktori devijantnog ponašanja*

Ono što ljude čini drugačijima je njihova ličnost odnosno osobnost. Neće svi na iste situacije reagirati jednako niti će sve pokretati i veseliti iste stvari. Neki ljudi imaju više strpljenja od drugih, neki su pak komunikativniji dok su drugi sramežljiviji i više vole ostati u sjeni. To su neke individualne karakteristike koje nas razlikuju od drugih i koje su nam uređene. Međutim, ljudska se ličnost kroz vrijeme donekle i mijenja. Kako odrastaju, ljudi uče mnogo o sebi i drugima. Situacije kroz koje prolaze i u kojima se konačno nalaze zahtijevaju određenu vrstu prilagodbe. Zasigurno i posao koji ljudi biraju ima određenu povezanost s njihovom ličnosti. Zanimanja kojima se ljudi bave ovise o tome što ih u životu pokreće, zanima, što ih intrigira i u čemu misle da mogu ostaviti svoj trag. Naravno da postoje i vanjski faktori na koje se ne može utjecati, ali ako je to ikako moguće, ljudi za sebe ipak biraju organizacije s čijim se vizijama mogu poistovjetiti. Međutim, navedeno ne znači da radno ponašanje ovisi isključivo o osobinama ličnosti. Na radnom mjestu postoje zadaci koji se trebaju obaviti i određene uloge koje se trebaju „odigrati“ tako da ljudsko ponašanje ponekad čak više ovisi o tome što se od osobe očekuje nego o tome kako se ona zaista želi ponašati.⁴⁹

⁴⁷ Marcus, B. i Schuler, H. (2004) Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), str. 650–651.

⁴⁸ Marcus, B. i Schuler, H. (2004) Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), str. 651.

⁴⁹ Carpenter, M. A., Bauer, T. i Erdogan, B. (2009) *Principles of Management*. Boston: Flat World Knowledge, str. 62.

Postoje različita objašnjenja i tumačenja toga što ljude pokreće, odnosno što je to što utječe na poslovni učinak na kraju. Jedno je sigurno, sve je povezano i zbog toga mnogi stručnjaci ovu temu uzimaju u svoj fokus i provode razna istraživanja kako bi došli do određenih odgovora.

Hitt et al. (2010) definiraju ličnost kao stabilan skup karakteristika koje predstavljaju unutarnja svojstva pojedinca, a koje se odražavaju na tendencije u ponašanju u raznim situacijama.⁵⁰ Buchanan i Huczynski (2010) tvrde da ličnost opisuje aspekte ponašanja koji su stabilni i trajni i koji razlikuju pojedinca od drugih i time pretpostavljaju da ponašanje ima stabilna obilježja i ne mijenja se često, a upravo ta karakteristična svojstva mogu se i mjeriti/procjenjivati.⁵¹

Kroz povijest znanstvenici su opisivali i analizirali ličnosti na različite načine pa su ih tako klasificirali/svrstavali u određene tipove i/ili im pridavali različite osobine.

Tip ličnosti Buchanan i Huczynski (2010) definiraju kao opisnu oznaku za različit uzorak karakteristika ličnosti kao što su introvert, ekstrovert, neurotik itd.⁵² dok osobine ličnosti definiraju kao relativno stabilne kvalitete ili svojstva osobnosti pojedinca, koje utječu na ponašanje i usmjeruju ga na određeni način.⁵³

McCrae i Costa (1987) razvili su model „Velikih pet osobina ličnosti“, koji je s vremenom postao najprihvaćeniji model do danas, a smatra da se pojedinca može opisati kroz pet temeljnih dimenzija ličnosti i stupnja do kojeg pojedinca osoba ima izraženu određenu dimenziju.⁵⁴ Te dimenzije uključuju sljedeće osobine ličnosti⁵⁵:

- *Ekstrovertiranost* – stupanj do kojeg je osoba društvena, asertivna, aktivna, ambiciozna (za razliku od rezervirane, sramežljive i tihe osobe). Osobe koje su ekstrovertirane su pričljive, otvorene, iskrene, avanturistične, društvene, uporne, energične.

⁵⁰ Hitt, M. A. et al. (2010) *Organizational Behaviour: Personality, Intelligence, Attitudes, and Emotions*. 3. izd., Hoboken NJ: John Wiley & Sons, Incorporated, str. 170.

⁵¹ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Personality*. 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd., str. 180.

⁵² Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Personality*. 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd., str. 181.

⁵³ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Personality*. 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd., str. 183.

⁵⁴ McCrae, R. R. i Costa, P. (1987) Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (1), str. 81.

⁵⁵ McCrae, R. R. i Costa, P. (1987) Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (1), str. 85.

- *Ugodnost* – stupanj do kojeg je osoba kooperativna, omiljena, pristojna, fleksibilna. Osobe koju su ugodne su dobrodušne, lako opraštaju, velikodušne su, nekritične, tople, nježne, povjerljive i suosjećajne.
- *Savjesnost* – stupanj do kojeg je osoba pouzdana, organizirana, odgovorna, marljiva. Takve osobe su učinkovite, pouzdane, odgovorne, savjesne, etične i ustrajne.
- *Otvorenost* – stupanj do kojeg je osoba kreativna, znatiželjna. Takve osobe su umjetnički osjetljive, s intelektualnim interesima, reflektivne, pronicljive i maštovite.
- *Neuroticizam* – stupanj do kojeg je osoba tjeskobna i samosažaljava se. Takve osobe su nervozne, napete, neprijateljski nastrojene, uzbuđene, emocionalno nestabilne i impulzivne.

Razna istraživanja pokazala su da određene osobine ličnosti mogu biti prediktori devijantnog radnog ponašanja. Tako Spector (2010) naglašava da ličnost može utjecati na proces devijantnog ponašanja odnosno može utjecati na to kako ljudi percipiraju i ocjenjuju okolinu, kako pripisuju uzroke događajima, na njihove emocionalne reakcije te njihovu sposobnosti suzbijanja agresivnih i kontraproduktivnih impulsa.⁵⁶

Hastuti et al. (2017) u svom istraživanju potvrdili su da ekstrovertiranost i savjesnost ne utječu na devijantno ponašanje na radnom mjestu dok neurotičnost i otvorenost za iskustvo imaju utjecaja na devijantno radno ponašanje te su zaključili da je, tijekom procesa zapošljavanja radnika, važno uzeti u obzir osobine ličnosti kako bi se smanjilo devijantno ponašanje na radnom mjestu.⁵⁷ Prema Nurul et al. (2016)⁵⁸ savjesnost također nema veze niti s jednim od oblika devijantnog ponašanja, kao ni ugodnost ni otvorenost prema Lim et al. (2016).⁵⁹

⁵⁶ Spector, P. E. (2010) prema Nurul, I. et al.(2013) *The Relationship of Big Five Personality Traits on Counterproductive Work Behaviour Among Hotel Employees: An Exploratory Study*. *Procedia Economics and Finance*, 7, str. 182.

⁵⁷ Hastuti, D. et al. (2017) *Exploring the Relationship Between Personality Factors and Workplace Deviant Behavior Among Pekanbaru City Civil servants*. *Performance*, 24 (1), str. 8.

⁵⁸ Nurul, I. et al. (2016) prema Aleksić, A. i Vuković, M. (2018) Connecting personality traits with deviant workplace behaviour. *Journal of Media Critiques*, 4 (14), str. 122.

⁵⁹ Lim et al. (2016) prema Aleksić, A. i Vuković, M. (2018) Connecting personality traits with deviant workplace behaviour. *Journal of Media Critiques*, 4 (14), str. 122.

Neka istraživanja pokazala su pak drugačije rezultate pa su se tako, u istraživanju koje su proveli Berry et al. (2007), ugodnost i savjesnost pokazali kao najjači prediktori ocjene devijantnog ponašanja na radnom mjestu općenito, s tim da se ugodnost snažnije odnosi na interpersonalnu devijantnost, a savjesnost na organizacijsku devijantnost.⁶⁰

Bolton et al. (2010) dobili su slične rezultate za ugodnost i savjesnost kao Berry et al., ali su zaključili i da ekstrovertiranost i otvorenost mogu biti prediktori određenih oblika devijantnog ponašanja na radnom mjestu.⁶¹

Abdullah i Marican (2016) te Lim et al. (2016), prepoznali su pak ekstrovertiranost i neuroticizam kao valjane prediktore interpersonalnog devijantnog ponašanja.⁶²

Iako se rezultati istraživanja odnosa velikih pet osobina ličnosti i devijantnog ponašanja razlikuju, neuroticizam je ipak jedna od osobina ličnosti koja se najčešće povezuje s devijantnim radnim ponašanja. S obzirom na činjenicu da su takve osobe često nervozne, napete, neprijateljski nastrojene, emocionalno nestabilne i impulzivne, sklonije su problematičnom ponašanju odnosno češće se upuštaju u devijantna radna ponašanja.

Osim velikih pet crta ličnosti, istraživači su proučavali i druge crte ličnosti u odnosu prema devijantnosti. Tako su primjerice Gottfredson i Hirschi (1990) istraživali *povezanost samokontrole s kriminalnim radnjama* te su naveli da manjak samokontrole ne znači nužno obavljanje kriminalnih radnji i može biti suzbijena situacijskim uvjetima i drugim svojstvima pojedinca, ali u isto vrijeme naglašavaju da visoka razina samokontrole efektivno smanjuje mogućnost kriminalnih radnji odnosno tvrde da je manje vjerojatno da će osobe s visokom razinom samokontrole počiniti kriminalne radnje.⁶³

⁶⁰ Berry et al. (2007) prema Aleksić, A. i Vuković, M. (2018) Connecting personality traits with deviant workplace behaviour. *Journal of Media Critiques*, 4(14), str. 122.

⁶¹ Bolton, L. R. et al. (2010) prema Aleksić, A. i Vuković, M. (2018) Connecting personality traits with deviant workplace behaviour. *Journal of Media Critiques*, 4 (14), str. 122.

⁶² Abdullah, A. i Marican, S. (2016) te Lim, L. C. et al. (2016) prema Aleksić, A. i Vuković, M. (2018) Connecting personality traits with deviant workplace behaviour. *Journal of Media Critiques*, 4 (14), str. 122.

⁶³ Gottfredson, M. R. i Hirschi, T. (1990) A General Theory of Crime: The Nature of Criminality: Low Self-Control. *Stanford University Press*, str. 89.

Marcus i Schuler (2004) tvrde da rezultati njihovog istraživanja upućuju na zaključak da bi razvijanje radne snage koja uključuje dovoljan broj pojedinaca s visokom razinom samokontrole mogla biti vrlo učinkovita protumjera pojavi problema povezanih s kontraproduktivnim ponašanjem.⁶⁴ Njihovo istraživanje pokazuje da bi se organizacijske politike usmjerene na odabir zaposlenika s većom razinom samokontrole mogle pokazati efikasnijima od situacijskih intervencija koje se odvijaju nakon što je pojedinac već postao dio radne snage, ali naglašavaju da to ne znači da su intervencije usmjerene na radne grupe ili čitavu radnu snagu beskorisne i/ili da neće rezultirati smanjenjem kontraproduktivnog ponašanja.⁶⁵

Penney i Spector (2002) smatrali su da je razumno pretpostaviti da su osobine ličnosti, koje su općenito povezane s agresivnim ponašanjem, također povezane s agresijom na radnom mjestu, odnosno s devijantnim radnim ponašanjem općenito.⁶⁶ Slijedom navedenog, u svojem su istraživanju ispitivali odnose koje predlaže teorija egoizma i agresije u kontekstu radnog mjesta.⁶⁷ Navedena teorija predlaže da će se narcisoidni pojedinci češće susresti s informacijama ili situacijama koje izazivaju njihove pozitivne samoprocjene te će, kao odgovor na ove izazove ili ego prijetnje, ove osobe vjerojatno osjetiti negativne emocije poput bijesa, frustracije ili neprijateljstva, što zauzvrat vodi u agresiju.⁶⁸ Na temelju teorije i prethodnih istraživanja o ulozi negativnih emocija u predviđanju devijantnog radnog ponašanja, ispitivali su jesu li narcisoidnost i bijes povezani s devijantnim radnim ponašanjem i kako. Rezultati istraživanja potvrdili su teoriju egoizma i agresije odnosno pokazalo se da pojedinci s visokim narcizmom češće osjećaju gnjev i da češće svoj gnjev izražavaju na način da se upuštaju u devijantna radna ponašanja.⁶⁹

⁶⁴ Marcus, B. i Schuler, H. (2004) Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), str. 656.

⁶⁵ Marcus, B. i Schuler, H. (2004) Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), str. 656.

⁶⁶ 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), str. 129.

⁶⁷ 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), str. 129.

⁶⁸ 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), str. 131.

⁶⁹ 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), str. 133.

Rahman et al. (2012) istraživali su odnos između emocionalne inteligencije i devijantnog radnog ponašanja odnosno u svom su istraživanju pretpostavili da postoji negativan odnos između emocionalne inteligencije i devijantnog radnog ponašanja.⁷⁰ Rezultati istraživanja pokazali su da je manje vjerojatno da će osobe s višom emocionalnom inteligencijom biti upletene u devijantna radna ponašanja,⁷¹ a navedeno je i u skladu s rezultatima nekih prethodnih istraživanja kao što su ona koja su proveli Berko i Lovinday (1998), Liao et al. (2003), Brackett et al. (2004) i Eisenberg (2000).

Berko i Lovinday (1998) procijenili su da je 90 % naših postupaka i aktivnosti zapravo povezano s osjećajem, dok se samo 10 % temelji na mislima, logici i rasuđivanju⁷². Eisenberg (2000) utvrdio je pak da niska razina emocionalne inteligencije može biti ključan faktor u raznim devijantnim ponašanjima.⁷³

Rezultati istraživanja koje su proveli Liao et al. (2003) pokazali su da je niža emocionalna inteligencija povezana s devijantnim ponašanjem učenika srednjih škola,⁷⁴ dok su Brackett et al. (2004) utvrdili da je niža emocionalna inteligencija povezana sa zloupotrebom droga, prekomjernim pijenjem i devijantnim ponašanjem muških studenata⁷⁵.

2.3.2. *Devijantno ponašanje kao odgovor na postupke nadređenih*

Kako je u posljednjem desetljeću porastao interes za štetna ili destruktivna ponašanja u organizacijama, mnoga se istraživanja usredotočuju na devijantna ponašanja zaposlenika, međutim, nedavno su istraživanja (npr. Tepper 2000; Mitchell and Ambrose, 2007) počela ispitivati i destruktivna ponašanja koja vrše menadžeri - konkretno, nasilni nadzor.

⁷⁰ Rahman, S. et al. (2012) Relationship among emotional intelligence, deviant workplace behavior and job performance: An empirical study. *Portuguese Joournal of Management Studies*, 17 (1), str. 48.

⁷¹ Rahman, S. et al. (2012) Relationship among emotional intelligence, deviant workplace behavior and job performance: An empirical study. *Portuguese Joournal of Management Studies*, 17 (1), str. 55.

⁷² Berko i Lovinday (1998) prema Rahman, S. et al. (2012) Relationship among emotional intelligence, deviant workplace behavior and job performance: An empirical study. *Portuguese Joournal of Management Studies*, 17 (1), str. 47.

⁷³ Eisenberg, N. (2000) Emotion, regulation, and moral development. *Annual Review of Psychology*, 51, str. 685.

⁷⁴ Liao, A. K. (2003) et al. The Case for Emotional Literacy: The influence of emotional intelligence on problem behaviours in Malaysian secondary school students. *Journal of Moral Education*, 32 (1), str. 62.

⁷⁵ Brackett, M. A. (2004) Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36, str. 1398.

Tepper (2000) je definirao *nasilni nadzor* kao percepciju "podređenih" o mjeri u kojoj se njihovi nadređeni upuštaju u trajni prikaz neprijateljskog verbalnog i neverbalnog ponašanja, isključujući fizički kontakt.⁷⁶ Kao zaključak svojeg istraživanja Tepper (2000) tvrdi da su podređeni, čiji su nadređeni bili nasilniji u nadzoru, zabilježili veće preokrete, manje povoljan odnos prema poslu, životu i organizaciji, veći sukob između posla i obiteljskog života i veće psihološke probleme. Štoviše, učinci na zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo životom, sukob između obitelji i posla, depresija i emocionalna iscrpljenost bili su više izraženi kod podređenih koji su imali manju poslovnu mobilnost odnosno nasilni nadzor imao je širi učinak na indekse stavova podređenih i psihološke probleme kada nisu imali izvedive načine/sredstva za bijeg.⁷⁷

Mitchell i Ambrose (2007) istraživali su odnos između nasilnog nadzora i devijantnog ponašanja zaposlenika usmjerenog prema nadređenom, organizaciji i drugim pojedincima, ali su razmatrali i ograničavajuće učinke uvjerenja o negativnom reciprocitetu.⁷⁸

Prema Cropanzano i Mitchell (2005), negativna reciprocitetna orijentacija je tendencija da pojedinac uzvrati negativan tretman kao odgovor na negativan tretman koji je doživio, dok je pozitivna reciprocitetna orijentacija tendencija vraćanja pozitivnog tretmana kao odgovor na pozitivan tretman.⁷⁹

Mitchell i Ambrose (2007) u svom su istraživanju dokazali da nasilni nadzor utječe na devijantno ponašanje usmjereno na nadređenoga, na organizaciju te na druge osobe u organizaciji (tzv. kolateralne žrtve), ali i da je nasilni nadzor snažnije povezan s devijantnim ponašanjem usmjerenim prema nadređenom kada se radi o pojedincima koji snažnije vjeruju u negativni reciprocitet odnosno imaju tendenciju uzvratiti negativan tretman koji su doživjeli.⁸⁰

Na sljedećoj slici prikazan je odnos nasilnog nadzora i negativnog reciprociteta odnosno njihov utjecaj na pojavu devijantnog ponašanja usmjerenog prema nadređenom.

⁷⁶ Tepper, B. J. (2000) Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), str. 178.

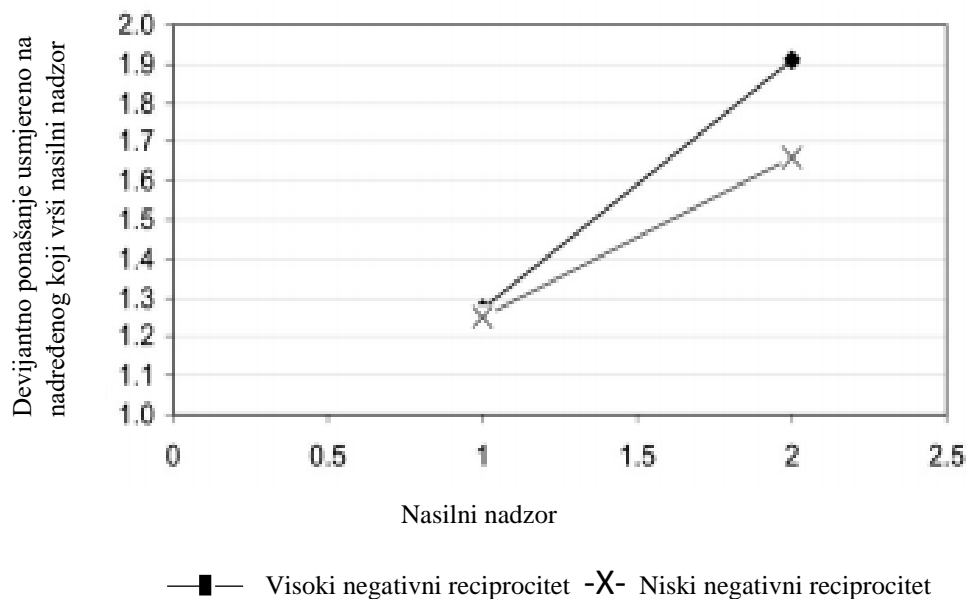
⁷⁷ Tepper, B. J. (2000) Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), str. 186.

⁷⁸ Mitchell, M. S. i Ambrose, M. L. (2007) Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 9 (4), str. 1159.

⁷⁹ Cropanzano, R. i Mitchell, M. S. (2005) Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31 (6), str. 878.

⁸⁰ Mitchell, M. S. i Ambrose, M. L. (2007) Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 9 (4), str. 1163.

Slika 4. Interakcija nasilnog nadzora i negativnog reciprociteta na devijantno ponašanje usmjereno prema nadređenom



Izvor: Mitchell, M. S. i Ambrose, M. L. (2007) Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 9 (4), str. 1165.

Kao što su svojom hipotezom i predvidjeli, rezultati istraživanja koje su proveli Mitchell i Ambrose (2007) pokazali su da je kod pojedinaca sa snažnim uvjerenjem u negativni reciprocitet pojačan odnos između nasilnog nadzora i devijantnog ponašanja usmjerenog na nadređenog koji vrši nadzor. Zaposlenici sa snažnijim uvjerenjem u negativni reciprocitet, koji su vjerovali da je njihov nadređeni vršio nasilni nadzor nad njima, bili su više uključeni u devijantno ponašanje usmjereno prema nadređenom nego pojedinci koji nisu imali takva čvrsta uvjerenja.⁸¹

Kao što je već navedeno, osobe koje karakterizira visok negativan reciprocitet, imaju jaku tendenciju da na doživljeni negativan tretman uzvrate istom mjerom. Ako se tome pridoda činjenica da nadzor koji se nad njima vrši, od strane nadređenih, smatraju pretjeranim odnosno nasilnim, takve će se osobe lakše upustiti u devijantna radna ponašanja.

⁸¹ Mitchell, M. S. i Ambrose, M. L. (2007) Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 9 (4), str. 1163.

2.3.3. Odnos devijantnog radnog ponašanja, organizacijske pravednosti i razvoja osoblja

Prema Moorman (1991) organizacijska pravednost bavi se načinima na koji zaposlenici određuju je li se prema njima pošteno postupalo i načinima na koje te odredbe utječu na ostale varijable povezane s njihovim radom.⁸²

Folger (1986) navodi dva izvora organizacijske pravednosti: distributivnu pravednost i proceduralnu pravednost.⁸³ *Distributivna pravednost* odnosi se na to kako se percipira pravednost dodjeljenih/primljenih resursa⁸⁴ dok se *proceduralna pravednost* može definirati kao pravednost načina na koji se donosi odluka o dodjeli⁸⁵.

Međutim, na temelju kasnijih istraživanja dokazano je kako zaposlenici procjenjuju čak tri kategorije događaja u organizaciji⁸⁶:

- percipiranu pravednost ishoda koju pojedinac dobiva od organizacije tzv. *distributivnu pravednost*
- pravednost formalnih procedura, odnosno procesa korištenih u donošenju odluka tzv. *proceduralnu pravednost*
- pravednost interpersonalnih transakcija koje se odnose na kvalitetu sadržaja interakcija među ljudima tzv. *interakcijsku pravednost*.

⁸² Moorman, R. H. (1991) Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), str. 845.

⁸³ Folger, R. G. (1986) prema Cropanzano, R. i Ambrose, M. (2001) *Advances in Organizational Justice: Chapter 4 Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda*. Stanford University Press Stanford, str. 119.

⁸⁴ Cropanzano, R. i Ambrose, M. (2001) *Advances in Organizational Justice: Chapter 4 Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda*. Stanford University Press Stanford, str. 121.

⁸⁵ Cropanzano, R. i Ambrose, M. (2001) *Advances in Organizational Justice: Chapter 4 Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda*. Stanford University Press Stanford, str. 123.

⁸⁶ Malvić, S. T., et al. (2014) Percipirana organizacijska pravednost kao determinanta organizacijske odanosti. *Ekonomika Misao i Praksa*, 23 (1), str. 44.

Prema Rafiee et al. (2015) *distributivna pravednost* odnosi se na mišljenje da bi distribucija ishoda aktivnosti organizacije trebala biti pravedna kako bi svaki pojedinac mogao postići svoj pravedan udio u skladu sa svojim doprinosom, naporima i mogućnostima.⁸⁷ Nadalje, Rafiee et al. (2015) tvrde da *proceduralna pravednost* podrazumijeva da i proces pojedinaca koji postižu pravedne rezultate treba biti pravedan odnosno, pojedinci nemaju pravo i ne bi trebali biti u mogućnosti postizati pravedne rezultate usvajanjem nepravednih procesa dok *interakcijska pravda* naglašava da sve interakcije pojedinaca i njihovi odnosi u procesu postizanja pravednih rezultata također trebaju biti pravedni.⁸⁸

Purezzat i Gholipour (2009) drugim riječima objašnjavaju da interakcijska pravda podrazumijeva da pojedinci nemaju pravo ulaziti u nepravedne interakcije s drugima na svojem putu postizanja pravednih ciljeva.⁸⁹

Organizacijska pravednost je nedvojbeno usko povezana s pojavom devijantnosti na radnom mjestu. Osobe koje svoje okruženje, i okolnosti u kojima se nalaze, percipiraju pravednima, rjeđe će se upuštati u devijantna ponašanja. S druge strane pak veća je vjerojatnost da će se osobe koje smatraju da se prema njima ne postupa pravedno, odnosno da su izloženi nekoj vrsti nepravednosti od strane nadređenih (npr. loša ocjena rada, unapređenje osobe koja postiže slabije rezultate od njih itd.) lakše upuštati u devijantna radna ponašanja.

Neke studije ustanovile su da još jedna varijabla ima utjecaja pri pojavi devijantnog ponašanja na radnom mjestu - „razvoj osoblja“ (eng. Staff development).

Mackenzie et al. (2012) pokazali su da razvoj osoblja dovodi do smanjenja devijantnog i neučinkovitog ponašanja na organizacijskoj razini i obrnuto, nedostatak razvoja osoblja jedan je od glavnih razloga sklonosti osoblja organizacije neučinkovitim i devijantnom ponašanju.⁹⁰

⁸⁷ Rafiee, M., et al. (2015) The Relationship of the Deviant Workplace Behavior with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, 5 (1), str. 127.

⁸⁸ Rafiee, M., et al. (2015) The Relationship of the Deviant Workplace Behavior with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, 5 (1), str. 127.

⁸⁹ Purezzat, A. i Gholipour, A. (2009) prema Rafiee, M. et al. (2015) The Relationship of the Deviant Workplace Behavior with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, 5 (1), str. 127.

⁹⁰ Mackenzie, C. et al. (2012) prema Rafiee, M. et al. (2015) The Relationship of the Deviant Workplace Behavior with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, 5 (1), str. 127.

Georji i Jozef (2003) sugerirali su pak da programi osposobljavanja osoblja u organizacijama značajno utječu na ponašanje zaposlenika na radnom mjestu.⁹¹

Rafiee et al. (2015) definiraju razvoj osoblja kao skup aktivnosti koje poboljšavaju znanje, vještine i stav osoblja tako da mogu uspješno obavljati sadašnje dužnosti i biti spremni preuzeti buduće odgovornosti, a u svom su istraživanju ispitivali postoji li veza između devijantnog ponašanja i razvoja osoblja te devijantnog ponašanja i organizacijske pravednosti.⁹²

Inicijalni rezultati regresijske analize koju su proveli Raffie et al. sugerirali su izravan utjecaj varijable razvoj osoblja i neizravni utjecaj organizacijske pravednosti na devijantno ponašanje na radnom mjestu, ali zbog prisutnosti više faktora u strukturi glavnih varijabli, u regresijski model uneseni su faktori koji se sastoje od neovisnih varijabli.⁹³ Tako je umjesto varijable razvoj osoblja uključeno šest čimbenika „poboljšanje treninga, timski rad, organizacijske vještine, karijerni put, međuljudski odnosi i komunikacija“, a umjesto organizacijske pravednosti u model su uključene tri varijable „interaktivna, distributivna i proceduralna pravednost“ zajedno s radnim iskustvom i stupnjem obrazovanja.⁹⁴

Rezultati istraživanja pokazali su da je razvoj međuljudskih odnosa najmoćnija varijabla u određivanju varijacije varijabilnog devijantnog ponašanja na radnom mjestu, a sljedeće varijable su razvoj organizacijskih vještina i timski rad koji imaju negativan odnos s varijablom devijantno ponašanje na radnom mjestu.⁹⁵ Navedeno znači da što se međuljudski odnosi, organizacijske vještine i timski rad više razvijaju, sklonost osoblja prema devijantnom ponašanju na radnom mjestu opada i obrnuto.⁹⁶

⁹¹ Georji i Jozef (2003) prema Rafiee, M. et al.. (2015) The Relationship of the Deviant Workplace Behavior with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, 5 (1), str. 127.

⁹² Rafiee, M. et al.. (2015) The Relationship of the Deviant Workplace Behavior with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, 5 (1), str. 128.

⁹³ Rafiee, M. et al.. (2015) The Relationship of the Deviant Workplace Behavior with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, 5 (1), str. 135.

⁹⁴ Rafiee, M. et al. (2015) The Relationship of the Deviant Workplace Behavior with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, 5 (1), str. 135.

⁹⁵ Rafiee, M., et al. (2015) The Relationship of the Deviant Workplace Behavior with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, 5 (1), str. 136.

⁹⁶ Rafiee, M., et al. (2015) The Relationship of the Deviant Workplace Behavior with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, 5 (1), str. 136.

S druge strane, stupanj obrazovanja i proceduralna pravednost imaju najniži ukupni učinak što sugerira da ove varijable nisu toliko bitne u usporedbi s drugim varijablama koje su unesene u regresijski model, međutim ipak imaju negativan odnos s devijantnim ponašanjem na radnom mjestu što znači da što su proceduralna pravda i obrazovni stupanj osoblja viši, njihova sklonost devijantnom ponašanju na radnom mjestu bit će manja.⁹⁷ Slijedom navedenog, rezultati istraživanja pokazali su da postoji značajan negativan odnos između organizacijske pravednosti i devijantnog radnog ponašanja kao i između razvoja osoblja i devijantnog radnog ponašanja ili, jednostavnije rečeno, kako raste organizacijska pravednost i kako jača razvoj osoblja, sklonost osoblja prema devijantnom radnom ponašanju se smanjuje.⁹⁸

2.3.4. Povezanost organizacijske strukture i devijantnog radnog ponašanja

Zanemareno područje za predviđanje devijantnog ponašanja zaposlenika na radnom mjestu je sama organizacijska struktura koja je element organizacijskog okruženja s obzirom da same organizacije mogu biti uzročnici devijantnog ponašanja zaposlenika ne znajući da doprinose problemu.⁹⁹

Organizacijska struktura može se smatrati anatomijom organizacije, pružajući temelj na kojem ona funkcionira.¹⁰⁰

Prema Hall (1977), organizacijska struktura utječe na ponašanje članova organizacije, a ovo uvjerenje temelji na jednostavnom zapažanju odnosno usporedbi odrednica zgrada i organizacija.¹⁰¹ Zgrade imaju dvorane, stubišta, ulaze, izlaze, zidove i krovove i ta specifična struktura građevine najvažnija je odrednica aktivnosti ljudi u njoj.¹⁰²

⁹⁷ Rafiee, M., et al. (2015) The Relationship of the Deviant Workplace Behavior with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, 5 (1), str. 137.

⁹⁸ Rafiee, M., et al. (2015) The Relationship of the Deviant Workplace Behavior with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, 5 (1), str. 132.

⁹⁹ Marasi, S., et. al. (2018) The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent? *Journal of Managerial Issues*, 30 (1), str. 9.

¹⁰⁰ Dalton, D. R. et al. (1980) Organization Structure and Performance: A Critical Review. *Academy of Management Review*, 5 (1), str. 49.

¹⁰¹ Hall, R. H. (1977) *Organizations: Structure and process*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, str. 19.

¹⁰² Hall, R. H. (1977) *Organizations: Structure and process*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, str. 19.

Nadalje, Hall (1997) smatra da na ponašanje u organizacijama utječe i organizacijska struktura, a pretpostavlja se da je utjecaj strukture, iako nije tako očigledan kao zgrade, itekako prisutan.¹⁰³ Hall (1977) razlikuje neformalnu i formalnu organizacijsku strukturu. Prema njemu neformalna organizacijska struktura uključuje norme i društvena očekivanja koja nisu službeno propisana od strane organizacije, ali mogu biti snažna sila koja izaziva ljudska ponašanja. S druge strane, formalna organizacijska struktura odnosi se na izričite organizacijske specifikacije odnosno određuje tko će obavljati kakve poslove i zadaće i kako će isto biti obavljeno te kada i gdje.¹⁰⁴

Marasi et al. (2018) u svom su istraživanju ispitivali odnos između devijantnog radnog ponašanja i centralizacije i formalizacije kao dimenzija organizacijske strukture, a očekivani odnos između te dvije varijable baziran je na teoriji psihološke reaktivnosti i teoriji situacijske prisile.¹⁰⁵

Psihološka teorija reaktivnosti tvrdi da ako pojedinci osjete da je svako njihovo slobodno ponašanje, u koje se mogu uključiti u bilo kojem trenutku ili budućnosti, eliminirano ili prijeti eliminacijom, pobudit će se motivacijsko stanje psihološke reaktivnosti, a takvo stanje usmjereno je ka obnovi ugroženih ili eliminiranih ponašanja.¹⁰⁶

Centralizacija se odnosi na raspodjelu moći među zaposlenicima u organizaciji i sastoji se od dva podkonstrukta: sudjelovanja u odlučivanju i hijerarhije autoriteta dok se formalizacija odnosi na stupanj u kojem su pravila i postupci službeno propisani i iskomunicirani među članovima organizacije.¹⁰⁷ Brehm (1966) objašnjava da je devijantno radno ponašanje pod utjecajem centralizacije (sudjelovanje u odlučivanju i hijerarhija vlasti) jer će zaposlenici, kada nisu u mogućnosti kontrolirati različite aspekte svog posla ili radnog okruženja, započeti s reaktivnošću kako bi povratili ili dobili snagu i kontrolu nad svojim poslom i radnim okruženjem.¹⁰⁸

¹⁰³ Hall, R. H. (1977) *Organizations: Structure and process*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, str. 19.

¹⁰⁴ Hall, R. H. (1977) *Organizations: Structure and process*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, str. 20.

¹⁰⁵ Marasi, S. et al. (2018) The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent? *Journal of Managerial Issues*, 30 (1), str. 10.

¹⁰⁶ Miron, A. M. i Brehm, J. W. (2006) Reactance Theory – 40 Years Later. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 37 (1), str. 4.

¹⁰⁷ Hage, J. i Aiken M. (1967) prema Marasi, S., et al. (2018) The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent? *Journal of Managerial Issues*, 30 (1), str. 9.

¹⁰⁸ Brehm, J. W. (1966) prema Marasi, S. et al. (2018) The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent? *Journal of Managerial Issues*, 30 (1), str. 11.

Prema Meyer i Dalal (2009), teorija situacijske prisile pak tvrdi da će „snažne“ ili strukturirane radne okolnosti (npr. postojanje velikog broja pravila i/ili dobro razvijenih radnih pravila i politika ili visoko formalizirana struktura) potaknuti/motivirati zaposlenike da se uključuju u kooperativna ponašanja na radnom mjestu koja su više sinkronizirana i usklađena s organizacijskim očekivanjima.¹⁰⁹

Mischel (1977) pak tvrdi da u „slabim“ ili nestrukturiranim organizacijama (slaba, nedovoljna, minimalna ili nepostojeća pravila i politike ili manje formalizirana struktura) zaposlenicima nisu prezentirana konkretna očekivanja o prihvatljivom ponašanju niti su potaknuti da se uključuju u poželjne oblike ponašanja.¹¹⁰

Marasi, et al. (2018) u svom su istraživanju željeli utvrditi utječe li organizacijska struktura (centralizacija i formalizacija) na pojavu devijantnog radnog ponašanja i, ako da, na koga je ono usmjereno (pojedince ili organizaciju). Rezultati istraživanja pokazali su da niže razine formalizacije i više razine podfaktora centralizacije, kao što su hijerarhija vlasti i sudjelovanje u odlučivanju, vode ka većem uključivanju zaposlenika u devijantna radna ponašanja.¹¹¹

Zaposlenici se više uključuju u devijantna radna ponašanja kada postoje minimalna pravila i procedure, kada posjeduju malu autonomnost ili moć, ali i kada imaju veći utjecaj na donošenje odluka.¹¹² Istraživanje je pokazalo i da navedeni aspekti organizacijske strukture imaju više utjecaja na devijantno ponašanje zaposlenika usmjereno na organizaciju nego na pojedinca.¹¹³

Sudjelovanje u donošenju odluka značajno utječe na devijantno radno ponašanje usmjereno na organizaciju kao i na ono usmjereno na pojedinca dok hijerarhija ovlasti i formalizacija značajno utječu samo na devijantno radno ponašanje usmjereno na organizaciju.¹¹⁴

¹⁰⁹ Meyer, R. D. i Dalal, R. S. (2009) prema Marasi, S., et al. (2018) The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent? *Journal of Managerial Issues*, 30 (1), str. 12.

¹¹⁰ Mischel, W. (1977) prema Marasi, S., et al. (2018) The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent? *Journal of Managerial Issues*, 30 (1), str. 12.

¹¹¹ Marasi, S., et al. (2018) The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent? *Journal of Managerial Issues*, 30 (1), str. 20

¹¹² Marasi, S., et al. (2018) The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent? *Journal of Managerial Issues*, 30 (1), str. 20.

¹¹³ Marasi, S., et al. (2018) The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent? *Journal of Managerial Issues*, 30 (1), str. 21.

¹¹⁴ Marasi, S., et al. (2018) The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent? *Journal of Managerial Issues*, 30 (1), str. 21.

McCardle (2007) je također istraživala kako različiti oblici organizacijske strukture utječu na ponašanje zaposlenika. Kako je već ranije navedeno, u centraliziranim strukturama zaposlenici imaju malu snagu odnosno mogu vrlo malo ili čak uopće ne mogu utjecati na raspored radnih zadataka i raspodjelu resursa. Njihova kontrola svedena je na minimum, a kao posljedica toga javlja se osjećaj nemoći. McCardle (2007) tvrdi da, u momentu kada zaposlenici iskuse nepravdu te visoku razinu nemoći da utječu na istu, povećavaju se izgledi da se upuste u devijantna ponašanja.¹¹⁵ Nadalje, istraživanje je pokazalo da su u mehaničkim organizacijskim strukturama (koje su visoko formalizirane, ne-participirane, strogo kontrolirane i nefleksibilne) informacije o proceduralnoj pravdi važnije u određivanju odgovora zaposlenika.¹¹⁶

Suprotno tome, organske organizacijske strukture (sa svojim fleksibilnim i decentraliziranim strukturama) omogućavaju otvorene kanale komunikacije koji olakšavaju učinkovitu komunikaciju.¹¹⁷

Postoji nekoliko načina na koji organizacija može minimizirati pojavu devijantnog ponašanja zaposlenika pa tako može ograničiti sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju s obzirom da je istraživanje pokazalo da veća participacija u donošenju odluka može pridonijeti većem uključivanju zaposlenika u devijantna ponašanja usmjerena na organizaciju kao i na pojedinca.¹¹⁸ Također, istraživanje je pokazalo da količina autonomnosti i moći, kao i pravila i procedure nametnute zaposlenicima, imaju veze s uključivanjem u devijantna radna ponašanja pa tako organizacije potencijalno mogu smanjiti pojavu takvog ponašanja uspostave li veći broj pravila, procedura i politika koje zaposlenici trebaju slijediti.¹¹⁹

Iako je jasno da u organizacijama nemaju svi zaposlenici jednaku dostupnost informacija niti imaju jednaku moć donošenja odluka, češća komunikacija od strane nadređenih prema zaposlenicima odnosno bolja informiranost zaposlenika o događanjima u organizaciji spriječit će njihov potencijalni osjećaj nemoći.

¹¹⁵ McCardle, J. G. (2007) Organizational Justice And Workplace Deviance: The Role Of Organizational Structure, Powerlessness, And Information Saliency. Doctoral Dissertation. University of Central Florida, str. 112.

¹¹⁶ McCardle, J. G. (2007) Organizational Justice And Workplace Deviance: The Role Of Organizational Structure, Powerlessness, And Information Saliency. Doctoral Dissertation. University of Central Florida, str. 112.

¹¹⁷ McCardle, J. G. (2007) Organizational Justice And Workplace Deviance: The Role Of Organizational Structure, Powerlessness, And Information Saliency. Doctoral Dissertation. University of Central Florida, str. 112.

¹¹⁸ Marasi, S., et al. (2018) The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent? *Journal of Managerial Issues*, 30 (1), str. 22.

¹¹⁹ Marasi, S., et al. (2018) The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent? *Journal of Managerial Issues*, 30 (1), str. 22.

Navedeno će tako onemogućiti stvaranje vlastitih procjena situacija i zaposlenici će, uz više informacija, moći bolje ocijeniti i razumjeti određene postupke što će u konačnici smanjiti pojavu devijantnog radnog ponašanja.

2.3.5. Posljedice devijantnog radnog ponašanja

Prema Harper (1990), od 33 % do čak 75 % zaposlenika uključeno je u neki od oblika devijantnog ponašanja: krađa, računalna prijevarena, pronevjera, vandalizam, sabotaza ili izostanci.¹²⁰ Harper D. (1990) i Shulman D. (2005) tvrde da je čak 75 % zaposlenika počinilo krađu barem jednom¹²¹ dok se prema nekim novijim izvorima tvrdi da čak 95 % organizacija doživljava krađu od strane svojih zaposlenika.¹²²

Uključivanje zaposlenika u negativna devijantna ponašanja poput kašnjenja, krađe i sabotaze, zasigurno će narušiti integritet organizacije.¹²³ Peterson (2002) smatra da je rastući interes za devijantno ponašanje rezultat sve veće rasprostranjenosti ove vrste ponašanja na radnom mjestu i ogromnih troškova povezanih s takvim ponašanjem.¹²⁴

U literaturi, odnosno provedenim istraživanjima, primjećene su različite posljedice devijantnog radnog ponašanja, kako na organizacijskoj, tako i na interpersonalnoj razini. Najviše se ističe financijski učinak takvog ponašanja na organizacije. Organizacije koje se suočavaju s devijantnim ponašanjem na radnom mjestu od strane svojih zaposlenika trpe ogromne financijske gubitke. Bilo da se izravno radi o krađi zaposlenika, financijskim malverzacijama, lažiranju odrađenih sati, kašnjenju i/ili neispunjavanju radnih obveza, sva takva ponašanja/postupci zaposlenika imaju negativne financijske posljedice po organizacije. Mnoge od njih se od takvog udara na svoje financije nikada ne oporave te propadnu.

¹²⁰ Robinson, S. L. and Bennett, R. J. (1995) A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38 (2), str. 555.

¹²¹ Harper D. (1990) i Shulman D. (2005) prema Agwa, A. M. F. (2018) *Leadership: Workplace Deviance Behaviors*, Intechopen, str. 25, dostupno na: <https://www.intechopen.com/books/leadership/workplace-deviance-behaviors> [4. svibnja 2020.].

¹²² Agwa, A. M. F. (2018) *Leadership: Workplace Deviance Behaviors*, Intechopen, str. 25, dostupno na: <https://www.intechopen.com/books/leadership/workplace-deviance-behaviors> [4. svibnja 2020.].

¹²³ Appelbaum, S. H., et al. (2007) Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions, *Corporate Governance*, 7 (5), str. 595.

¹²⁴ Appelbaum, S. H., et al. (2007) Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions, *Corporate Governance*, 7 (5), str. 587.

Prema Diefendorff i Mehta (2007) devijantno ponašanje na radnom mjestu postalo je 20 % uzrokom neuspjeha tvrtki i godišnjim paušalnim gubitkom od 6-10 milijardi američkih dolara u organizacijama.¹²⁵

Osim devijantnog ponašanja zaposlenika usmjerenog na organizaciju, sve se češće u literaturi spominje i devijantnost usmjerena na pojedinca odnosno radnog kolegu.

Fizička ili verbalna agresija usmjerena na kolegu, podbadaње, ismijavanje, izostavljanje odnosno ignoriranje i drugi načini devijantnog ponašanja također imaju negativne posljedice, kako na samog pojedinca na kojeg je takvo ponašanje usmjereno, tako i na samu organizaciju u konačnici. Zaposlenici koji trpe takvo ophođenje od strane kolega na svom radnom mjestu izloženi su velikoj količini stresa pa sukladno tome njihova razina zadovoljstva radnim mjestom opada, a kao posljedica istog dolazi i smanjeni radni učinak.

Zaposlenici koji su izloženi devijantnom ponašanju na svome radnom mjestu često se odlučuju napustiti organizaciju u kojoj rade te daju otkaz. Organizacija time može izgubiti dobrog zaposlenika odnosno znanje koje joj je prijeko potrebno ili koje joj je davalo konkurentsku prednost na tržištu.

Dobrog zaposlenika teško je zamijeniti, ponekad nije uopće moguće, i to također može biti ogroman udarac na organizacije. Obučavanje novih djelatnika za posao koji je obavljao onaj djelatnik koji je napustio organizaciju zahtjeva vrijeme što znači da i taj proces organizaciju košta.

Rahman, Karan i Ferdausy (2013) istraživali su utječu li četiri tipa devijantnog ponašanja, koje su 1995. razvile Robinson i Bennett (produktivna devijantnost, devijantno postupanje prema imovini, politička devijantnost te osobna agresija), na radnu učinkovitost.

¹²⁵ Diefendorff, J. M. i Mehta, K. (2007) prema Utkarsh, V. et al. (2019) Workplace Deviance: A Conceptual Framework, *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8 (4), str. 12355.

Rezultati istraživanja pokazali su sljedeće:¹²⁶

- Utvrđen je negativan odnos između produktivne devijantnosti i radnog učinka odnosno istraživanje je pokazalo da je veća vjerojatnost da će ljudi skloniji devijantnom radnom ponašanju imati slabiji radni učinak što dovodi do zaključka da zaposlenici skloniji produktivnoj devijantnosti mogu biti važan aspekt u smanjenju radnog učinka pojedinca.
- Utvrđen je negativan odnos između devijantnog postupanja prema imovini i radnog učinka što ukazuje na činjenicu da će pojedinci s takvim ponašanjem vjerojatno pokazati loš radni učinak.
- Utvrđeno je da politička devijantnost negativno utječe na poslovni učinak odnosno da ponašanja koja se vezuju uz političku devijantnost mogu biti važan poticaj za minimiziranje radnog učinka zaposlenika
- Utvrđen je negativan odnos između osobne agresije i radnog učinka što znači da je vjerojatnije da pojedinci koji pokazuju veću osobnu agresiju imaju slabije radne učinke odnosno ukazuje se na činjenicu da osobna agresija može biti važan element u smanjenju radnog učinka pojedinaca.

Iako je devijantno radno ponašanje najčešće destruktivne prirode, ono ipak može imati i pozitivne posljedice.

Appelbaum et al. (2007) smatraju da pojava devijantnog radnog ponašanja u organizaciji može zapravo poslužiti kao sigurnosni ventil, odnosno ono omogućava radnim skupinama da prepoznaju zajedničke interese i može poslužiti kao signal upozorenja organizacijama.¹²⁷

¹²⁶ Rahman, M. S. et al. (2013) Relationship between Deviant Workplace Behavior and Job Performance: An Empirical Study. *NIDA Development Journal*, 53 (2), str. 143.

¹²⁷ Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D. i Matousek, A. (2007) Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions, *Coporate Governance*, 7 (5), str. 593.

Naravno, različite vrste devijantnog ponašanja na radnom mjestima imaju i različite posljedice. Tako Robinson i Bennett (1995) smatraju da interpersonalna devijantnost zapravo može povećati koheziju zaposlenika izgradnjom međuljudskih veza, dok organizacijska devijantnost može upozoriti organizaciju na nadolazeće probleme pa se mogu osmisliti moguća rješenja.¹²⁸

Appelbaum et al. (2007) također smatraju da organizacije koje traže dugoročni uspjeh moraju pronaći načine da obeshrabre razvoj negativnog devijantnog ponašanja na radnom mjestu i poticati pozitivna ponašanja koja doprinose njihovim organizacijskim ciljevima, a to se može postići preispitivanjem i prepravljanjem postojećih normi, stavova i društvenih vrijednosti organizacije, a sve u svrhu opstanka organizacije.¹²⁹

Kako bi se izborile s pojavom devijantnog ponašanja na radnom mjestu, organizacije se trebaju prilagođavati i ohrabrivati razvoj organizacijske kulture koja jasno prikazuje pravila, norme i ponašanja odnosno stavove koje zastupa određena organizacija.

¹²⁸ Appelbaum, S. H. et al. (2007) Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions, *Corporate Governance*, 7 (5), str. 593.

¹²⁹ Appelbaum, S. H. et al. (2007) Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions, *Corporate Governance*, 7 (5), str. 596.

3. OBILJEŽJA I ULOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Neki autori smatraju da, kao što se govori o kulturama različitih zemalja, tako je moguće raspravljati i o organizacijskoj kulturi različitih poduzeća.¹³⁰ Drugi pak odbacuju tu ideju, ali generalno se prepoznaje da organizacije imaju „nešto“ (osobnost, filozofiju, ideologiju, klimu) što nadilazi ekonomsku racionalnost i daje svakoj od organizacija jedinstven identitet.¹³¹

3.1. Pojam i temeljna obilježja organizacijske kulture

Riječ „kultura“ potječe od latinskog „cultura“, što znači kult ili štovanje.¹³² Prema Žugaj i Cingula (1992), kultura je, najšire shvaćeno, svekoliko postignuće ljudskog roda od prapovijesti do naših dana i obuhvaća sva materijalna i duhovna dobra, a kultura se, međutim, može promatrati i u užem smislu i tada se pod tim pojmom razumijeva čitav niz različitih pojmova i kategorija, od kojih su ovdje navedeni samo neki:

- lijepo i pristojno ponašanje pojedinca
- ponašanje društvene skupine (studentska kultura, hipi pokret, nogometni navijači, mladi konzervativci)
- vremensko razdoblje ili epoha ujednačenih stilskih karakteristika (antička kultura, kultura renesanse, romantizam)
- način života i ponašanje pojedinih naroda ili skupina naroda (kultura Inka, zapadnoeuropska kultura, anglosaksonska kultura)
- stvaralaštvo vjerske zajednice (kršćanska kultura, islamska kultura, židovska kultura.¹³³

¹³⁰ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Culture*. 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd., str. 100

¹³¹ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Culture*. 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd., str. 100.

¹³² Bratton et al. (2007) *Work and Organizational Behaviour: Understanding the workplace: Organizational design and culture* 1. izd., New York: Palgrave Macmillan, str. 413.

¹³³ Žugaj, M. i Cingula, M. (1992) prema Žugaj, M., et al. (2004) *Organizacija: Organizacijska kultura*. 2. izd. , Varaždin: Tiva – Tiskara Varaždin, str. 541-542.

Ovaj opći pojam kulture predstavlja temelj za razumijevanje organizacijske kulture, jer je organizacijska kultura u pravilu sastavni element opće kulture i vrijednosnog sustava društva u cjelini.¹³⁴

Organizacijska kultura može se opisati kao osobnost organizacije jer se bavi time kako stvari funkcioniraju na dnevnoj bazi, utječe na to kako zaposlenici obavljaju svoj posao, kako se odnose jedni prema drugima, prema kupcima i prema svojim nadređenima odnosno organizacijska kultura ne utječe samo na poslovne rezultate (koliko dobro ili loše organizacija posluje) već i na emocionalna pitanja (kakvo mišljenje radnici imaju o svom poslu i organizaciji u kojoj rade).¹³⁵

Ona predstavlja vrijednosti, vjerovanja, norme i sustave značenja ili simbolike koji se uče i koji se uzimaju zdravo za gotovo među članovima organizacije o tome kako se stvari rade i koje su to stvari ispravne.¹³⁶

Bratton et al (2007) definiraju organizacijsku kulturu kao obrazac zajedničkih osnovnih pretpostavki, vjerovanja, vrijednosti, mitova, priča i rituala koje kreiraju članovi organizacije dok se uče nositi s radnim procesom.¹³⁷

Prema Buchanan i Huczynski (2010), organizacijska kultura predstavlja zajedničke vrijednosti, vjerovanja i norme koji utječu na mišljenje zaposlenika, njihove osjećaje i ponašanje prema drugima unutar i izvan organizacije.¹³⁸

Robbins i Judge (2010) naglašavaju da se organizacijska kultura bavi načinom na koji zaposlenici percipiraju karakteristike kulture organizacije, a ne time sviđaju li im se te karakteristike čime naglašavaju razliku između organizacijske kulture i zadovoljstva poslom.¹³⁹

¹³⁴ Žugaj, M., et al. (2004) *Organizacija: Organizacijska kultura*. 2. izd., Varaždin: Tiva – Tiskara Varaždin, str. 542.

¹³⁵ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Culture*. 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd., str. 100.

¹³⁶ Kessler, E. H. (2013) *Encyclopedia of Management Theory: Meaning and Functions of Organizational Culture*, Volume 1, California: SAGE Publication Inc., str. 912.

¹³⁷ Bratton et al. (2007) *Work and Organizational Behaviour: Understanding the workplace: Personality*. 1. izd., New York: Palgrave Macmillan, str. 413.

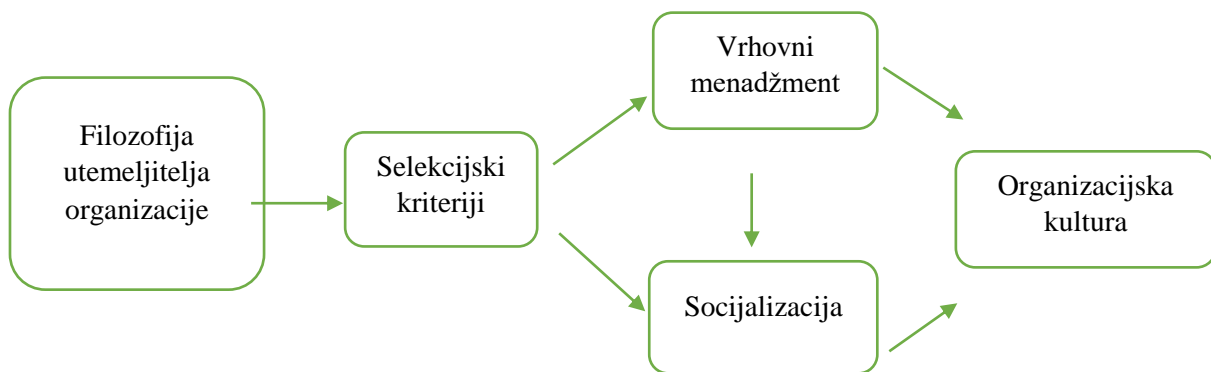
¹³⁸ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Culture*. 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd., str. 100.

¹³⁹ Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2010) *Essentials of Organizational Behaviour: Organizational culture*. Prentice Hall, New Jersey, str. 255.

Razumijevanje kulture je poželjno za sve, ali je neophodno za lidere ukoliko žele voditi svoje organizacije.¹⁴⁰

Organizacijska kultura počinje se stvarati na samom vrhu hijerarhijske ljestvice odnosno temelji kulture začeti su u razmišljanju samog utemeljitelja organizacije koji svoju „ideologiju“ onda prenosi na izabrani menadžment, a on dalje na djelatnike organizacije.

Slika 5. Kako se formira organizacijska kultura



Izvor: Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2010) *Essentials of Organizational Behaviour*. Prentice Hall, New Jersey, str. 263.

Robbins i Judge (2010) smatraju da, s obzirom da izvorna kultura proizlazi iz filozofije utemeljitelja, navedeno izrazito utječe na kriterije koji se koriste u zapošljavanju, a postupci vrhovnog menadžmenta postavljaju opću klimu odnosno pokazuju što jest, a što nije prihvatljivo ponašanje. Nadalje, tvrde da će način na koji će se zaposlenici socijalizirati ovisiti i o stupnju uspjeha postignutom pri usklađivanju vrijednosti novih zaposlenika s vrijednostima organizacije kao i o tome koje će metode vrhovni menadžment primijeniti tijekom procesa socijalizacije.¹⁴¹

Kultura se na djelatnike organizacije može prenositi na mnogo različitih načina, a koji od načina će se izabrati ovisi o tome što čini organizacijsku kulturu u nekoj organizaciji.

¹⁴⁰ Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership: Part One: Organizational Culture and Leadership Defined*. 3. izd., San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series, str. 23.

¹⁴¹ Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2010) *Essentials of Organizational Behaviour*. Prentice Hall, New Jersey, str. 263.

3.2. Funkcije i elementi organizacijske kulture

Kultura unutar organizacija ima različite uloge, a mišljenja znanstvenika o tome što zapravo čini organizacijsku kulturu razlikuju se. U nastavku su detaljnije objašnjene funkcije organizacijske kulture te su navedeni njezini elementi.

3.2.1. Funkcije organizacijske kulture

U organizacijama kultura djeluje kao smisleni uređaj koji usmjerava način na koji članovi organizacije interpretiraju događaje (i njihov odgovor na njih) tako da olakšava koordinaciju i održava društveni poredak, djeluje kao mehanizam društvenog nadzora, prenosi osjećaj identiteta te pruža resurse za opravdanje i davanje smisla organizacijskom djelovanju.¹⁴²

Beer (1998) naveo je neke od najvažnijih funkcija koje obavlja organizacijska kultura:¹⁴³

- postavljanje ciljeva i vrijednosti prema kojima se organizacijom upravlja i koji će poslužiti kao mjera za ocjenu njezine uspješnosti
- propisivanje odgovarajućih odnosa između pojedinca i organizacije („psihološki ugovor“ kojim se definiraju razumna očekivanja organizacije od zaposlenih i obrnuto)
- utvrđivanje kontrole ponašanja u organizaciji uz naznaku koji se oblici kontrole smatraju legalnima, a koji ne
- predočenje kvalitete i osobina članova organizacije koje će se vrednovati ili kažnjavati, uz naznaku oblika pohvale ili kazne koji se mogu očekivati
- pokazivanje članovima kako da se odnose međusobno: kompetitivno ili suradnički, pošteno ili nepovjerljivo, blisko ili s distancom
- uspostavljanje ogovarajućeg mehanizma za svladavanje prijetnji koje dolaze iz okoline.

¹⁴² Kessler, E. H. (2013) Encyclopedia of Management Theory: Meaning and Functions of Organizational Culture, Volume 1, California: SAGE Publication Inc., str. 486.

¹⁴³ Beer, M. (1998) prema Žugaj, M., et al. (2004) *Organizacija: Organizacijska kultura*. 2. izd. , Varaždin: Tiva – Tiskara Varaždin, str. 546-547.

U organizacijama kulturna uvjerenja podupiru sustave uloga i unutarnju raspodjelu resursa različitim zadacima (tj. tko radi što, s kojim ciljevima i resursima) što znači da će ljudi prihvatiti zadanu raspodjelu zadataka, resursa i moći u organizaciji u mjeri u kojoj se to podudara s duboko ugrađenim kulturnim uvjerenjima.¹⁴⁴ S druge strane pak, organizacijske promjene koje narušavaju ovaj društveni poredak mogu naići na otpor, ne samo zato što mijenjaju materijalne uvjete unutar kojih se raspoređuju resursi i provodi vlast, već i zato što su u suprotnosti s dubokim pretpostavkama koje opravdavaju ovu ravnotežu.¹⁴⁵

Jasno je da organizacijska kultura ima mnoštvo različitih funkcija u organizaciji. Ona ima definirajuću ulogu što znači da stvara „ono nešto“ po čemu se jedna organizacija razlikuje od drugih; pruža osjećaj identiteta za članove organizacije, olakšava stvaranje opredjeljenja za nešto veće od samog osobnog interesa, povećava stabilnost društvenog sustava.¹⁴⁶ Organizacijske kultura je socijalno „ljepilo“ koje pomaže održati organizaciju pružajući odgovarajući standard ponašanja (što bi zaposlenici trebali reći i činiti).¹⁴⁷ Naposljetku, kultura služi kao kontrolni mehanizam koji oblikuje stavove i ponašanje zaposlenika te upravlja njima.¹⁴⁸

Cunliffe (2008) tvrdi da je organizacijska kultura važna iz četiri razloga:

- oblikuje sliku koju javnost ima o organizaciji
- utječe na uspješnost organizacije
- pruža smjer organizaciji
- pomaže privući i zadržati motivirane zaposlenike.¹⁴⁹

¹⁴⁴ Kessler, E. H. (2013) *Encyclopedia of Management Theory: Meaning and Functions of Organizational Culture*, Volume 1, California: SAGE Publication Inc., str. 486.

¹⁴⁵ Kessler, E. H. (2013) *Encyclopedia of Management Theory: Meaning and Functions of Organizational Culture*, Volume 1, California: SAGE Publication Inc., str. 486.

¹⁴⁶ Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2010) *Essentials of Organizational Behaviour: Organizational culture*. Prentice Hall, New Jersey, str. 257.

¹⁴⁷ Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2010) *Essentials of Organizational Behaviour: Organizational culture*. Prentice Hall, New Jersey, str. 257.

¹⁴⁸ Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2010) *Essentials of Organizational Behaviour: Organizational culture*. Prentice Hall, New Jersey, str. 257.

¹⁴⁹ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Culture*, 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd, str. 100.

Međutim, osim nedvojbenih pozitivnih učinaka koje ima u organizacijama, postojanje istaknute organizacijske kulture ponekad može imati i negativne posljedice.

Robbins i Judge (2010) tvrde da se ne bi trebalo zanemariti potencijalno nefunkcionalni aspekt kulture, u pogledu učinkovitosti organizacije kao npr.:

- prepreka promjenama - dosljednost ponašanja koje se promovira organizacijskom kulturom je prednost organizacije kada se ona suočava sa stabilnim okruženjem, međutim, to može opterećivati organizaciju i otežati joj reagiranje na promjene u okolini
- prepreka različitosti – iako organizacije traže i zapošljavaju različite/drugačije pojedince koji će donijeti nove snage u organizaciju, ta drugačija ponašanja vjerojatno će se „izgubiti“ ili barem ublažiti zbog želje ljudi da se uklope u novu sredinu
- prepreke akvizicijama i spajanjima – mnoge akvizicije su propale vrlo brzo nakon provođenja iste, a osnovni uzrok neuspjeha su sukobljene organizacijske kulture.¹⁵⁰

Organizacijska kultura ima različite funkcije i njezina uloga je značajna jer utječe na svaki aspekt organizacije. Organizacije trebaju težiti tome da svoju organizacijsku kulturu približe prvo svojim zaposlenicima, da ju oni prihvate kao svoju, a onda i svim važnim dionicima (dobavljačima, klijentima). Navedeno će rezultirati pozitivnim imidžem organizacije što je svakako potrebno za uspješno poslovanje.

3.2.2. *Elementi organizacijske kulture*

Uzimajući u obzir činjenicu da postoji mnoštvo različitih definicija organizacijske kulture, ovisno o autoru, tako postoje i različita mišljenja među stručnjacima o tome koji to elementi čine organizacijsku kulturu. Iako se mišljenja razlikuju, iz definicija je moguće iščitati da ipak postoje neki elementi oko kojih se autori generalno slažu.¹⁵¹

¹⁵⁰ Robbins, S. P. i Judge, T. (2013) *Organizational behavior: Organizational Culture*, 15. izd., Prentice Hall, str. 518.

¹⁵¹ Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula, M. (2004) *Organizacija: Organizacijska kultura*. 2. izd., Varaždin: Tiva – Tiskara Varaždin, str. 544.

Prema Armstrongu (1990), postoje tri važna elementa organizacijske kulture¹⁵²:

- *organizacijske vrijednosti* predstavljaju sve ono što je dobro za organizaciju i što bi se moralo ili trebalo dogoditi, a izražavaju se kao svrha, misija i strategijski ciljevi
- *organizacijska klima* je radna atmosfera koja je izražena iskustvom i shvaćanjima zaposlenih, odnosima među zaposlenicima, odnosom prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti, a utječe na kreativnost, motivaciju, proizvodnost i motivaciju
- *menadžerski stil* predstavlja ponašanje rukovodećih osoba i uprave poduzeća prilikom obavljanja posla (literatura poznaje mnoštvo stilova koji uglavnom obuhvaćaju uži ili širi doseg dva krajnja stila – autokratskog i demokratskog).

Meggison et al. (1989) smatraju da organizacijsku kulturu čine sljedeći elementi: obredi, rituali, heroji, naratori, propovjednici, doušnici, tračeri, špijuni, mitovi i legende dok Bahtijarević-Šiber et al. (1991) elementima organizacijske kulture smatraju: vrijednosti, norme, stavove i uvjerenja, običaje i rituale, jezik i komunikaciju te simbole.¹⁵³

Jones et al. (2006) u nekim objavljenim radovima kažu da se sedam elemenata može upotrijebiti za usporedbu kulture među organizacijama:

- inovacija i preuzimanje rizika - spremni eksperimentirati, riskirati, potaknuti inovacije
- usmjerenost na detalje - obratiti pažnju da budemo precizni
- orijentacija na ishod - usmjerenost na rezultate ili usmjerenost na proces
- orijentacija na ljude - stupanj vrijednosti i poštovanje prema ljudima
- pojedinac u odnosu na tim – uočavaju li se najviše pojedinci ili kolektivni napori
- agresivnost - poduzimanje radnji, rješavanje sukoba
- stabilnost - otvorenost za promjene.¹⁵⁴

¹⁵² Armstrong, M. (1990) prema Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula, M. (2004) *Organizacija: Organizacijska kultura*. 2. izd. , Varaždin: Tiva – Tiskara Varaždin, str. 544-545.

¹⁵³ Žugaj, M., Šehanović, J. i Cingula, M. (2004) *Organizacija: Organizacijska kultura*. 2. izd. , Varaždin: Tiva – Tiskara Varaždin, str. 545.

¹⁵⁴ Jones, M. C. et al. (2006) prema Ojo, O. (2012) Influence of Organizational Culture on Employee Work Behavior. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 3 (11), str. 49.

Deal i Kennedy (1999) identificirali su pak četiri ključna elementa kulture:

- vrijednosti - uvjerenja koja su u srcu korporativne kulture
- heroji - ljudi koji utjelovljuju vrijednosti
- obredi i rituali - rutine interakcije koje imaju snažne simboličke osobine
- kulturna mreža - neformalni komunikacijski sustav ili skrivena hijerarhija moći u organizaciji.¹⁵⁵

U ovom radu fokus je stavljen na model Edgara Scheina (2004), koji je danas široko prihvaćen i razmatra organizacijsku kulturu u smislu tri razine, od kojih se svaka razlikuje po svojoj vidljivosti i dostupnosti pojedincima.¹⁵⁶

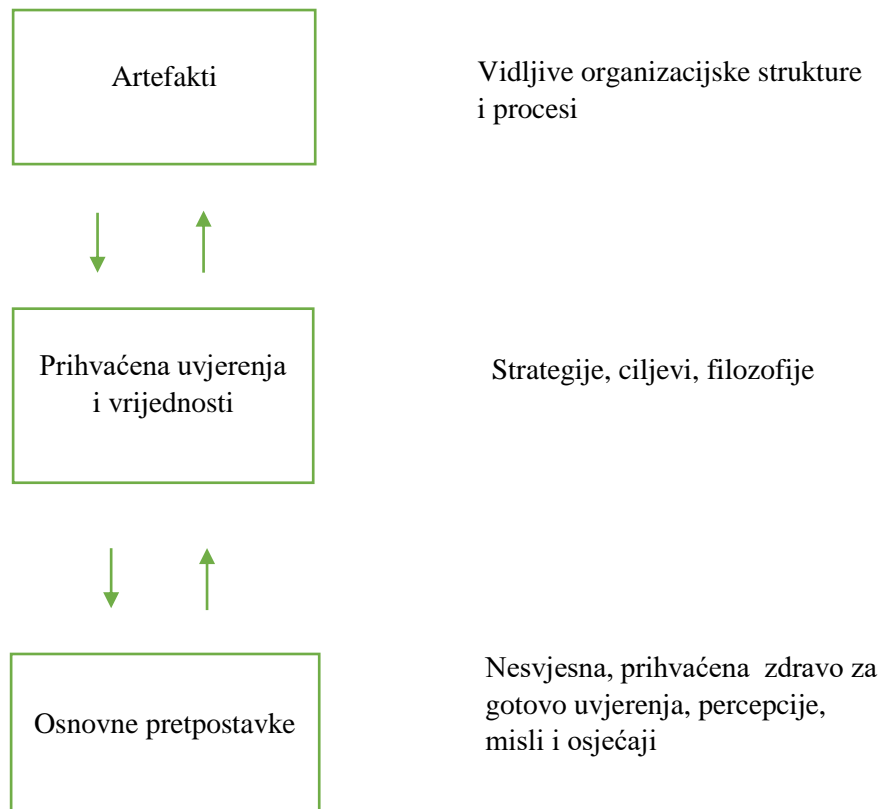
Prema Scheinu (2004) kultura se može analizirati na nekoliko različitih razina. Pod pojmom „razina“ on označava stupanj do kojeg je kulturni fenomen vidljiv promatraču, a razine se kreću u rasponu od vrlo opipljivih *otvorenih manifestacija* odnosno artefakta koje čovjek može vidjeti i osjetiti do duboko usađenih, nesvjesnih, *osnovnih pretpostavki* koje definira kao suštinu kulture dok se između ovih slojeva nalaze *različita prihvaćena uvjerenja, vrijednosti, norme i pravila ponašanja* koja pripadnici kulture koriste kao način prikazivanja kulture sebi i drugima.¹⁵⁷

¹⁵⁵ Deal, T. i Kennedy, A. (2006) prema Ojo, O. (2012) Influence of Organizational Culture on Employee Work Behavior. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 3 (11), str. 49.

¹⁵⁶ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Culture*. 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd, str. 101.

¹⁵⁷ Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership: Part One: Organizational Culture and Leadership Defined*. 3.izd., San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series, str. 25.

Slika 6. Razine kulture Edgara Scheina



Izvor: Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership: Part One: Organizational Culture and Leadership Defined*. 3.izd., San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series, str. 26.

Prva razina je **površinska manifestacija kulture** koja se također naziva i promatračka kultura, a odnosi se na vidljive stvari koje kultura proizvodi. To uključuje fizičke predmete, kao i obrasce ponašanja koji se mogu vidjeti, čuti ili osjetiti - svi oni šalju poruku zaposlenima u organizacijama, dobavljačima i kupcima. Površinska razina kulture je najvidljivija, a njezini elementi su npr.:

- artefakti - materijalni predmeti stvoreni ljudskim rukama kako bi se olakšalo kulturno izražajno djelovanje (alat, namještaj, uređaji, odjeća)
- rituali i obredi – formalno planirani, razrađeni, dramatični setovi aktivnosti kulturnog izražavanja (razna službena otvaranja, dodjele nagrada itd.)
- mitovi i priče – opisuju kako su se pojedinci ponašali i kako su njihove odluke utjecale na budućnost organizacije; mogu uključivati istinu i fikciju

- jezik – poseban način u kojem članovi organizacije koriste vokalne zvukove i pisane znakove kako bi si međusobno prenijeli značenje/poruke – npr. poslovni rječnik (žargon)
- norme – očekivani načini ponašanja koji su prihvaćeni kao način na koji organizacija posluje čime se zaposlenicima daju smjernice.¹⁵⁸

Druga razina kulture tiče se **organizacijskih vrijednosti** koje predstavljaju nakupljena uvjerenja o tome kako bi se trebao obavljati posao i kako bi se situacije trebale rješavati. Često su neizgovorene, ali usmjeravaju ponašanje zaposlenika kao npr. sljedeće kratke izjave:

- riskiraj
- budi iskren
- naporno radi
- budi kreativan.¹⁵⁹

Treća razina kulture su **osnovne pretpostavke** koje se odnose na prirodu stvarnosti i odnos organizacije prema njenom okruženju. One su nevidljive, nesvjesne i uzimaju se zdravo za gotovo. Kako se osoba ponaša u skladu sa svojim vrijednostima i vjerovanjima, one postaju ugrađene kao organizacijske osnovne pretpostavke i usmjeravaju njihove postupke kao npr.:

- osnova po kojoj se pojedinci poštuju
- osnova sposobnosti organizacije za natjecanje
- je li natjecanje ili suradnja među pojedincima najpoželjnije ponašanje
- kako i tko bi trebao donositi odluke.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2017) *Organizational behavior: Culture*. 9. izd., Harlow: Pearson Education Ltd, str. 110.

¹⁵⁹ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2017) *Organizational behavior: Culture*. 9. izd., Harlow: Pearson Education Ltd, str. 113.

¹⁶⁰ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2017) *Organizational behavior: Culture*. 9. izd., Harlow: Pearson Education Ltd, str. 114.

Schein (2004) navodi da, iako je suština kulture grupe njen obrazac zajedničkih, osnovnih, uzetih zdravo za gotovo pretpostavki, kultura će se manifestirati na razini promatranih artefakata i zajedničkih vjerovanja i vrijednosti za koje se zalaže te naglašava da je važno shvatiti da je artefakte lako promatrati, ali teško ih je dešifrirati i da podržana uvjerenja i vrijednosti mogu samo odražavati racionalizacije ili težnje. Nadalje ističe da, kako bi se razumjela kultura grupe, mora se shvatiti njezine zajedničke osnovne pretpostavke i mora se razumjeti proces učenja po kojem takve osnovne pretpostavke nastaju.¹⁶¹

3.3. Vrste organizacijske kulture

Baš kao što postoje različita mišljenja među autorima o tome koji to elementi zapravo čine organizacijsku kulturu, slično je i s razvrstavanjem istih. Danas postoje razne tipologije organizacijske kulture koje, ovisno o autoru, nose različite nazive, ali sve imaju slične koncepte. Tako ipak postoje neke uobičajene teme/pitanja o tome kako se organizacijske kulture razlikuju, npr.:

- može li se kulturu neke organizacije nazvati jakom ili slabom; uz pretpostavku da je jaka kultura ona koja prožima organizaciju i gdje većina članova organizacije razumije i uzima u obzir vrijednosti organizacije
- daje li kultura organizacije prednost “teškim” ili “lakim” pitanjima; teška pitanja su definirana kao pažnja na brojke, poantu i prvenstveno zadatke, a laka pitanja se definiraju kao briga za ljude, zapošljavanje pravih ljudi i poticanje posvećenosti i entuzijazma među članovima organizacije.¹⁶²

U ovom specijalističkom radu obrađene su sljedeće tipologije: okvir organizacijske kulture prema Handyu (1993), okvir organizacijske kulture prema Goffeeu i Jonesu (2003), model suprotstavljenih vrijednosti Quinna i Rohrbaugha (1983) te okvir suprotstavljenih vrijednosti prema Cameronu i Quinnu (2011).

¹⁶¹ Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership: Part One: Organizational Culture and Leadership Defined*. 3.izd., San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series, str. 36.

¹⁶² Kessler, E. H. (2013) *Encyclopedia of Management Theory: Typology of Organizational Culture*, 1, California: SAGE Publication Inc., str. 913.

3.3.1. Okvir organizacijske kulture prema Handyu

Handy (1993) razvio je svoju klasifikaciju organizacijske kulture na temelju pretpostavki Harrisona (1972), a bazira se na stupnju centralizacije i formalizacije unutar organizacije. Centralizacija se odnosi na to koliko je moći/vlasti koncentrirano na vrhu dok se formalizacija odnosi na to u kojoj mjeri pravila, procedure i politike uređuju organizacijske aktivnosti.¹⁶³

Slika 7. Okvir kulture prema Handyu (1993)

CENTRALIZACIJA			
	Visoka	Visoka	Niska
	Visoka	<i>Uloga</i>	<i>Zadatak</i>
FORMALIZACIJA	Niska	<i>Moć</i>	<i>Osoba</i>

Izvor: Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Culture* 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd, str. 119.

Prema Handy-u (1993) postoje četiri različita tipa kultura: kulture moći, kulture usmjerene na uloge, kulture usmjerene na ljude/pojedince i kulture usmjerene na zadatak:

- *kulture moći* imaju jedinstvenu, dominantnu jedinku koja vrši svoju volju; kontrola se vrši na način da se vrbuju oni sa sličnim stajalištem, a djeluje se s minimalnim brojem pravila dok se odluke temelje na ravnoteži snaga, ne na logici, i malo je naglaska na raspravi za postizanje konsenzusa (na primjer, male organizacije koje vodi njihov osnivač/vlasnik)
- *kulture usmjerene na uloge* naglašavaju važnost pravila, procedura, očekivanih uloga i opisa poslova. Menadžeri unutar njih djeluju prema pravilima, na temelju svog položaja u hijerarhiji i svoje uloge te na depersonalizirani način; ovakve kulture temelje se na svojim funkcionalnim odjelima i specijalnostima, a njihovo djelovanje vođeno je logikom i racionalnošću (kultura karakteristična za birokracije)

¹⁶³ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Culture* 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd, str. 119.

- *kulture usmjerene na ljude/pojedince* postoje u korist svojih članova i mogu uključivati "zvijezde izvođače", a kontrola se vrši na osnovi obostranog pristanka dok se na organizaciju gleda kao na podređenu pojedincima; ova vrsta kulture je rijetka i može se naći u malim informatičkim firmama koje se tek pokreću, arhitektonskim partnerstvima i komorama advokata

- *kulture usmjerene na zadatak* su orijentirane prema poslu ili projektu; zadatak se određuje na vrhu, ali tada se naglasak preusmjerava na pronalaženje resursa, a zatim na obavljanje posla korištenjem entuzijazma i predanosti pojedinaca, rada u timu; utjecaj unutar te kulture zasniva se na stručnosti, a ne na poziciji ili osobnoj snazi (npr. agencije usmjerene na klijente poput organizacija koje se bave marketingom ili menadžmentom odnosno savjetovanjem).¹⁶⁴

Harrison (1972) navodi gotovo istu kategorizaciju organizacijske kulture kao i Handy, a razlika je jedino u korištenim terminima odnosno Harrison tako navodi termin kultura podrške koji se može poistovjetiti s Handyjevom timskom kulturom, dok kulturu pojedinca pak naziva kulturom usmjerenom na osobna postignuća.¹⁶⁵

3.3.2. Okvir organizacijske kulture prema Goffeeu i Jonesu

Goffee i Jones (2003) za klasifikaciju kultura koristili su dimenzije društvenosti i solidarnosti. *Društvenost* se odnosi na emocionalne odnose i opisuje koliko su ljubazni zaposlenici jedni prema drugima (odnosi se vrednuju zbog vlastite želje; održavaju se kontakti licem u lice; a to ukazuje na spremnost članova da jedni drugima pomažu bez očekivanja ičega zauzvrat) dok se *solidarnost* odnosi na suradnju između različitih pojedinaca i skupina koja je utemeljena na percipiranom zajedničkom interesu i zajedničkoj svrsi.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Culture* 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd, str. 119.

¹⁶⁵ Šmider, M. (2012) *Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku*, Filozofski fakultet, str. 15.

¹⁶⁶ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Culture* 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd, str. 120.

Slika 8. Okvir kulture prema Goffeeu i Jonesu (2003)

		DRUŠTVENOST	
		Visoka	Niska
SOLIDARNOST	Visoka	<i>Zajednička kultura</i>	<i>Koristoljubiva kultura</i>
	Niska	<i>Umrežena kultura</i>	<i>Fragmentirana kultura</i>

Izvor: Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Culture* 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd, str. 120.

Na temelju navedenih dimenzija moguće je razlikovati četiri različite kulture koje se mogu pronaći u organizacijama, a to su: zajedničke kulture, umrežene kulture, koristoljubive kulture i fragmentirane kulture.¹⁶⁷

U *zajedničkim kulturama* članovi su prijateljski raspoloženi jedni prema drugima te razmišljaju i ponašaju se slično. Opreznom selekcijom osigurava se da se u organizaciji zaposle samo oni koji u nju „pripadaju“, a članove se intenzivno uvodi u temeljne vrijednosti i redovito se ocjenjuje uspješnost ispunjavanja ciljeva. Postoji visoka razina kohezije i fokusa zaposlenih na jedan cilj, a članovi organizacije obavljaju posao na fleksibilan i kolaborativan način te se međusobno podržavaju.

Zaposlenici odnosno članovi organizacija koje imaju *umrežene kulture* su prijateljski raspoloženi jedni prema drugima, ali razmišljaju i ponašaju se drugačije. Ovakva vrsta kulture stimulira kreativnost ohrabrujući timski rad, razmjenjivanje informacija između pojedinaca i odjela i otvorenost ka novim idejama te se ohrabruju članovi organizacije da izlaze iz okvira njihovog opisa posla kako bi pomogli kolegama. Krajnji učinak može trpiti zbog poteškoća u discipliniranju prijatelja koji imaju loše rezultate i zbog inzistiranja za konsenzusom i kompromisom koji ne mora uvijek osiguravati najbolje moguće rješenje.¹⁶⁸

¹⁶⁷ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Culture* 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd, str. 120.

¹⁶⁸ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Culture* 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd, str. 120.

U koristoljubivim kulturama zaposlenici možda razmišljaju na isti način, ali nisu prijateljski raspoloženi jedni prema drugima. Ovakva kultura karakteristična je za tvrtke koje posluju u turbulentnom, visoko konkurentnom okruženju gdje uspjeh ili preživljavanje ovise o brzom, odlučnom i kolektivnom radu zaposlenika kako bi pobijedili konkurenciju. Zaposlenici žele maksimizirati osobne dobitke, surađuju kad vide osobnu korist; dobro su nagrađeni, ali ih se i lako otpušta ne ostvare li očekivano.¹⁶⁹

Zaposlenici organizacija s fragmentiranim kulturama razmišljaju i ponašaju se drugačije i pokazuju malo simpatije jedni prema kolegama. Organizacijskim grafikonima i opisima poslova definirane su individualne odgovornosti tako da svi znaju što se od njih očekuje u njihovim odjelima. Kompanije s ovakvom organizacijskom kulturom imaju mali broj zaposlenih, ali radi se o „zvijezdama“ koji se natječu jedni s drugima (npr. organizacije koje se bave odvjetničkim uslugama, treninzima, savjetovanjem itd.).¹⁷⁰

3.3.3. Model suprotstavljenih vrijednosti prema Quinnu i Rohrbaughu

Model suprotstavljenih vrijednosti koji su razvili Quinn i Rohrbaugh, temelji se na tri dimenzije. Prva dimenzija je *organizacijski fokus*: unutarnji (mikro fokus na razvoj ljudi u organizaciji) nasuprot vanjskom fokusu (makro fokus na razvoj same organizacije).¹⁷¹ Druga dimenzija povezana je s organizacijskom strukturom: briga za fleksibilnost naspram briga za kontrolu dok je treća dimenzija povezana s organizacijskim ishodima: briga za sredstva (važni procesi) nasuprot brizi za ciljeve (konačni ishodi).¹⁷²

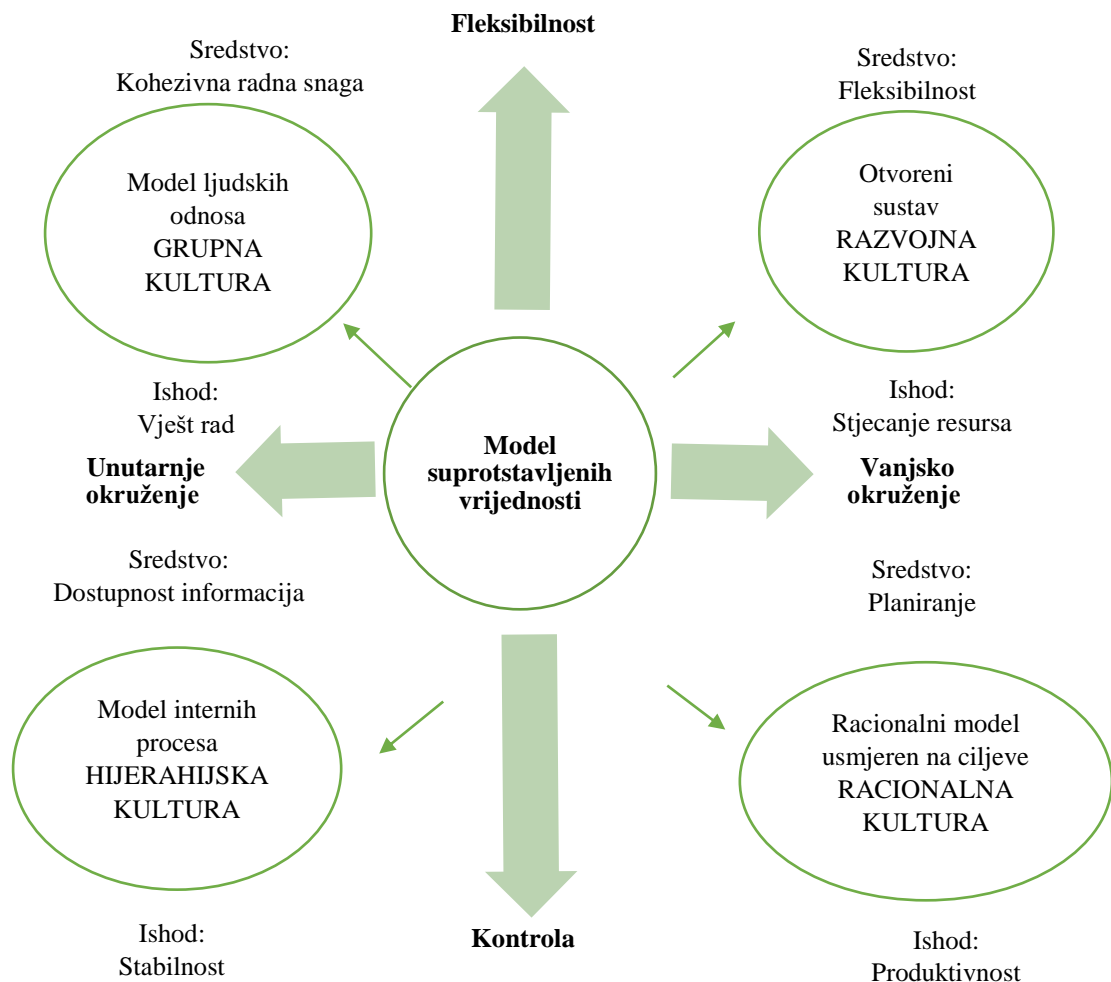
¹⁶⁹ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Culture* 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd, str. 120.

¹⁷⁰ Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior: Culture* 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd, str. 120.

¹⁷¹ Eydi, H. et al. (2011) *Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport*, Sport Management International Journal, 7 (1), str. 13.

¹⁷² Eydi, H. et al. (2011) *Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport*, Sport Management International Journal, 7 (1), str. 14.

Slika 9. Model suprotstavljenih vrijednosti prema Quinn i Rohrbaugh (1983)



Izvor: Eydi, H. et al. (2011) *Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport*, Sport Management International Journal, 7 (1), str. 14.

Tako, prema Quinn i Rohrbaugh (1983), postoje četiri tipa organizacijske kulture koji stavljaju naglasak na pojedine dominantne vrijednosti unutar organizacije:

- razvojna ili inovativna kultura s naglaskom na inovacije (razvojna, adhokracija ili kultura moći) – karakteriziraju ju poduzetništvo, vrednovanje sposobnosti, preuzimanje rizika, individualizam, kompetitivnost, dinamizam, adaptabilnost
- hijerarhijska ili kultura koja naglašava pravila (birokratska ili kultura uloga) – karakteriziraju ju pravila, poredak, međuzavisnost, poštivanje propisa, formalizacija procedura, stabilnost

- racionalna ili cilju orijentirana kultura koja naglašava ciljeve (kultura zadatka) – karakterizira ju kompetentnost, lojalnost prema organizacijskim ciljevima, vrednovanje produktivnosti, tržišna orijentacija, uniformnost
- grupna/timska ili kultura usmjerena pojedincima naglašava podršku (kultura podrške) – karakterizira ju kohezivnost, participacija, konsenzus, timski rad, porodična atmosfera, osjećaj pripadnosti i sl.¹⁷³

Ovaj model suprotstavljenih vrijednosti korišten je kao podloga za model suprotstavljenih vrijednosti koji su kasnije razvili Cameron i Quinn, a koji je opisan u sljedećem potpoglavlju ovog specijalističkog rada.

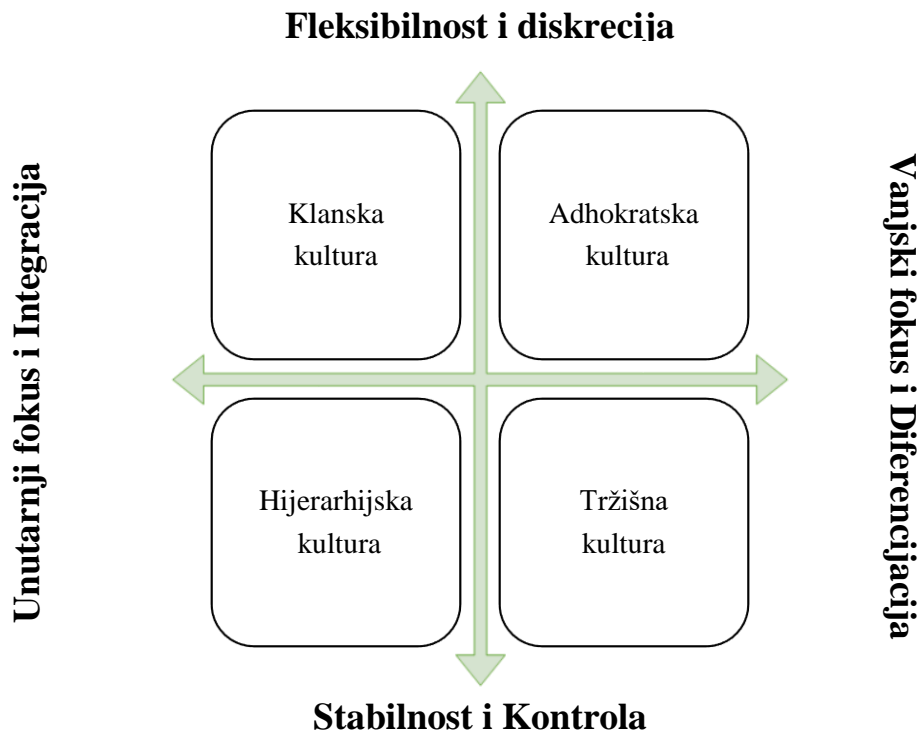
3.3.4. Model suprotstavljenih vrijednosti prema Cameronu i Quinnu

Model suprotstavljenih vrijednosti (engl. Competing values framework) Camerona i Quinna, jedan je od najpoznatijih modela odnosno tipologija organizacijskih kultura, a zasniva se na modelu kojeg su razvili Quinn i Rohrbaugh davne 1983. Model se temelji na dvije ortogonalne primarne dimenzije (fleksibilnost i diskrecija nasuprot stabilnosti i kontroli) koje čine matricu s četiri kvadranta koja predstavljaju četiri temeljna tipa kulture: klanska kultura, poduzetnička kultura, tržišna kultura i hijerarhijska kultura.¹⁷⁴

¹⁷³ Bogdanović, M. (2010) *Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa: Organizacijska kultura kao faktor uspjeha projekata unapređenja poslovnih procesa*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet., str. 206.

¹⁷⁴ Di Stefano, G. et al. (2017) The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace, *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (17), str 5.

Slika 10. Model suprotstavljenih vrijednosti Camerona i Quinna (2011)



Izvor: Di Stefano, G. et al. (2017) The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace, *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (17), str 5.

Cameron i Quinn (2006) ova četiri tipa organizacijske kulture definiraju na sljedeći način:¹⁷⁵

- U organizacijama čiji je dominantni tip kulture *klanska kultura* vlada prijateljska, obiteljska i vrlo opuštena atmosfera (one su poput proširene obitelji te se prema tome voditelji organizacije smatraju mentorima, ako ne i roditeljskim figurama), njeguje se vjernost i tradicija te ističe važnost i dugoročna korist individualnog razvoja, odnosno razvoja i dodatnog usavršavanja zaposlenika; unutar organizacije promiče se timski rad, sudjelovanje i konsenzus, a zaposlenici su vrlo predani svome poslu.

¹⁷⁵ Cameron, K. S. i Quinn, R. E. prema Šmider, M. (2012) *Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet*, str. 25.

- Organizacije čiji je dominantni tip kulture *adhokratska kultura* su dinamična i kreativna mjesta; voditelji organizacije, kao i njezini članovi skloni su riskiranju, eksperimentiranju i inovacijama; važne karakteristike su i spremnost za promjene i nove izazove te prilagodljivost, a ključni kriteriji uspjeha su stjecanje novih resursa i sredstava te proizvodnja jedinstvenih i originalnih proizvoda odnosno usluga; glavni cilj adhokratske kulture je poticati kreativnost, prilagodljivost i fleksibilnost tamo gdje često vlada nesigurnost, dvosmislenost i preopterećenje informacijama.
- Organizacije čiji je dominantni tip kulture *tržišna kultura* prvenstveno su orijentirane prema postizanju rezultata; voditelji organizacije strogi su, zahtjevni te natjecateljski usmjereni; naglasak je na pobjedi nad konkurencijom, profitabilnosti te na stjecanju vodećeg položaja na tržištu; uspjeh je definiran prodorom na tržište te stjecanjem što većeg tržišnog udjela; organizacije funkcioniraju kao tržište te su više usmjerene na „vanjske“ poslove, odnosno transakcije s dobavljačima, kupcima/korisnicima, sindikatima, nadzornim tijelima i sl.
- Organizacije čiji je dominantni tip kulture *hijerarhijska kultura* predstavljaju formalizirano i strukturirano mjesto za rad. Postupci i djelovanja zaposlenika, odnosno članova organizacije regulirani su formaliziranim procedurama i pravilima. Voditelji organizacije dobri su koordinatori i organizatori, a prioritet im je održavanje kontinuiranog poslovanja organizacije bez teškoća. Organizacija teži stabilnosti, predvidljivosti i učinkovitosti, a ono što ju održava jesu formalna pravila i politika. Organizacije čiji je dominantni tip organizacijske kulture hijerarhijski većinom su velike organizacije i vladine agencije.

Cameron i Quinn (2011) razvili su jedan od danas najpoznatijih instrumenata za mjerenje i određivanje tipa kulture u organizacijama te za interpretiranje karakteristika i elemenata tih tipova kulture tzv. „*Organizational Culture Assessment Instrument*“ ili skraćeno OCAI.¹⁷⁶

¹⁷⁶ Šmider, M. (2012) *Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet*, str. 25.

3.4. Utjecaj organizacijske kulture na ponašanje zaposlenika

Jedan od najmisterioznijih aspekata organizacijske kulture jest pitanje kako dolazi do toga da dvije organizacije sa sličnim vanjskim okruženjem, koje rade sa sličnim tehnologijama na sličnim zadacima i s osnivačima sličnog podrijetla, tijekom godina imaju potpuno različite načine poslovanja.¹⁷⁷

Razumijevanje organizacijske kulture i povezanosti s motivacijom zaposlenika i radnim učinkom od velikog je interesa za organizacije. Iznimno je važno da organizacije utvrde kako njihovi zaposlenici percipiraju organizacijsku kulturu.

U istraživanju koje su proveli Maithel et al. (2012) organizacijska kultura istaknuta je kao jedan od najvažnijih čimbenika o kojima organizacije moraju pažljivo voditi računa jer uspjeh i rast organizacije ovisi o tome koliko učinkovito djeluju njezini zaposlenici, a organizacijska kultura je sredstvo putem kojeg zaposlenici uče i komuniciraju o onome što je u organizaciji prihvatljivo ili neprihvatljivo. Istraživanje je pokazalo da postoji značajna razlika u tome kako zaposlenici percipiraju djelovanje različitih čimbenika organizacijske kulture na ukupan organizacijski ishod odnosno rezultat.

Maithel et al. (2012) posebno ističu tri čimbenika organizacijske kulture koja organizacije trebaju pažljivo analizirati i promicati odnosno implementirati kako bi povećale produktivnost zaposlenika i time poboljšale organizacijsku uspješnost, a to su: otvorenost organizacije u upravljanju raznolikošću, politike promicanja inovacija i upravljanja promjenama te politike evaluacije strateškog plana. Rezultati istraživanja pokazali su da, ako zaposlenici navedene organizacijske čimbenike percipiraju pozitivnima, povećat će se njihovo zadovoljstvo poslom, unaprijedit će se komunikacija s njihovim nadređenima, poboljšat će se odnosi s kolegama, povećat će se produktivnost zaposlenika itd.

¹⁷⁷ Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership: Part One: Organizational Culture and Leadership Defined*. 3.izd., San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series, str. 225.

Slijedom navedenog može se zaključiti da dobra organizacijska kultura utječe na motivaciju, a time i na krajnju produktivnost zaposlenika. Uspije li organizacija postići da zaposlenici percipiraju organizacijsku kulturu pozitivnom i pravednom, odnosno uspiju li se zaposlenici poistovjetiti s istom, motivacija zaposlenika povećat će se što će u konačnici imati i pozitivan učinak na njihovu radnu produktivnost.

Messner (2013) proveo je istraživanje o tome kako organizacijska kultura utječe na privrženost zaposlenika organizaciji. U istraživanju koristio je devet elemenata organizacijske kulture određenih prema GLOBE studiji (udaljenost snaga/moći, institucionalni kolektivizam, kolektivizam u grupi, asertivnost, orijentacija prema budućnosti, izbjegavanje neizvjesnosti, orijentacija na izvedbu, rodna ideologija, orijentacija na čovjeka)¹⁷⁸ te uspoređivao njihov utjecaj na tri faktora predanosti/privrženosti zaposlenika (afektivni, normativni i kontinuirani).¹⁷⁹

Prema Bateman i Strasser (1984), predanost/privrženost zaposlenika organizaciji odnosi se na odanost zaposlenika prema organizaciji, spremnost da uloži napor u ime organizacije, stupanj cilja i vrijednost usklađenosti između zaposlenika i organizacije i želje zaposlenika ostati zaposlen u organizaciji.¹⁸⁰

Prema Meyer i Allen (1997), kada govorimo o predanosti/privrženosti organizaciji, važno je razlikovati sljedeća tri faktora¹⁸¹:

- *Afektivni faktor* opisuje zaposlenikovo emocionalno vezivanje, identifikaciju i uključenost u organizaciju i njene ciljeve. To je rezultat pojedinačne i organizacijske vrijednosti.
- *Normativni faktor* odražava osjećaj moralne obveze ostati u organizaciji, staru vrijednost odanosti i dužnosti. Izražava se u mjeri u kojoj se zaposlenik osjeća dužan dati osobne žrtve i ne kritizirati organizaciju.

¹⁷⁸ Messner, W. (2013) Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5 (2), str. 81-82.

¹⁷⁹ Messner, W. (2013) Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5 (2), str. 79.

¹⁸⁰ Bateman, T. S. i Strasser, S. (1984) prema Messner, W. (2013) Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5 (2), str. 79.

¹⁸¹ Meyer i Allen (1997) prema Messner, W. (2013) Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5 (2), str. 79.

- *Faktor kontinuiteta* pokazuje individualnu svijest o troškovima napuštanja organizacije. Neprenosiva osobna ulaganja, poput bliskih radnih odnosa s drugim zaposlenicima, uključenost u zajednicu, stečene radne vještine jedinstvene za organizaciju, a novčana ulaganja, poput doprinosa u mirovinske fondove ili dionice, mogu učiniti da zaposleniku izgleda previše skupo otići i potražiti posao negdje drugdje.

Najjača povezanost dokazana je između "kolektivizma u grupi" i afektivne privrženosti, ali je utvrđena i povezanost s normativnom i kontinuiranom privrženosti što znači da, kada postoji međusobni osjećaj ponosa, odanosti i podrške između zaposlenika i organizacije, predanost zaposlenika se povećava.¹⁸² Orijentacija na izvedbu također je čvrsto povezana sa sva tri faktora privrženosti zaposlenika odnosno utvrđeno je da kada zaposlenici rade u organizacijskom okruženju za koje smatraju da ih potiče i nagrađuje za rad, izvrsnost i inovativnost, njihova predanost organizaciji se povećava.¹⁸³

Orijentacija na čovjeka povezuje se s afektivnom privrženosti, a na gotovo beznačajnoj razini i s ostalim komponentama privrženosti što znači da se, u radnom okruženju gdje su ljudi uglavnom prijateljski i brižni, afektivna privrženost zaposlenika povećava.¹⁸⁴

Izbjegavanje neizvjesnosti povezano je sa sva tri faktora privrženosti čime je utvrđeno da organizacijsko okruženje koje se oslanja na pravila i procese ima pozitivan utjecaj na privrženost zaposlenika.¹⁸⁵ Utvrđena je i mala povezanost između institucionalnog kolektivizma i afektivne privrženosti što znači da usredotočenost na timski duh može poboljšati afektivnu privrženost.¹⁸⁶

¹⁸² Messner, W. (2013) Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5 (2), str. 90.

¹⁸³ Messner, W. (2013) Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5 (2), str. 91.

¹⁸⁴ Messner, W. (2013) Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5 (2), str. 94.

¹⁸⁵ Messner, W. (2013) Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5 (2), str. 94.

¹⁸⁶ Messner, W. (2013) Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5 (2), str. 94.

Udaljenost snage/moći negativno je povezana s afektivnom i normativnom privrženosti odnosno utvrđeno je da hijerarhijskom raspodjelom moći organizacija može naizgled povećati afektivnu i normativnu porivrženost, ali bez izravnog utjecaja na kontinuiranu privrženost dok značajna korelacija između preostalih čimbenika organizacijske kulture (asertivnosti, orijentacije na budućnost i rodne ideologije) s predanošću zaposlenika nije utvrđena.¹⁸⁷

Iz svega navedenoga je lako zaključiti da organizacijska kultura ima veliki utjecaj na ponašanje zaposlenika odnosno postupci zaposlenika u organizacijama uvelike jesu i bit će uvjetovani njihovom percepcijom organizacijske kulture. Zaposlenici koji su zadovoljni kulturom koja je uspostavljena u organizaciji, bit će više motivirani za rad što posljedično dovodi i do boljeg radnog učinka prvo zaposlenika, a time i organizacije u cjelini. Oni zaposlenici koji osjećaju snažniju povezanost s organizacijskom kulturom odnosno više su privrženi organizaciji u kojoj rade teže će se odlučivati za napuštanje iste.

Ono što bi menadžmentu svake moderne organizacije trebalo biti važnije od toga kako će nazvati ili kvalificirati kulturu u svojoj organizaciji je način na koji će ju implementirati odnosno kako će željenu organizacijsku kulturu, i sve što ona predstavlja, prenijeti na članove organizacije odnosno kako će ju oni prihvatiti, mogu li se s njom zaista poistovjetiti ili će ju odbacivati.

Uspjeh organizacijske kulture (koji god tip kulture bio odabran kao željeni) ovisi o stvaranju okruženja koje oblikuje norme i ponašanje članova organizacije na načine koji će služiti organizaciji dok se ona suočava s promjenama u okruženju i promjenom svoje konkurencije.¹⁸⁸

¹⁸⁷ Messner, W. (2013) Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5 (2), str. 94.

¹⁸⁸ Kessler, E. H. (2013) Encyclopedia of Management Theory: Typology of Organizational Culture, Volume 1, California: SAGE Publication Inc., str. 913.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O POVEZANOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE I DEVIJANTNOG RADNOG PONAŠANJA

U svrhu objašnjenja povezanosti organizacijske kulture i devijantnog radnog ponašanja, provedeno je empirijsko istraživanje među zaposlenicima jednog državnog tijela u Republici Hrvatskoj. Cilj ovog istraživanja bio je razmotriti je li organizacijska kultura povezana s pojavom devijantnog radnog ponašanja kod zaposlenika. Istraživanjem se također težilo ispitati koja vrsta organizacijske kulture te vrijednosti koje ta kultura promiče, zapravo utječe na devijantno ponašanje zaposlenika te se težilo istražiti postoje li razlike među ispitanicima s obzirom na njihovu dob, spol i razinu obrazovanja te razinu devijantnog ponašanja. Ovo poglavlje sadrži relevantne rezultate provedenog istraživanja koji su dobiveni obradom i analizom prikupljenih podataka. Kako bi se postigla bolja preglednost i olakšala usporedba, podaci su prikazi u grafikonima i tablicama te iskazani u postocima, a na temelju navedenih podataka doneseni su adekvatni zaključci.

4.1. Metodologija istraživanja

U svrhu istraživanja povezanosti organizacijske kulture i devijantnog radnog ponašanja provedeno je empirijsko istraživanje korištenjem anonimnog, dobrovoljnog, elektroničkog anketnog upitnika izrađenog u programu Google Forms. Navedeni anketni upitnik poslan je elektroničkim putem zaposlenicima promatranog državnog tijela. Ispitanici kojima je upitnik poslan različitih su dobnih skupina i razina obrazovanja, kako bi uzorak bio maksimalno reprezentativan.

Upitnik se sastojao od tri dijela. Prvi dio upitnika pripremljen je da se izmjeri percepcija organizacijske kulture među ispitanicima. Za ocjenu organizacijske kulture korišten je FOCUS upitnik, utemeljen na Cameron i Quinn modelu suprotstavljenih vrijednosti, a koji se sastoji od 16 tvrdnji. Upitnik, ovisno o orijentaciji na unutarnji ili vanjski fokus, stabilnost ili fleksibilnost, omogućava identifikaciju dominantnog tipa organizacijske kulture (adhokratska, klan, tržišna ili hijerarhijska kultura). Koristeći Likertovu skalu od 1 do 5 (1- nije prisutno, 5 - jako je prisutno) ispitanike se tražilo da ocjene koja su ponašanja i vrijednosti organizacijske kulture prema njihovom mišljenju prisutne u promatranoj organizaciji.

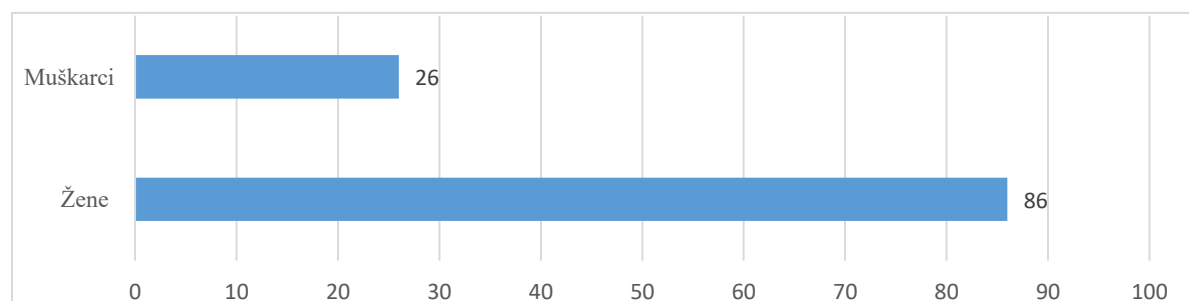
Drugi dio upitnika težio je procijeniti prisutnost devijantnog ponašanja među zaposlenicima na radnom mjestu u promatranoj organizaciji. U tu svrhu korišten je upitnik kojeg su razvili Bennett i Robinson (2000) za mjerenje organizacijskog i interpersonalnog devijantnog ponašanja. Na 19 tvrdnji, koristeći Likertovu skalu od 1 do 7 (1 - nikada, 7 - svaki dan) ispitanike se tražilo da ocjene koliko često su se ponašali na radnom mjestu na neke od navedenih načina.

Posljednjim, trećim djelom upitnika obuhvaćena su pitanja koja se odnose na demografska obilježja ispitanika kao što su dob, spol, stupanj obrazovanja, godine radnog iskustva te karakteristike promatrane organizacije odnosno njezina veličina, vlasništvo i sektor kojem pripada. Navedene demografske i organizacijske karakteristike korištene su kao kontrolne varijable.

Istraživanje je provedeno u razdoblju od 13. do 22. veljače 2019. Upitnik je poslan svim zaposlenicima promatrane organizacije, kojih je u trenutku provođenja upitnika bilo 239, a prikupljeno je 112 odgovora. Za statističku obradu podataka prikupljenih anketnim upitnikom korišten je program IBM SPSS (eng. Statistical Package for Social Science).

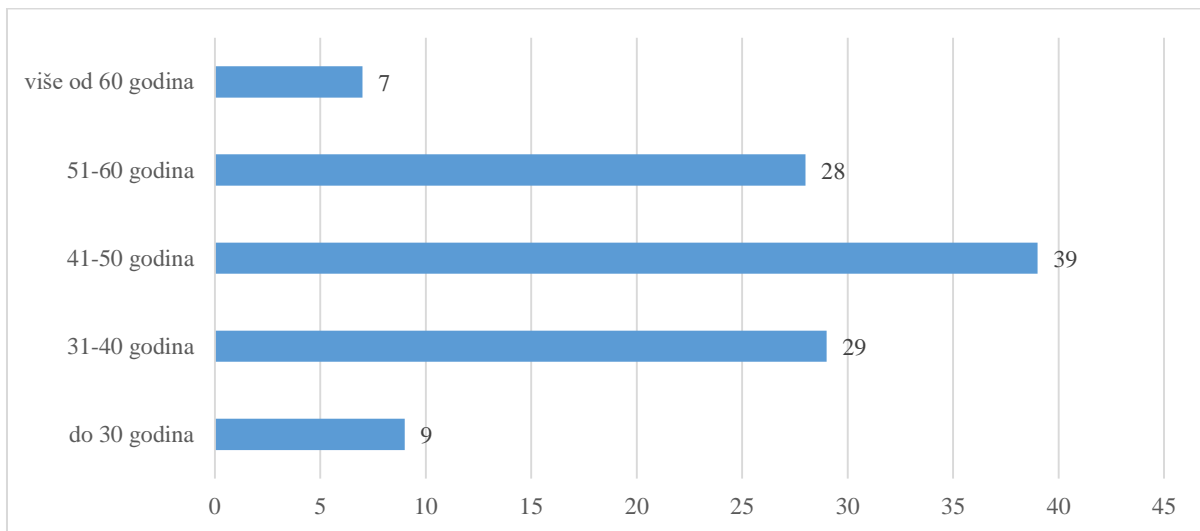
Promatrajući obilježja ispitanika, vidljivo je da su u uzorku većinom žene, starije životne dobi, visoke stručne spreme i dužeg radnog iskustva, na nemenadžerskim pozicijama u promatranoj organizaciji.

Grafikon 1. Prikaz broja ispitanika u odnosu na spol



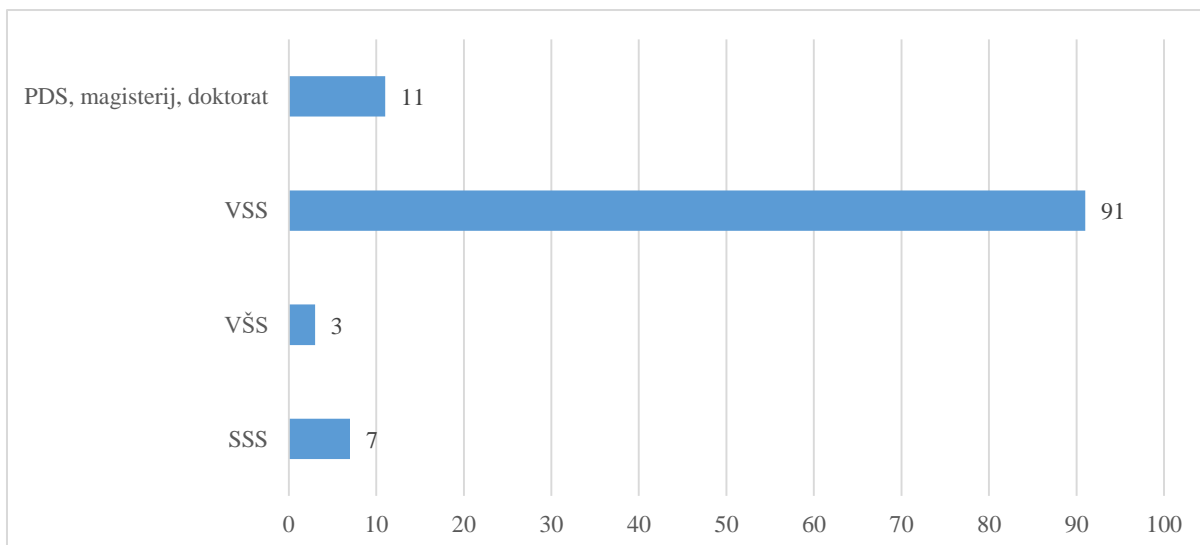
Od 112 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju 77 % bile su žene, a 23% muškarci.

Grafikon 2. Ispitanici prema dobnoj skupini



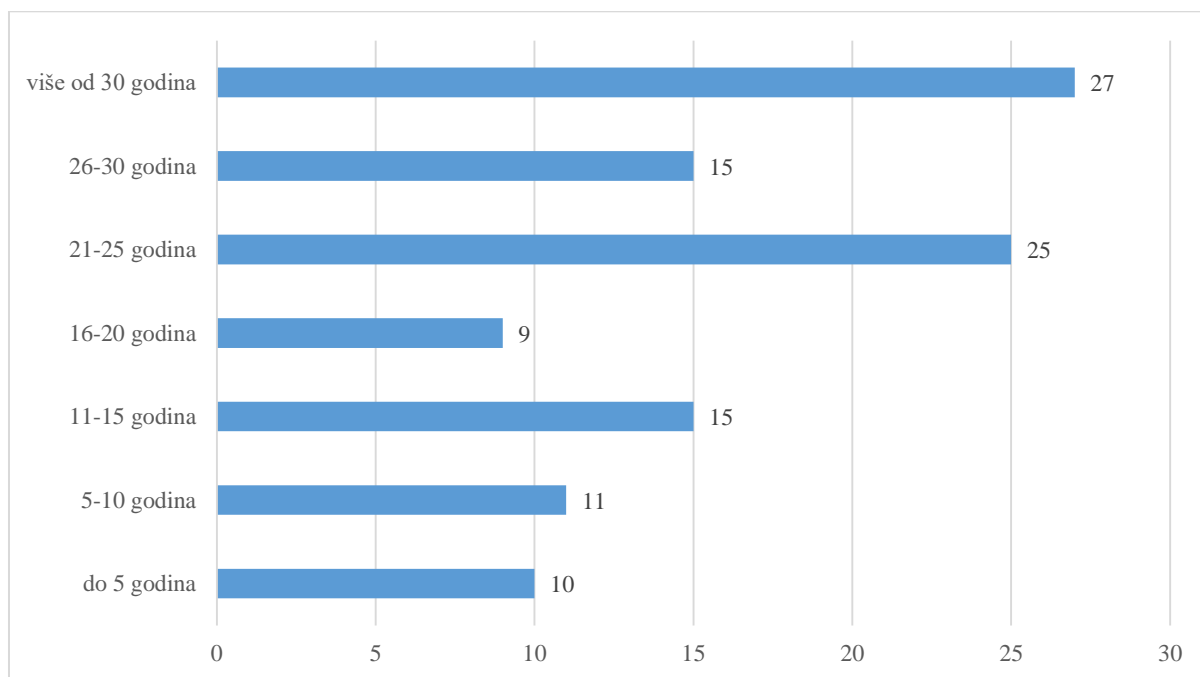
Iz grafikona broj 2 vidljivo je da se 8 % ispitanika nalazi u skupini do 30 godina starosti dok se njih 26 % nalazi u skupini između 31 i 40 godina. Između 41 i 50 godina ima 36 % ispitanika, a 25 % ispitanika spada u skupinu koja ima između 51 i 60 godina. Najmanji broj ispitanika ima više od 60 godina i to njih 5 %. Slijedom navedenog, prosječna starost ispitanika iznosi 45 godina.

Grafikon 3. Razina obrazovanja ispitanika



Grafikon 3 pokazuje da, gleda li se razina obrazovanja, 6 % ispitanika ima srednju stručnu spremu, 3 % ispitanika ima višu stručnu spremu, 81% ispitanika ima visoku stručnu spremu dok 10 % ispitanika ima završen poslijediplomski studij, magisterij ili doktorat.

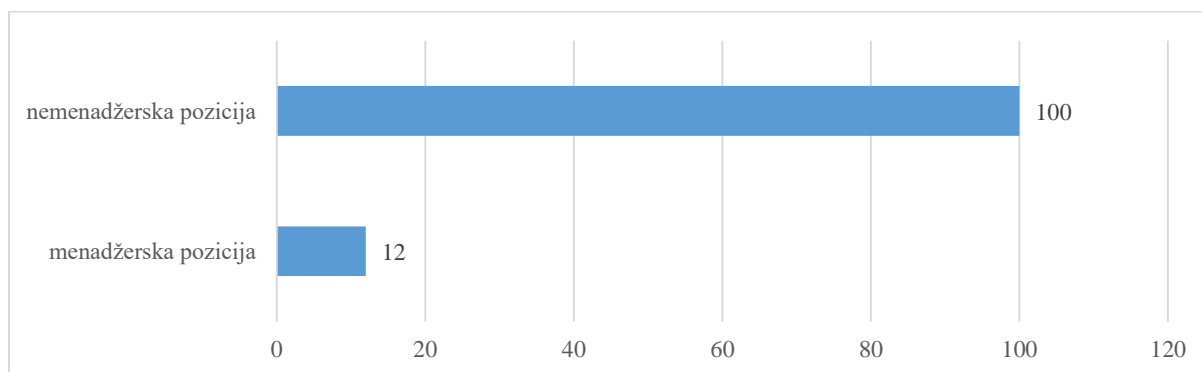
Grafikon 4. Radno iskustvo ispitanika



Grafikon 4 pokazuje da 22 % ispitanika ima do 10 godina radnog iskustva, a njih 25 % ima između 11 i 20 godina radnog iskustva. Između 21 i 30 godina radnog iskustva ima 31 % ispitanika dok 21 % ispitanika ima između 31 i 40 godina radnog iskustva. Samo 1% ispitanika ima više od 40 godina radnog iskustva.

Među 112 ispitanika koji su sudjelovali u anketnom upitniku, njih 89 % radi na nemanadžerskim pozicijama u promatranoj organizaciji, dok njih 11 % obnaša menadžersku funkciju.

Grafikon 5. Pozicija ispitanika u organizaciji



Iz gore navedenih podataka vidljivo je da je uzorak raznolik i kao takav pogodan je za potrebe ovog istraživanja.

4.2 Rezultati istraživanja

Promatra li se razina devijantnog ponašanja, rezultati istraživanja pokazuju nisku razinu devijantnog ponašanja u promatranoj organizaciji. Ipak, kada se u obzir uzme tip devijantnog ponašanja, rezultati pokazuju da je u promatranoj organizaciji više izražena organizacijska devijantnost nego interpersonalna. Statistički podaci koji potkrepljuju navedene zaključke prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1. Razina devijantnog ponašanja među ispitanicima, prema tipu devijantnosti

Tip devijantnosti	Broj ispitanika	Minimum	Maksimum	Srednja vrijednost	Std. Devijacija
Organizacijska devijantnost	112	1,00	2,92	1,3296	,39189
Interpersonalna devijantnost	112	1,00	3,14	1,2883	,45093
Ukupno	112				

1 – nikada, 7- svaki dan

Kada se uspoređuje devijantno radno ponašanje u odnosu na spol, podaci pokazuju da je organizacijska devijantnost izraženija kod muškaraca (1,4872) nego kod žena (1,2820) dok je interpersonalna devijantnost nešto izraženija kod ženskog spola (1,2890) nego kod muškog (1,2857). Podaci su vidljivi u tablicama 2 i 3.

Tablica 2. Organizacijska devijantnost s obzirom na spol

Spol	Srednja vrijednost	Broj ispitanika	Std. Devijacija
Muški	1,4872	26	,57864
Ženski	1,2820	86	,30362
Ukupno	1,3296	112	,39189

1 – nikada, 7- svaki dan

Tablica 3. Interpersonalna devijantnost s obzirom na spol

Spol	Srednja vrijednost	Broj ispitanika	Std. Devijacija
Muški	1,2857	26	,41991
Ženski	1,2890	86	,46225
Ukupno	1,2883	112	,45093

1 - nikada, 7 - svaki dan

Uspoređuje li se devijantno radno ponašanje u odnosu na dob, podaci pokazuju da su i organizacijska i interpersonalna devijantnost najviše izražene kod osoba između 41 i 50 godina starosti. Navedeni podaci prikazani su u tablicama 4 i 5.

Tablica 4. Organizacijska devijantnost s obzirom na dob

Dob	Srednja vrijednost	Broj ispitanika	Std. Devijacija
20 do 30	1,3611	9	,43501
31-40	1,3190	29	,45810
41-50	1,3675	39	,41169
51 - 60	1,2768	28	,21761
60+	1,3333	7	,54645
Ukupno	1,3296	112	,39189

1 - nikada, 7 - svaki dan

Tablica 5. Interpersonalna devijantnost s obzirom na dob

Dob	Srednja vrijednost	Broj ispitanika	Std. Devijacija
20 do 30	1,1905	9	,23690
31-40	1,3350	29	,53079
41-50	1,3626	39	,53937
51 - 60	1,2143	28	,29225
60+	1,1020	7	,13588
Ukupno	1,2883	112	,45093

1 - nikada, 7 - svaki dan

Uzme li se u obzir radno iskustvo zaposlenika, rezultati istraživanja pokazuju da je organizacijska devijantnost najizraženija kod zaposlenika koji imaju do 5 godina radnog iskustva te onih koji imaju između 11 i 15 godina radnog iskustva. Interpersonalna devijantnost, prema rezultatima, najizraženija je pak među zaposlenicima koji imaju između 16 i 20 godina radnog iskustva. Podaci koji podupiru navedene zaključke prikazani su u tablicama 6 i 7.

Tablica 6. Organizacijska devijantnost s obzirom na radno iskustvo

Godine radnog iskustva	Srednja vrijednost	Broj ispitanika	Std. Devijacija
do 5	1,4333	10	,59938
6 do 10	1,2652	11	,37420
11 do 15	1,4333	15	,46526
16 do 20	1,2500	9	,33333
21 do 25	1,3733	25	,42227
26 do 30	1,2111	15	,22901
30 +	1,3117	27	,33059
Ukupno	1,3296	112	,39189

1 - nikada, 7 - svaki dan

Tablica 7. Interpersonalna devijantnost s obzirom na radno iskustvo

Godine radnog iskustva	Srednja vrijednost	Broj ispitanika	Std. Devijacija
do 5	1,3429	10	,61795
6 do 10	1,1818	11	,46987
11 do 15	1,4762	15	,50267
16 do 20	1,5238	9	,67386
21 do 25	1,3029	25	,46715
26 do 30	1,1238	15	,20107
30 +	1,2063	27	,28935
Ukupno	1,2883	112	,45093

1 - nikada, 7 - svaki dan

Istraživanje je nadalje pokazalo da je organizacijska devijantnost najizraženija među osobama sa srednjom stručnom spremom dok je interpersonalna devijantnost najviše izražena među osobama koje imaju višu stručnu spremu. Navedeni podaci prikazani su u tablicama 8 i 9.

Tablica 8. Organizacijska devijantnost s obzirom na razinu obrazovanja

Obrazovanje	Srednja vrijednost	Broj ispitanika	Std. Devijacija
SSS	1,3929	7	,16467
VŠS	1,1667	3	,22048
VSS	1,3388	91	,41496
PDS, magisterij, doktorat	1,2576	11	,33428
Ukupno	1,3296	112	,39189

1 - nikada, 7 - svaki dan

Tablica 9. Interpersonalna devijantnost s obzirom na razinu obrazovanja

Obrazovanje	Srednja vrijednost	Broj ispitanika	Std. Devijacija
SSS	1,3061	7	,36355
VŠS	1,6190	3	,57735
VSS	1,2779	91	,47254
PDS, magisterij, doktorat	1,2727	11	,25916
Ukupno	1,2883	112	,45093

1 - nikada, 7 - svaki dan

Kada se promatra pozicija koje osobe obnašaju u organizaciji, podaci pokazuju da su i organizacijska i interpersonalna devijantnost izraženije kod osoba koje ne obnašaju menadžersku poziciju. Podaci o navedenom odnosu prikazani su u tablicama 10 i 11.

Tablica 10. Organizacijska devijantnost s obzirom na poziciju u organizaciji

Pozicija u organizaciji	Srednja vrijednost	Broj ispitanika	Std. Devijacija
Menadžerska	1,1667	12	,19462
Nemenadžerska	1,3492	100	,40544
Ukupno	1,3296	112	,39189

1 - nikada, 7 - svaki dan

Tablica 11. Interpersonalna devijantnost s obzirom na poziciju u organizaciji

Pozicija u organizaciji	Srednja vrijednost	Broj ispitanika	Std. Devijacija
Menadžerska	1,1667	12	,22656
Nemenadžerska	1,3029	100	,46934
Ukupno	1,2883	112	,45093

1 - nikada, 7 - svaki dan

Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da su, prema percepciji ispitanika, u promatranoj organizaciji najviše prisutne vrijednosti hijerarhijske organizacijske kulture (3,9330). S obzirom da se radi o državnoj organizaciji ne iznenađuje činjenica da je istaknuta upravo ova vrsta organizacijske kulture koju karakteriziraju pravila, poredak, međuzavisnost, poštivanje procedura, formalizacija i stabilnost. Dobiveni rezultati prikazani su u Tablici 12.

Tablica 12. Prosječna ocjena pojedine kulture u organizaciji

Vrsta kulture	Broj ispitanika	Minimum	Maksimum	Srednja vrijednost	Std. Devijacija
Klan	112	1,00	5,00	3,3795	1,01175
Adhokracijska	112	1,00	5,00	2,8482	,88427
Tržišna	112	1,00	5,00	3,5826	,86302
Hijerarhijska	112	1,00	5,00	3,9330	,80607
Ukupno	112				

1 - nije prisutno 5 - jako je prisutno

Kada se promatra dominantna organizacijska kultura te razina devijantnosti prisutna ovisno o individualnoj percepciji dominantne kulture, rezultati pokazuju kako osobe koje doživljavaju organizacijsku kulturu kao klan pokazuju i najvišu razinu devijantnosti, kako organizacijske tako i interpersonalne.

Ono što je pak zanimljivo je da, prema gotovo 1/3 zaposlenika, organizacija nema izraženu dominantnu organizacijsku kulturu već je u organizaciji prisutan miks organizacijskih kultura. Navedeni rezultati prikazani su u tablicama 13 i 14.

Tablica 13. Organizacijska devijantnost prema dominantnom tipu kulture

Dominantna kultura	Srednja vrijednost	Broj ispitanika	Std. Devijacija
Klan	1,4028	12	,39221
Adhokracijska	1,1250	2	,17678
Tržišna	1,2250	10	,34483
Hijerarhijska	1,3972	47	,44580
Miks	1,2663	41	,33449
Ukupno	1,3296	112	,39189

1 - nije prisutno, 5 - jako je prisutno

Tablica 14. Interpersonalna devijantnost prema dominantnom tipu kulture

Dominantna kultura	Srednja vrijednost	Broj ispitanika	Std. Devijacija
Klan	1,4048	12	,61771
Adhokracijska	1,0000	2	,00000
Tržišna	1,3714	10	,61427
Hijerarhijska	1,2948	47	,38885
Miks	1,2404	41	,43382
Ukupno	1,2883	112	,45093

1 - nije prisutno, 5 - jako je prisutno

Kako bi se ispitala statistička povezanost vrsta organizacijske kulture i razine devijantnosti, provedene su dodatne statističke analize. Rezultati korelacijske analize prikazani su u nastavku.

Tablica 15. Povezanost vrste organizacijske kulture i devijantnosti

			Organizacijska devijantnost - prosjek	Interpersonalna devijantnost - prosjek
Spearman's rho	ORG_DEV_prosjek	Koeficijent korelacije	1,000	,489**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		Broj ispitanika	112	112
	INTERPERS_DEV_prosjek	Koeficijent korelacije	,489**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		Broj ispitanika	112	112
	KLAN_prosjek	Koeficijent korelacije	-,237*	-,164
		Sig. (2-tailed)	,012	,084
		Broj ispitanika	112	112
	ADHOKRACIJA_prosjek	Koeficijent korelacije	-,213*	-,204*
		Sig. (2-tailed)	,024	,031
		Broj ispitanika	112	112
	TRŽIŠNA_prosjek	Koeficijent korelacije	-,280**	-,207*
		Sig. (2-tailed)	,003	,029
		Broj ispitanika	112	112
	HIJERARHIJA_prosjek	Koeficijent korelacije	-,276**	-,164
		Sig. (2-tailed)	,003	,084
		Broj ispitanika	112	112

** Korelacija je značajna na razini 0.01

* Korelacija je značajna na razini 0.05

Rezultati istraživanja pokazali su da su sve vrste organizacijske kulture negativno povezane s organizacijskom devijantnosti, ali se statistički najznačajnija razina negativne povezanosti pokazala kod tržišne kulture (-0,280) te kod hijerarhijske kulture kod koje je zabilježen nešto manji koeficijent korelacije (-0,276).

Nadalje, istraživanje je pokazalo da su tržišna kultura i adhokratska kultura negativno povezane i s interpersonalnom devijantnosti gdje se statistički najznačajnija razina negativne povezanosti pokazala kod tržišne kulture (-0,207) dok je kod adhokratske kulture zabilježen nešto manji koeficijent korelacije (-0,204).

Rezultati pokazuju da je tržišna organizacijska kultura statistički značajno negativno povezana s oba tipa organizacijske devijantnosti (organizacijskom i interpersonalnom) pa je iz navedenog moguće zaključiti da bi, ukoliko se želi smanjiti mogućnost pojave devijantnosti, unutar organizacije trebalo razvijati upravo tržišnu organizacijsku kulturu.

Dodatnim provedenim testovima, odnosno provedenom regresijskom analizom u svrhu analize utjecaja pojedine vrste kulture na razinu devijantnosti, nisu dobiveni statistički značajni rezultati. Ujedno, nisu dobiveni statistički značajne razlike uzimajući u obzir kontrolne varijable.

Nakon provedenog istraživanja i slijedom svega navedenog može se zaključiti da je u promatranoj organizaciji devijantnost prisutna u manjim količinama te da je nešto više izražena organizacijska nego interpersonalna devijantnost. Također, prema percepciji ispitanika, u promatranoj organizaciji najviše su prisutne vrijednosti hijerarhijske organizacijske kulture (pravila, poredak, procedure, stabilnost) što zapravo ne čudi jer se radi o organizaciji u državnom vlasništvu čije je poslovanje prilično formalizirano.

Nadalje, iako su rezultati pokazali da bi se, u svrhu smanjivanja razine organizacijske devijantnosti, odnosno izbjegavanja daljnje pojave iste, u promatranoj organizaciji trebala razvijati tržišna organizacijska kultura, navedeno nije u potpunosti primjenjivo jer se ovdje ipak radi o državnom tijelu. Naime, organizacije čiji je dominantni tip kulture tržišna kultura prvenstveno su orijentirane postizanju rezultata gdje su voditelji organizacije strogi, zahtjevni te natjecateljski usmjereni, a naglasak je na pobjedi nad konkurencijom, profitabilnosti te na stjecanju vodećeg položaja na tržištu. S obzirom da cilj promatrane organizacije nije prodor na tržište niti stjecanje što većeg tržišnog udjela nego služi određenom javnom dobru, navedeno nije sasvim primjenjivo. Ipak, neki elementi tržišne kulture mogu se primijeniti i već se primjenjuju u promatranoj organizaciji što se najbolje vidi u činjenici da su ispitanici upravo vrijednosti tržišne kulture prepoznali kao druge najviše prisutne vrijednosti u promatranoj organizaciji, odmah nakon vrijednosti hijerarhijske kulture.

4.3. Ograničenja istraživanja

Provedeno empirijsko istraživanje o povezanosti organizacijske kulture i devijantnog radnog ponašanja ima određena ograničenja, kao i druga provedena istraživanja.

Jedno od ograničenja povezano je s uzorkom na kojem je istraživanje obavljeno. Broj ispitanika je relativno mali (112) i predstavlja manje od polovine zaposlenih u promatranoj organizaciji. Također, većina ispitanika bile su žene, dok su muškarci bili znatno manje zastupljeni što je moglo imati utjecaja na reprezentativnost rezultata. Ujedno, promatrano je samo jedno poduzeće pa je ograničena generalizacija rezultata istraživanja.

Nadalje, istraživanje je provedeno putem online upitnika čime je određeni dio zaposlenika koji nije upoznat s ovakvim načinom provedbe istraživanja i/ili ne vjeruje u anonimnost svojih odgovora vjerojatno odbio odgovarati na upitnik.

Značajno ograničenje istraživanja je i činjenica da su ispitanici trebali procijeniti odnosno ocijeniti svoje ponašanje na radnom mjestu što je nekada zaista teško i poprilično subjektivno, a ne može se isključiti niti mogućnost da su ispitanici u davanju odgovora više pazili na društvenu prihvatljivost odgovora nego zaista na pitanja odgovarali iskreno i nepristrano.

U budućim istraživanjima, trebalo bi proširiti uzorak odnosno uzorak temeljiti na više različitih organizacija, kako privatnih tako i državnih/javnih te organizacija iz različitih sektora kako bi se podaci mogli usporediti, a rezultati istraživanja temeljiti na reprezentativnijem uzorku.

5. ZAKLJUČAK

Stavovi i ponašanja zaposlenika kao individua ili grupa koje se formiraju u organizacijama predmet su mnogih istraživanja. Kada zaposlenici ostvaruju dobre odnose s kolegama s kojima surađuju i/ili svojim nadređenima, dobro se snalaze u timskom radu te poštuju radno vrijeme i zadatke koji su im zadani govorimo o pozitivnom ponašanju koje organizacije očekuju i žele od svojih zaposlenika. Negativan odnos prema kolegama i nadređenima, nepoštivanje radnog vremena i/ili druga odstupanja od pravila i normi smatraju se negativnim ponašanjem zaposlenika jer mogu imati ozbiljne posljedice na pojedince, ali i ozbiljno ugroziti poslovanje organizacije i nanijeti joj nematerijalnu štetu, ali i znatne financijske gubitke.

Organizacije pokušavaju poticati pozitivna ponašanja svojih zaposlenika, ali to nije uvijek krajnji rezultat te se ipak javljaju neželjena ponašanja što stvara problem za organizacije. Jednom kada ponašanje djelatnika počne negativno utjecati na organizaciju odnosno počne ugrožavati vrijednosti i norme za koje se ona zalaže, ulazi se u sferu nepoželjnog radnog ponašanja ili devijantnosti. Za negativna radna ponašanja koriste se razni nazivi (kontraproduktivno, antisocijalnom devijantno itd.), međutim važno je napomenuti da nisu sva devijantna ponašanja jednaka i mogu biti različito usmjerena.

Što zapravo uzrokuje pojavu nepoželjnog radnog ponašanja često se postavlja kao pitanje u dostupnoj literaturi, a nakon mnogih provedenih istraživanja, može se zaključiti da ne postoji samo jedna stvar koja uzrokuje devijantno ponašanje odnosno različite situacije mogu postati okidačem. Zato je iznimno važno utvrditi koji faktori utječu na ponašanje zaposlenika odnosno što ih dovodi u situaciju da se uključuju u devijantna radna ponašanja. S obzirom na navedeno, jedan dio istraživanja orijentirao se na razumijevanje individualnih razlika kao okidača devijantnog ponašanja, dok drugi istraživači ističu i važnu ulogu raznih organizacijskih elemenata, poput organizacijske kulture.

Kako bi se izborile s pojavom devijantnog ponašanja na radnom mjestu, organizacije se trebaju prilagođavati i ohrabrivati razvoj organizacijske kulture koja jasno prikazuje pravila, norme i ponašanja odnosno stavove koje zastupa određena organizacija. Važnost organizacijske kulture je neosporna, ona u organizaciji ima različite funkcije, a kada se gleda s aspekta pojave devijantnog rdnog ponašanja, njezina je uloga posebno značajna.

Kako bi organizacije kontrolirale odnosno usmjeravale ponašanja zaposlenika prema onome što se smatra poželjnim, potrebno je organizacijsku kulturu približiti zaposlenicima, ali i dobavljačima, klijentima kao i svim drugim važnim dionicima. Organizacijska kultura ima značajan utjecaj na ponašanje zaposlenika te su njihovi postupci velikim dijelom uvjetovani njihovom percepcijom kulture u organizaciji. Ukoliko organizacije uspiju postići da zaposlenici prihvaćaju postavljene norme i vrijednosti te se s njima mogu poistovjetiti, njihova motiviranost za radom će porasti što će na koncu dovesti do boljeg radnog učinka kako zaposlenika, tako i organizacije u cjelini.

Rezultati istraživanja provedenog u promatranoj organizaciji pokazali su nisku razinu devijantnog ponašanja, ali i da je, uzme li se u obzir tip devijantnog ponašanja, više izražena organizacijska devijantnost nego interpersonalna. Prema percepciji ispitanika, u organizaciji su najviše prisutne vrijednosti hijerarhijske organizacijske kulture koju karakteriziraju pravila, poredak, poštivanje procedura, formalizacija i stabilnost što je zapravo tipično i za organizacije koje služe javnom dobru tako da su rezultati na neki način i očekivani. Iako su rezultati pokazali da bi se, u svrhu smanjivanja razine organizacijske devijantnosti odnosno izbjegavanja daljnje pojave iste, u promatranoj organizaciji trebala razvijati tržišna organizacijska kultura, navedeno nije u potpunosti primjenjivo. Naime, organizacije čiji je dominantni tip kulture tržišna, prvenstveno su orijentirane postizanju rezultata i naglasak je na pobjedi nad konkurencijom, profitabilnosti te na stjecanju vodećeg položaja na tržištu. S obzirom da se ovdje promatralo državno tijelo, njegov cilj nije prodor na tržište i/ili stjecanje većeg tržišnog udjela. Ipak, neki elementi tržišne kulture, kao i drugih organizacijskih kultura, se u promatranoj organizaciji mogu primijeniti i već se primjenjuju što se najbolje vidi u rezultatima istraživanja koji se odnose na percepciju zaposlenika o vrijednostima organizacijske kulture koje primjećuju u svojoj organizaciji. Rezultati pokazuju da su, prema percepciji ispitanika, u organizaciji prisutne vrijednosti svih tipova organizacijske kulture. Ipak kao najprisutnije istaknute su vrijednosti hijerarhijske i tržišne kulture. Zanimljivo je za napomenuti i činjenicu da čak jedna trećina zaposlenika smatra da niti jedna organizacijska kultura nije dominantna u promatranoj organizaciji. Navedeno se može promatrati s pozitivne strane gdje nije nametnut samo jedan tip organizacijske kulture već su postavljene šire vrijednosti s kojima se svatko može poistovjetiti, ali može se promatrati i s negativne strane gdje se zaposlenici ne mogu poistovjetiti s organizacijskom kulturom jer vrijednosti i norme koje ona promovira nisu jasne i precizno definirane.

LITERATURA

1. Agwa, A. M. F. (2018) *Leadership: Workplace Deviance Behaviors*, Intechopen, dostupno na: <https://www.intechopen.com/books/leadership/workplace-deviance-behaviors> [4. svibnja 2020.].
2. Aleksić, A. et al. (2018) Can organizational culture predict deviance at work: Exploring the cause effect relation. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, str. 686-693.
3. Aleksić, A. i Vuković, M. (2018) Connecting personality traits with deviant workplace behaviour. *Journal of Media Critiques*, 4 (14), str. 119-129.
4. Appelbaum, S. H. et al. (2007) Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, 7 (5), str. 586-598.
5. Baboselac-Marić, M. i Zadro Omrčen, K (2019): Nepoželjna organizacijska ponašanja - što znamo i što možemo? *Policija i sigurnost*, 28 (3), str. 376-400.
6. Bogdanović, M. (2010) *Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa: Organizacijska kultura kao faktor uspjeha projekata unapređenja poslovnih procesa*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 195-210.
7. Brackett, M. A. (2004) Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36 (6), str. 1387-1402.
8. Bratton et al. (2007) *Work and Organizational Behaviour: Understanding the workplace*. 1. izd., New York: Palgrave Macmillan
9. Buchanan, D. A. i Huczynski A. A. (2010) *Organizational behavior*. 7. izd., Harlow: Pearson Education Ltd.
10. Carpenter, M. A., Bauer, T. i Erdogan, B. (2009) *Principles of Management*. Boston: Flat World Knowledge
11. Baharom, M. et al. (2017) A Systematic Review on the Deviant Workplace Behavior. *Review of Public Administration Management*, 5 (3), str. 1-8.
12. Clinard, M. B. i Meier, R. F. (2010) *Sociology of Deviant Behavior*. Wadsworth Publishing; Belmont, CA, 14. izd.
13. Cropanzano, R. i Ambrose, M. (2001) *Advances in Organizational Justice: Chapter 4 Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda*. Stanford University Press Stanford
14. Cropanzano, R. i Mitchell, M. S. (2005) Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31 (6), str. 874-900.
15. Dalton, D. R. et al. (1980) Organization Structure and Performance: A Critical Review. *Academy of Management Review*, 5 (1), str. 49-64.
16. Di Stefano, G. et al. (2017) The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace, *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (17), str 1-22.
17. Eisenberg, N. (2000) Emotion, regulation, and moral development. *Annual Review of Psychology*, 51, str. 685.
18. Eydi, H. et al. (2011) Compressive Review of Organizational Effectiveness in Sport, *Sport Management International Journal*, 7 (1), str. 5-21.

19. Friedrichs, D. O. (2002) Occupational crime, occupational deviance, and workplace crime: Sorting out the difference. *Criminal Justice*, 2(3), str. 243–256.
20. Galperin, B. L. (2002), *Determinants of deviance in the workplace: an empirical examination in Canada and Mexico*, unpublished doctoral dissertation. Concordia University. Montreal.
21. Gottfredson, M. R. i Hirschi, T. (1990) *A General Theory of Crime: The Nature of Criminality: Low Self-Control*. Stanford California: Stanford University Press.
22. Gruys, M. L. i Sackett, P. R. (2003) Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of selection and assessment*, 11 (1), str. 30-42.
23. Hall, R. H. (1977) *Organizations: Structure and process*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
24. Hastuti, D. et al. (2017) *Exploring the Relationship Between Personality Factors and Workplace Deviant Behavior Among Pekanbaru City Civil servants*. *Performance*, 24 (1), str. 1-12.
25. Hitt, M. A. et al. (2010) *Organizational Behaviour: Personality, Intelligence, Attitudes, and Emotions*. 3. izd., Hoboken NJ: John Wiley & Sons, Incorporated.
26. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2009) Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Povijest i društvo: Sociologija
27. Kessler, E. H. (2013) *Encyclopedia of Management Theory: Meaning and Functions of Organizational Culture*, Volume 1, California: SAGE Publication Inc.
28. Koopmans, L. et al. (2011) Conceptual Frameworks of Individual work Performance A Systematic Review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53 (8), str. 856-866.
29. Liau, A. K. (2003) et al. The Case for Emotional Literacy: The influence of emotional intelligence on problem behaviours in Malaysian secondary school students. *Journal of Moral Education*, 32 (1), str. 51-66.
30. Malvić, S. T., et al. (2014) Percipirana organizacijska pravednost kao determinanta organizacijske odanosti. *Ekonomska Misao i praksa*, 23 (1), str. 43-62.
31. Marasi, S., et al. (2018) The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent?. *Journal of Managerial Issues*, 30 (1), str. 8-27.
32. Marcus, B. i Schuler, H. (2004) Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), str. 647-660.
33. McCardle, J. G. (2007) *Organizational Justice And Workplace Deviance: The Role Of Organizational Structure, Powerlessness, And Information Saliene*. Doctoral Dissertation. University of Central Florida.
34. McCrae, R. R. i Costa, P. (1987) Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (1), str. 81-90.
35. Merton, R. K. (1938) Social Structure and Anomie. *American Sociological Review*, 3 (5), str. 672-682.
36. Messner, W. (2013) Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5 (2), str. 76-100.

37. Miron, A. M. i Brehm, J. W. (2006) Reactance Theory – 40 Years Later Later. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 37 (1), str. 9-18.
38. Mitchell, M. S. i Ambrose, M. L. (2007) Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 9 (4), str. 1159-1168.
39. Moorman, R. H. (1991) Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), str. 845-855.
40. 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), str. 391-419.
41. New World Encyclopedia contributors (2019) 'Robert K. Merton', New World Encyclopedia, dostupno na: www.newworldencyclopedia.org/p/index.php?title=Robert_K._Merton&oldid=1022517 [22. studenog 2019.]
42. Nurul, I. et al.(2013) The Relationship of Big Five Personality Traits on Counterproductive Work Behaviour Among Hotel Employees: An Exploratory Study. *Procedia Economics and Finance*, 7, str. 181-187.
43. Ojo, O. (2012) Influence of Organizational Culture on Employee Work Behavior. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 3 (11), str. 46-57.
44. O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. i Glew, D. J. (1996) Organization-motivated aggression: A research framework. *The Academy of Management Review*, 21 (1), str. 225-253.
45. 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), str. 126-134.
46. Proust, M. prema: Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2010) *Essentials of Organizational Behaviour*. Prentice Hall, New Jersey.
47. Rafiee, M., et al. (2015) The Relationship of the Deviant Workplace Behavior with the Organizational Justice and Staff Development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, 5 (1), str. 126-140.
48. Rahman, M. S., et al. (2013) Relationship between Deviant Workplace Behavior and Job Performance: An Empirical Study. *NIDA Development Journal*, 53 (2), str. 127-150.
49. Rahman, S. et al. (2012) Relationship among emotional intelligence, deviant workplace behavior and job performance: An empirical study. *Portuguese Joournal of Management Studies*, 17 (1), str. 39-62.
50. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2010) *Essentials of Organizational Behaviour*. Prentice Hall, New Jersey.
51. Robinson, S. L. i Bennet, R. J. (1995) A typology of deviant workplace behaviours: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), str. 555-572.
52. Robbins, S. P. i Judge, T. A. (2013) *Organizational Behaviour*. 15. izd., Prentice Hall, New Jersey

53. Saeidinejad, M. i Zehtabi, M. (2009) The Explanation of Anti-Citizenship Behaviors in the Workplaces. *International Business Research*, 2 (4), str. 76-86.
54. Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3. izd., San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series.
55. Sekulić, D. (1984) Kvantitativni aspekti kvalitativne metodologije — tipologije u društvenim znanostima. *Revizija za sociologiju*, 14 (3-4), str. 249-258.
56. Spector et al. (2006) The dimensionality of counterproductivity: Are all Counterproductive behaviours created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, str. 446–460.
57. Spreitzer, G. M. i Sonenshein, S. (2004) Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), str. 828-847.
58. Šmider, M. (2012) *Istraživanje organizacijske kulture u Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek*, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Filozofski fakultet, dostupno na: <https://core.ac.uk/reader/197555580> [10. prosinca 2019.]
59. Tepper, B. J. (2000) Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), str. 178-190.
60. Utkarsh, V. et al. (2019) Workplace Deviance: A Conceptual Framework, *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8 (4), str. 12355-12364.
61. Vardi, Y. i Wiener, Y. (1996) Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7 (2), str. 151-165.
62. Žugaj, M., et al. (2004) *Organizacija: Organizacijska kultura*. 2. izd., Varaždin: Tiva – Tiskara Varaždin.

POPIS SLIKA

Slika 1. Tipologija pozitivne devijantnosti	11
Slika 2. Mertonovi načini prilagodbe i/ili tipovi devijantnog ponašanja	13
Slika 3. Tipologija devijantnog radnog ponašanja	15
Slika 4. Interakcija nasilnog nadzora i negativnog reciprociteta na devijantno ponašanje usmjereno prema nadređenom	28
Slika 5. Kako se formira organizacijska kultura	42
Slika 6. Razine kulture Edgara Scheina	48
Slika 7. Okvir kulture prema Handyu (1993)	51
Slika 8. Okvir kulture prema Goffeeu i Jonesu (2003)	53
Slika 9. Model suprotstavljenih vrijednosti prema Quinn i Rohrbaugh (1983)	55
Slika 10. Model suprotstavljenih vrijednosti Camerona i Quinna (2011)	57

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Prikaz broja ispitanika u odnosu na spol	64
Grafikon 2. Ispitanici prema dobnoj skupini	65
Grafikon 3. Razina obrazovanja ispitanika	65
Grafikon 4. Radno iskustvo ispitanika	66
Grafikon 5. Pozicija ispitanika u organizaciji	67

POPIS TABLICA

Tablica 1. Razina devijantnog ponašanja među ispitanicima, prema tipu devijantnosti	67
Tablica 2. Organizacijska devijantnost s obzirom na spol	68
Tablica 3. Interpersonalna devijantnost s obzirom na spol	68
Tablica 4. Organizacijska devijantnost s obzirom na dob	69
Tablica 5. Interpersonalna devijantnost s obzirom na dob	69
Tablica 6. Organizacijska devijantnost s obzirom na radno iskustvo	70
Tablica 7. Interpersonalna devijantnost s obzirom na radno iskustvo	70
Tablica 8. Organizacijska devijantnost s obzirom na razinu obrazovanja	71
Tablica 9. Interpersonalna devijantnost s obzirom na razinu obrazovanja	71
Tablica 10. Organizacijska devijantnost s obzirom na poziciju u organizaciji	71
Tablica 11. Interpersonalna devijantnost s obzirom na poziciju u organizaciji	72
Tablica 12. Prosječna ocjena pojedine kulture u organizaciji	72
Tablica 13. Organizacijska devijantnost prema dominantnom tipu kulture	73
Tablica 14. Interpersonalna devijantnost prema dominantnom tipu kulture	73
Tablica 15. Povezanost vrste organizacijske kulture i devijantnosti	74

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

U ovom radu definirani su devijantnost i devijantno radno ponašanje, navedena je tipologija devijantnog radnog ponašanja, opisani su njegovi uzroci i posljedice te su opisana obilježja i definirana uloga organizacijske kulture.

Kako bi se ocijenila povezanost organizacijske kulture i devijantnog radnog ponašanja u organizacijama, provedeno je istraživanje u odabranoj državnoj organizaciji. Provedeno empirijsko istraživanje pokazalo je da je u promatranoj državnoj organizaciji prisutna niska razina devijantnog ponašanja i da je, kada se u obzir uzme tip devijantnog ponašanja, u promatranoj organizaciji više izražena organizacijska devijantnost nego interpersonalna. Prema percepciji ispitanika, u organizaciji su najviše prisutne vrijednosti hijerarhijske organizacijske kulture, ali i da bi se u svrhu smanjivanja razine organizacijske devijantnosti odnosno izbjegavanja daljnje pojave iste, prema mišljenju ispitanika, u promatranoj organizaciji trebala razvijati tržišna organizacijska kultura. Ipak, navedeno nije u potpunosti primjenjivo jer je promatrana organizacija državna i njezin krajnji cilj nije pobjeda nad konkurencijom, već profitabilnosti niti stjecanje vodećeg položaja na tržištu već služi javnom dobru u skladu s definiranom vizijom i misijom.

Ključne riječi: devijantnost, devijantno radno ponašanje, organizacijska kultura

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLESKOM JEZIKU

In this paper, deviance and deviant work behavior are defined, the typology of deviant work behavior is presented, its causes and consequences are described, and the characteristics and role of organizational culture are described.

In order to assess the connection between organizational culture and deviant work behavior in organizations, a survey was conducted in a selected government organization. The conducted empirical research showed that there is a low level of deviant behavior in the observed state organization and that, when the type of deviant behavior is taken into account, organizational deviance is more expressed in the observed organization than interpersonal. According to the respondents, the values of hierarchical organizational culture are most present in the organization, but also that in order to reduce the level of organizational deviance or avoid further occurrence of the same, according to respondents, the observed organization should develop a market organizational culture. However, the above is not fully applicable because the observed organization is state-owned and its ultimate goal is not to win over the competition, increase profitability or gain market leadership, but serves the public good in accordance with the defined vision and mission.

Key words: deviance, deviant work behavior, organizational culture

ŽIVOTOPIS

Martina Jurjević rođena je 30. prosinca 1987. u Zagrebu. Osnovnu školu i osnovnu glazbenu školu završila je u Zaprešiću dok je srednju školu, usmjerenje opća gimnazija, završila u Zagrebu.

Na temelju izvrsnih rezultata postignutih tijekom srednjoškolskog obrazovanja i na prijemnom ispitu 2007. ostvarila je upis na Ekonomski fakultet u Zagrebu. Preddiplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije, smjer Menadžment završila je 2010. dok je Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije, smjer Menadžment završila 2011. obranom diplomskog rada.

Od studenog 2011. do prosinca 2012. obavljala je posao asistentice voditeljice financija i računovodstva u tvrtki GATING-92 d.o.o. U veljači 2013. zaposlena je kao pripravnik u Državnom uredu za reviziju. U veljači 2014. raspoređena je na mjesto pomoćne revizorice, a nakon polaganja Državnog stručnog ispita 2014. te ispita za ovlaštenog državnog revizora 2015. u rujnu 2015. raspoređena je na mjesto ovlaštene državne revizorice u Državnom uredu za reviziju. U kolovozu 2017. Martina Jurjević promaknuta je na mjesto više državne revizorice, a u siječnja 2019. promaknuta je na mjesto načelnice odjela za reviziju EU fondova u Državnom uredu za reviziju. Od rujna 2019. Martina Jurjević obavlja posao nacionalnog eksperta u Europskom revizorskom sudu u Luxemburgu.

Poslijediplomski specijalistički studij, smjer Poslovno upravljanje – MBA, upisala je 2016. na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu.