

MARINELA BABOSELAC-MARIĆ*, KRISTINA ZADRO OMRČEN**

Nepoželjna organizacijska ponašanja – što znamo i što možemo?

Sažetak

U radu se nastoji pojasniti nepoželjno organizacijsko ponašanje koje iznimno šteti organizaciji u cjelini.

Nepoželjno organizacijsko ponašanje opisano je kroz dimenzije, teorijske postavke razvoja takvog ponašanja kao i odnos s drugim sličnim pojavnim oblicima poput nasilja, odmazde, osvete i devijantnosti.

S obzirom na organizacijske i izvanorganizacijske pokušaje u prevenciji navedenih ponašanja, predstavljen je hrvatski zakonodavni okvir koji se također bavi definiranjem i predviđenim sankcijama za ponašanja koja mogu štetiti drugim zaposlenicima i/ili organizaciji kao i mogućnosti organizacijskog reagiranja u odnosu na pojavu takvog nepoželjnog ponašanja u radnome kontekstu.

Ključne riječi: *nepoželjno organizacijsko ponašanje, dimenzije nepoželjnog organizacijskog ponašanja.*

1. UVOD

Interes za istraživanje nepoželjnog organizacijskog ponašanja javlja se još 80-ih godina, ali intenzivnije prije 20-ak godina. Negativna ponašanja koja reduciraju učinkovito funkcioniranje organizacije i zaposlenika nazivaju se nepoželjnim organizacijskim ponašanjem.

* Marinela Baboselac-Marić, univ. spec. psihosoc., dipl. psiholog – prof., Uprava za ljudske potencijale, Ministarstvo unutarnjih poslova RH, Hrvatska.

** Kristina Zadro Omrčen, dipl. iur., Hrvatski sabor, Ured tajnika sabora u Tajništvu Hrvatskoga sabora, Hrvatska.

Nepoželjno organizacijsko ponašanje (eng. *contraproductive work behaviours*, u daljnjem tekstu: NOP) odnosi se na set različitih ponašanja i aktivnosti kojima se namjerno i dobrovoljno šteti organizaciji ili zaposlenicima (Spector, Fox, 2005). Gruys i Sackett (2003) smatraju da su to sva ona ponašanja koja su namjerna i protivna interesima organizacije. Takva ponašanja sadržavaju voljnu komponentu prilikom čega su aktivnosti koje se poduzimaju takve da čine štetu organizaciji ili drugim zaposlenicima.

Prema Robinsonu (2003) nepoželjno organizacijsko ponašanje kategorija je kompleksnog konstrukta radne uspješnosti, a koje se odnosi na namjerno ugrožavanje organizacije i dobrobiti njezinih članova kroz kršenje postavljenih organizacijskih normi. Neka od ponašanja uključuju tjelesno i psihičko nasilje nad drugima, uništavanje organizacijske imovine, zloupotrebu informacija, zanemarivanje sigurnosnih propisa ili razne načine izbjegavanja radnih obaveza poput kašnjenja, neopravdanih bolovanja, ranijeg napuštanja radnog mjesta i slično (Spector i sur., 2006).

Radi se o negativnoj organizacijskoj pojavi zbog koje se gube milijuni dolara i propada 20 % poslova te stradavaju zaposlenici kako psihosocijalno tako i zdravstveno. 33-75 % zaposlenih u SAD-u bilo je izloženo nekom od oblika NOP-a. Kako se radi o destruktivnom fenomenu koji ima štetne posljedice, očekivana je vidljivost ponašanja ili barem učestalo prijavljivanje nepoželjnog ponašanja, no pokazuje se kako su upravo nepoželjna ponašanja često skrivena te ostaju neprijavljena i nesankcionirana. Kako Porath, MacInnes i Folkes (2011) navode, neuljudeno ponašanje među suradnicima u radnom okruženju nije normalna pojava, ali nije ni rijetka.

Prema Spectoru i Fox (2005), NOP se odnosi na sve one voljne radnje koje štete organizaciji, zaposlenicima ili drugim zainteresiranim stranama, npr. klijentima, partnerima, korisnicima usluga. Navedenim se proširuje djelovanje NOP-a, u odnosu na ranije postavke prema kojoj NOP uključuje samo organizacijski kontekst. Sukladno s time, štetna ponašanja koja doživi korisnik usluge organizacije, štetno djeluju i na samu organizaciju. Nepoželjna organizacijska ponašanja izravno štete organizaciji u smislu oštećivanja organizacijskih resursa ili čine značajne negativnosti zaposlenicima koje smanjuju njihovu radnu učinkovitost.

Može se smatrati, sukladno s definicijama različitih autora, kako NOP karakterizira nepoštovanje i kršenje socijalnih te organizacijskih pravila i vrijednosti (Martinko, Gundlach, Douglas, 2002).

2. OBILJEŽJA NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA

Sackett i Devore (2001), smatraju da je potrebno prepoznavanje kriterija koji se odnose na namjerno ponašanje zaposlenika koje je suprotno organizacijskim interesima, s mogućnošću negativnog učinka na organizaciju te postojanje promatranja ponašanja, a ne njegovih posljedica, a kako bi se ono smatralo nepoželjnim.

Kada se radi o obilježjima nepoželjnog organizacijskog ponašanja, Gruys i Sackett (2003) smatraju da se ponašanja koja su voljna i namjerna, ne odvijaju slučajno; primjenjuju se sa svrhom, a ponašanja koja nenamjerno dovedu do štete ne smatraju se nepoželjnim ponašanjem jer nije ispunjen kriterij namjere. Primjerice, ukoliko zaposlenik slučajno izbriše dokument na računalu, takvo ponašanje neće se smatrati kontraproduktivnim. No, s druge

strane, ako se određenom zaposleniku kojeg suradnici ili rukovoditelj smatraju ugrožavajućim za održavanje svojih pozicija (jer posjeduje dodatna znanja, vještine, sposobnosti ili kompetencije koje ostali nemaju) namjerno izbrišu podaci s računala koje koristi, tada će se takvo ponašanje smatrati nepoželjnim organizacijskim ponašanjem.

Nadalje, prema Spectoru i Fox (2005), ukoliko su ponašanja usmjerena prema organizacijskim dobrima (npr. kašnjenje, raniji odlasci s posla, neodgovorna uporaba računala i tiskanja u osobne svrhe) te neprimjerena ponašanja prema kolegama u radnome okruženju (npr. neprimjereni komentari), isključivo se pojavljuju u širem radnom kontekstu te su suprotna legitimnim interesima organizacije.

Nepoželjna organizacijska ponašanja uključuju uvredljiva ponašanja usmjerena prema drugima, agresivno ponašanje (tjelesno i verbalno), namjerne pogreške u radu i obavljanju poslova, sabotaza, krađa te povlačenje koje se odnosi na odsutnost s posla, apsentizam i kašnjenje. Također, nepoželjna ponašanja u organizaciji uključuju negativna ponašanja koja se odnose na apsentizam, kašnjenje, krađu, sabotazu, korištenje nedozvoljenih supstancija (npr. alkohola ili droga), neprijateljsko ponašanje, opstruiranje, verbalnu agresiju i seksualno nasilje. Primjeri NOP-a su i sljedeći: favoriziranje, tračevi, koruptivna ponašanja, verbalno zlostavljanje, otuđivanje organizacijskih resursa. Nepoželjna organizacijska ponašanja uključuju aktivan, primjerice krađa, agresija, sabotaza; te pasivan način kao što je npr. povlačenje.

2.1. Modeli i dimenzije nepoželjnog organizacijskog ponašanja

Dugo su istraživanja u području organizacijske psihologije bila usmjerena na specifična ponašanja te su izostajali rezultati vezani uz prirodu pojavnog oblika. Među prvim autorima pojavljuju se Hollinger i Clark (1982 prema: Sackett, Devore, 2001) koji štetna ponašanja u organizaciji kategoriziraju u uništavanje imovine (krađa) te lošu produktivnost odnosno nemarkar i površno obavljanje poslova. Nadalje, Robinson i Bennett (1995) nastavljaju navedena istraživanja iz 80-ih godina u nastojanju razvijanja tipologije nepoželjnog organizacijskog ponašanja, predlažu dvije dimenzije koje se klasificiraju unutar četiri kategorije.

Prva dimenzija odnosi se na ozbiljnost počinjenih prekršaja, a obuhvaća lakše prekršaje poput ranijeg odlaska s posla te teže prekršaje poput krađe. Druga dimenzija obuhvaća interpersonalnu devijantnost koja se odnosi na toksična ponašanja prema drugim pojedincima unutar organizacije te organizacijsku devijantnost odnosno ponašanja štetna za samu organizaciju.

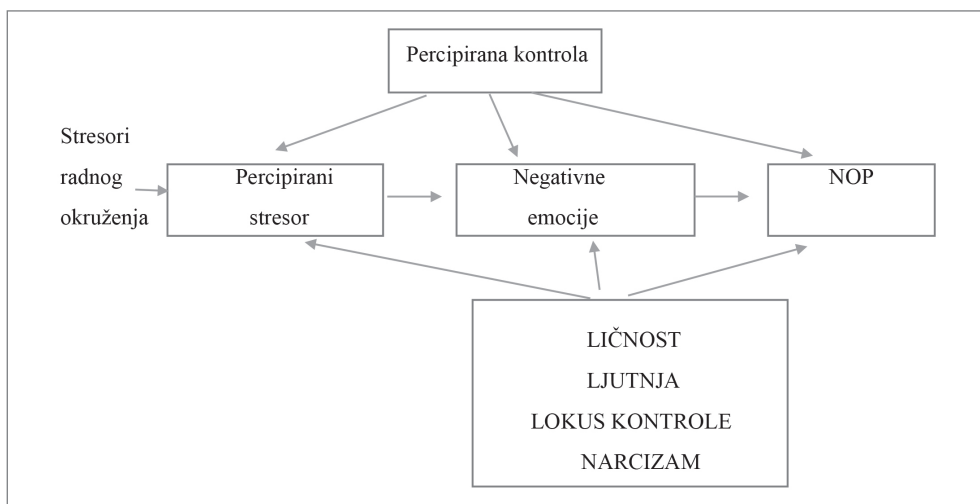
U navedenom modelu prvi puta se uzima u obzir interpersonalni aspekt. Što se tiče samih oblika NOP-a, razlikujemo uništavanje imovine (ozbiljna, organizacijska devijantnost), smanjenje produktivnosti (lakša, organizacijska devijantnost), političku devijantnost (lakši, interpersonalni prekršaji) te osobnu agresiju (teška interpersonalna devijantnost). Ovi oblici ponašanja odnose se na različite, ali međusobno povezane tipove devijantnosti na radnom mjestu. Većina autora prihvaća postavke Bennetta i Robinsona (1995) o postojanju dvaju tipova ponašanja - prema organizaciji i prema ljudima. Bennett i Robinson (2000) utvrđuju da navedene dimenzije treba promatrati povezano što potvrđuju Dalal i suradnici (2005, prema: Spector, Fox, Domagalski, 2005) pri čemu međusobna povezanost iznosi .70.

Sackett i DeVore (2001) predlažu hijerarhijski model NOP-a u kojem su dva faktora koji se odnose na organizacijsku i interpersonalnu devijantnost (npr. apsentizam, krađe).

Iako je razlika između zasebnih dimenzija NOP-a korisna u opisivanju kontraproduktivnog ponašanja, preciznija razlika može nam omogućiti bolje razumijevanje činjenice zašto su počinjena specifična kontraproduktivna ponašanja. Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh i Kessler (2006) predložili su pet primarnih kategorija kontraproduktivnog ponašanja koje se često koriste prilikom ispitivanja NOP-a: sabotaza (gubitak materijala/opreme, oštećivanje opreme, uništavanje atmosfere ureda), povlačenje (odsutnost, kašnjenje, raniji odlasci s posla, prekomjerne ili duge stanke), devijantnost u radu (pogrešno obavljanje poslova, presporo obavljanje poslova, nepoštovanje uputa za rad), zlostavljanje (uvredljivi komentari, neprirodne geste, prijetnje, nepoštovanje privatnosti), krađe (uzimanje materijala/opreme iz ureda ili od zaposlenika, pogrešno izvješćivanje o radnom vremenu). Gruys i Sackett (2003) predlažu širi model od 11 dimenzija koji također sadržajno odgovara navedenim dimenzijama Spector i suradnika. Na temelju rezultata, razvijaju dvodimenzionalni model koji obuhvaća interpersonalni odnosno organizacijski aspekt ponašanja dok se druga dimenzija odnosi na stupanj važnosti ponašanja za obavljanje radnog zadatka. Primjerice, zlouporaba alkohola na poslu pripada jednom kraju ove dimenzije, dok se na drugom ekstremu nalaze ponašanja poput zlouporabe informacija ili neprimjerenih verbalnih odnosno tjelesnih ponašanja prema drugima, a koja nisu posebno značajna za kvalitetno obavljanje poslova.

No, Gruys i Sackett (2003) ističu kako je potreban oprez prilikom zaključivanja o postojanju dviju dimenzija NOP-a s obzirom na metodološke razlike u provedenim istraživanjima kod različitih autora.

Veći broj radova koji proučavaju NOP ima svoje začetke u modelima agresije. Neki autori povezuju NOP s negativnim emocijama (ljutnja ili frustracija) kao odgovor na uvjete iz okoline (Fox, Spector, 2005). Slično tome svoj model temelje autori Spector i Fox (2005), kako pokazuje slika 1. Posljednjih 20-ak godina uključuju se u istraživanja i stresori radnog okruženja kao oni koji induciraju negativne emocije. Sličnosti modela koji se bave modelom agresije i modelom percipirane (ne)pravednosti očituju se u ulozi negativnih emocija kao odgovoru na situaciju koja je percipirana kao važna.



Slika: Model Spector i Fox (2005)

Navedeni model nastanka NOP-a temelji se na postavkama agresivnog ponašanja i stresa na radu. Model nastoji povezati radno okruženje, percepciju, emocionalna stanja i NOP. Autori Spector i Fox (2005) u model uključuju varijable radnog okruženja kao one koje mogu izazvati negativne emocije. Također, nastoje povezati različite negativne emocije s pojavom NOP-a, ne samo emociju ljutnje. Uvode kontrolu kao značajan element modela te smatraju kako su obilježja ličnosti ta koja će sugerirati pojavu određenih ponašanja i emocija (u istom radnom okruženju, zaposlenici različito reagiraju). Kako je navedeno na slici 1., percipirana kontrola predstavlja moderator percipiranog stresora, negativnih emocija i pojave NOP-a. Ličnost će imati ulogu u percepciji, emocionalnim odgovorima i ponašanju. NOP može djelovati na različite načine; može radno okruženje činiti još stresnijim dok će određeno emocionalno stanje utjecati na percepciju osobe i procjenu situacije. Kako autori tvrde, ovo nije jedina moguća veza navedenih konstrukata, ali je moguće dobro objašnjenje.

2.1. Zlostavljanje

Dimenzija se odnosi na štetna ponašanja prema suradnicima koja uključuju prijetnje, bezobrazne i neprimjerene komentare, ignoriranje suradnika, omalovažavanje sposobnosti suradnika za obavljanje poslova. Geen (1998, prema: Spector i suradnici, 2006) navodi kako je agresivno ponašanje u okviru NOP-a rezultat dispozicijskih i okolinskih faktora iako se može povezati i s agresivnom strukturom ličnosti. Prema Keashly i Harvey (2005, prema: Spector i suradnici, 2006), socijalne norme i organizacijska kultura podržavaju ponašanja zlostavljanja ili ih, sukladno sa svojim formalnim i neformalnim pravilima, inhibiraju. Kada se radi o podržavanju zlostavljanja u radnoj sredini, uglavnom se radi o radnim okruženjima u kojima su takva ponašanja procijenjena kao prihvatljiva odnosno nisu neprihvatljiva.

2.2. Sabotaža i devijantnost prilikom obavljanja posla

Devijantnost prilikom obavljanja posla odnosi se na namjerno krivo obavljanje zadatka, dok se sabotaza odnosi na namjerno uništavanje ili oštećivanje opreme poslodavca. Iako se odnose na različita ponašanja, pri čemu je sabotaza vidljivo i jasno ponašanje koje se može sankcionirati, devijantnost prilikom obavljanja posla pasivno je i manje vidljivo ponašanje u radnoj sredini.

Neki autori smatraju kako je sabotaza produkt instrumentalne svrhovitosti kao odgovor na ljutnju i neprijateljske osjećaje. Takvi postupci mogu sugerirati potrebu da se ukaže na problem ili utječe na organizacijske promjene.

2.3. Krađa

Kao i sabotaza, krađa odnosno otuđivanje imovine poslodavca, odnosi se na organizacijski problem koji uključuje i financijske gubitke. Krađa je agresija usmjerena protiv organizacije, s namjerom da joj se naštetiti. Cijeli je niz mogućih razloga krađe pa tako Payne i Gainey (2004, prema: Spector i suradnici, 2006) navode percepciju da je krađa dopuštena, nisku razinu samokontrole, nepravdu, osobine ličnosti, radno okruženje, stres te demografska obilježja. Nepravda se smatra stresorom koji utječe na krađu kroz pojavu negativnih emocija. No, moguće je i kako pojedinac ukrade kako bi zadovoljio stanje jednakosti odnosno ravnoteže ili jednostavno sebi priskrbio određenu dobit. Zaključno, motivi krađe mogu se smatrati više instrumentalni nego isključivo neprijateljski naspram organizacije.

2.4. Povlačenje

Povlačenje uključuje različite oblike ponašanja koji se odnose na radno ponašanje u kojem se radi manje nego to organizacija zahtijeva (apsentizam, uzimanje dugih pauza, kašnjenje ili raniji odlasci s posla). Ranija istraživanja predlažu nezadovoljstvo poslom kao temelj javljanja ponašanja povlačenja, no potencijalna objašnjenja nude mogućnost drugih objašnjenja primjerice, psihološki i zdravstveni problemi, stres, kultura, individualne razlike te konflikt na relaciji obitelj – posao (Koslowsky, 2000, prema: Spector i suradnici, 2006). Moguće je da se radi o izbjegavanju radnih situacija koje mogu štetiti zaposleniku u smislu stresogenih uvjeta, negativnih emocija ili radi nezadovoljstva s poslom.

Često se u literaturi nepoželjna organizacijska ponašanja javljaju pod terminima destruktivna ponašanja, antisocijalna ponašanja, devijantna, nasilnička ponašanja. Prema Spectoru i Fox (2005), NOP je najbliži agresiji u radnom okruženju. Razlika se očituje u tome da NOP-a ne zahtijeva potrebu za specifičnu namjeru činjenja štete, a s druge strane, agresija sadržava obrasce ponašanja koji se smatraju NOP-om, primjerice, neprijateljsko ponašanje.

3. ODNOS S DRUGIM NEGATIVNIM POJAVNIM OBLICIMA

S obzirom na to da NOP varira u pojavnim oblicima ovisno o organizacijskom kontekstu, pojavljuje se mogućnost preklapanja pojava oblika ponašanja koji su dijelom vezani uz druga negativna ponašanja. Kako bi se ponašanja NOP-a jasno odredila, u istraživanjima se nastoje primjenjivati generičke mjere koje sadrže opciju „nije primjenjivo“, a kako bi se učinila distinkcija (Gruys, Sackett, 2003). Pokazuju se određene sličnosti i razlike NOP-a u odnosu na nasilje, odmazdu, osvetu i devijantnost.

Nasilje se odnosi na oblik agresije pri čemu kaznena djela poput ubojstva, pljačke ili silovanja uključuju i element nasilja. Pljačka ne mora nužno uključivati agresiju, ali se može smatrati nasiljem. Definicije nasilja mogu, ali i ne moraju značiti namjeru da se nekome nanese šteta, ali se definira s obzirom na prirodu i posljedicu samog djela. Time se smatra da kao konstrukt obuhvaća uži dio u odnosu na NOP. Naravno, moguće je počinuti nasilje koje nije imalo za posljedicu nečije stradanje, ali se i dalje smatra nasiljem neovisno o posljedici (Fox, Spector, 2005).

Nadalje, odmazda se odnosi na obrazac ponašanja koje predstavlja odgovor na percipiranu nepravdu u radnom okruženju s namjerom kažnjavanja onih za koje se smatra da su odgovorni ili su uzrokovali nepravdu. Iako je u osnovi ponašanja nanošenje štete drugima s razlogom, motiv je „vraćanje dugova“ odnosno uspostavljanje pravde. Većina ponašajnih obrazaca ovog konstrukta mogu se smatrati NOP-om, odnosno mogu se podvesti pod termin NOP-a (Skarlicki, Folger, 1997; Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh, Kessler, 2006).

Osveta se odnosi na ponašanja usmjerena protiv onih koje percipiramo uzrokom štete koja je nastala ili štete koja nam je nanesena. Ponašanja koja smatramo osvetničkim mogu uključivati agresivnu ili kontraproduktivnu komponentu, ali mogu biti u nekom dijelu i pozitivna u smislu reguliranja interpersonalnih odnosa. Osveta i NOP slični su u dijelu javljanja kontraproduktivnih obrazaca ponašanja i aktivnosti, ali osveta kao konstrukt može imati izraženu i demonstraciju moći koja služi kao socijalni regulator odnosa (Porath, MacInnes i Folkes, 2011).

Devijantnost uključuje voljno ponašanje koje krši organizacijske norme i pravila te time čini štetu zaposlenicima ili organizaciji. Organizacijska kultura i upravljačko vodstvo organizacije definiraju norme, formalna i neformalna pravila te procedure. U dijelu se preklapa s NOP-om no ukoliko se radi o štetnom ponašanju koje je normativno u nekom organizacijskom kontekstu u smislu poželjnosti njegovog javljanja, tada se više neće smatrati devijantnim ponašanjem iako je kontraproduktivno. Devijantnost, u odnosu na osvetu, odmazdu i agresiju, nema u svojoj podlozi jasan motiv javljanja (Bennett, Robinson, 2000).

Iako je teško odrediti jasnu granicu pojedinih konstrukata, možemo smatrati kako su ponašanja poput nasilja, osvete i odmazde više usmjerena protiv ljudi iako je moguće da su usmjerena i prema objektima. NOP, u odnosu na druge konstrukte, uključuje štetne aktivnosti izravno usmjerene prema organizaciji i prema ljudima. U konceptualizaciji devijantnosti i osvete, treba uzeti u obzir ulogu moći i politika organizacije koje definiraju što može u nekom trenutku postati NOP (Whelpley, McDaniel, 2016). Također, iz perspektive organizacije neko ponašanje može biti produktivno i korisno dok je to za zaposlenika štetno (npr. podnošenje/nepodnošenje žalbe na određeni proces, pristajanje na loš tretman rukovoditelja). Nadalje, ponašanja koja za zaposlenika osobno mogu biti korisna, primjerice, uzimanje dulje pauze ili obavljanje osobnih obveza za vrijeme radnog vremena, smatraju se poželjnim i socijalno korisnim, a predstavljaju nepoželjno ponašanje za organizacijsku učinkovitost.

NOP može u svojim ekstremnim oblicima izazvati neprocjenjivu štetu; u vremenu 1997. – 2008. godine u SAD-u 1260 ljudi smrtno je stradalo, odnosno, ubili su ih njihovi radni kolege (Bureau of Labor Statistics, 2010, prema: Whelpley, McDaniel, 2016). Ostali oblici NOP-a poput zlostavljanja imaju razorne posljedice na psihosocijalno funkcioniranje te se očituju u smanjenoj kvaliteti života, nezadovoljstvu poslom i češćim razvojem simptomatologije iz domene anksiozno-depresivnog poremećaja (Bowling, Beehr, 2006, prema: Whelpley, McDaniel, 2016).

4. PRETHODNICI NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA

Većina autora opisuje situacijske i individualne faktore odnosno prikazuje ih kao prethodnike nepoželjnih organizacijskih ponašanja.

Što se tiče organizacijskih obilježja, proučavana je pravednost kao varijabla koja je u negativnoj korelaciji s interpersonalnim devijantnim ponašanjem. Pravednost kao promatrana varijabla, s obzirom na učinke na organizacijskom i osobnom ponašanju, smatra se antecedentom NOP-a.

Sackett i DeVore (2001) kao prethodnike NOP-a sagledavaju kroz dimenzije individualnih ili situacijskih čimbenika te kratkotrajnih odnosno dugotrajnih karakteristika.

Kao osnovne prethodnike navode ličnost, karakteristike posla, karakteristike radne grupe, organizacijsku kulturu, kontrolu zaposlenika te percepciju nepravednog postupanja na poslu.

Navedena ponašanja u sklopu prethodnika pojavljuju se kroz interkorelacije NOP-a i kategorija prethodnika, a što potvrđuje model Sacketta i Devorea (2001).

Fox i Spector (2005) utvrđuju kako organizacijska ograničenja mogu dovesti do frustracije zaposlenika, a posredno i do pojave NOP-a. Navedena ograničenja, interpersonalni

sukobi i nezadovoljstvo poslom pokazuju pozitivni odnos s interpersonalnim i organizacijskim NOP-om.

Skarlicki i Folger (1997), primijetili su kako se varijable percepcije zaposlenika o distributivnoj, proceduralnoj i interakcijskoj pravdi međusobno interaktivno ukrštavaju kako bi predvidjeli odmazdu na radnom mjestu. Slično tome, percipirana pravednost samo jednog događaja (npr. ocjenjivanje) može utjecati na daljnja ponašanja i stavove prema odgovornoj osobi.

Interakcija osobnih obilježja i obilježja radnog okruženja također pokazuje značajne učinke.

Skarlicki, Folger, i Tesluk (1999) navode kako su negativni afekt i crta ugodnosti moderirajući faktori u odnosu organizacijske pravednosti i odmazde tako da će osobe koje postižu visok rezultat na ugodnosti i nizak rezultat na negativnom afektu, manje sudjelovati u NOP-u i slabije biti skloni ponašanjima poput odmazde.

Ugodnost smanjuje učinak prednosti niske interakcijske pravednosti, a negativna afektivnost smanjila je učinak distribucijske pravde. Ovo naglašava važnost proučavanja interakcije između karakteristika radnog mjesta i individualnih faktora te time pruža podršku percepciji pravde kao prethodniku NOP-a. Martinko, Gundlach i Douglas (2002) smatraju kako su glavni prethodnici NOP-a organizacijski faktori, prije svega, pravednost.

Kada se radi o individualnim faktorima, najčešće se spominju ljutnja, atribucijski stil, stavovi, obilježja ličnosti (npr. narcizam, savjesnost, ugodnost) te pozitivni i negativni emocionalni doživljaj.

Kao dominantne i relativno neovisne dimenzije, Watson i Tellegen (1985) predlažu pozitivni (eng. *positive affectivity*) i negativni emocionalni doživljaj (eng. *negative affectivity*) objašnjavajući ih kao moguće predispozicije za doživljaj određenog emocionalnog stanja odnosno – dvije su kategorije afektivnih stanja koje se odnose na raspoloženje i emocije (Kardum, Hudek-Knežević, Kalebić, 2004).

Pozitivni emocionalni doživljaj odražava mjeru u kojoj se osoba osjeća entuzijastično i ugodno te se odnosi na stanje izražene energije, koncentracije, ugone dok nisku prisutnost pozitivnih emocija karakterizira tuga i letargija. Pozitivni emocionalni doživljaj povezuje se s izraženom socijalnom aktivnošću, zadovoljstvom te učestalosti percipiranja pozitivnih događaja dok se negativni povezuje sa stresom, neučinkovitim strategijama suočavanja kao i usmjerenjem na negativne događaje. Uloga pozitivnih emocija izrazito je važna, a što podupiru podaci koji upućuju na to da pozitivne emocije tvore psihološku otpornost, omogućavaju fleksibilno i kreativno razmišljanje te podržavaju otvaranje novih perspektiva. Nadalje, pozitivni emocionalni doživljaj povezuje se s ponašanjima pomaganja, kooperativnosti, pronalazaka i predlaganja integracijskih rješenja u pregovaračkom kontekstu. Pozitivni emocionalni doživljaj glavna je odrednica pozitivnih suradničkih ponašanja u organizacijama, primjerice pomaganja oko radnih zadataka i davanja prijedloga za poboljšanje rada. Također, ističe se učinak u interpersonalnim relacijama čija se kvaliteta ogleda na cjelokupnoj organizacijskoj razini pri čemu postoji povezanost izraženog pozitivnog emocionalnog doživljaja s učinkovitijim procesom donošenja odluka i njegovim elementima te kvalitetnijim socijalnim relacijama.

Kako pozitivni emocionalni doživljaj ima cijeli niz pozitivnih posljedica, očekivano, negativna je povezanost NOP-a s navedenim obilježjem (Spector, Fox, 2005). Kroz istraživa-

nja očituje se veći broj osobnih obilježja koja su značajno povezana s pojavom NOP-a. Pozitivan afekt, dulji radni staž i visoke razine zadovoljstva s poslom, pokazuju se kao najmanje povezane s NOP-om. U metaanalizi petofaktorskog modela ličnosti, Salgado (2002) pokazuje kako crta ličnosti – savjesnost značajno doprinosi objašnjenju devijantnih ponašanja poput krađe i uporabe nedozvoljenih supstancija te kako ni jedna crta osobnosti nije značajno povezana s pojavom apsentizma. Istraživanja se više usmjeravaju na negativni doživljaj koji je u značajnijoj mjeri i češće povezan s NOP-om.

Negativni emocionalni doživljaj je opća dimenzija subjektivne neugode koja sadrži različita averzivna stanja, primjerice ljutnju, krivnju, strah; dok se slabija prisutnost negativnih emocija odnosi na stanje smirenosti.

Negativni emocionalni doživljaj definira se kao dimenzija koja ljude čini sklonijima na negativne emocije i neugodu. Osobe izraženijeg negativnog emocionalnog doživljaja introspektivnije su, usmjerenije na nedostatke i pogreške, fokusirane na negativne aspekte događaja te su općenito tjeskobnije i nezadovoljnije. Također, češće osjećaju brigu, anksioznost i napetost te se više usmjeravaju na loša iskustva s pesimističnijim pogledom na svijet i budućnost. Nadalje, osjetljiviji su na negativne podražaje, čak na manje stresore i svakodnevne frustracije.

Prema podacima iz literature, neuroticizam i stres snažno su povezani s negativnim emocionalnim doživljajem (Almeida, Kessler, 1998, Diener, Suh, Lucas, Smith, 1999, sve prema: Mroczek, Almeida, 2004). Kada su osobe visokog neuroticizma izložene stresnim situacijama, doživljavaju ih averzivnijima i reagiraju izrazito visokim negativnim emocionalnim odgovorima. Suls (2001, prema: Mroczek, Almeida, 2004) ovaj proces naziva hiperreaktivnošću odnosno značajnom promjenom u negativnom emocionalnom doživljaju kao odgovoru na stresor.

Osobe visokog neuroticizma izvještavaju o učestalijim stresnim događajima implicirajući veću izloženost stresorima ili čak stvaranju stresnih situacija. Nadalje, stresore procjenjuju kao prijetnje te time djeluju na povećanje negativnog emocionalnog doživljaja i odgovora te češće pamte stresogene događaje u odnosu na osobe niskog neuroticizma. Također, pri suočavanju sa stresnim situacijama biraju strategije koje su manje učinkovite ili neproduktivne (Mroczek, Almeida, 2004). Martinko, Gundlach i Douglas (2002) navode kako se između osobnih obilježja, izdvajaju kao značajni faktori ljutnja, atribucijski stil i negativni afekt a koji sudjeluju u objašnjenju agresije na radnome mjestu.

Također, individue izraženog negativnog emocionalnog doživljaja sklonije su negativnim reakcijama na radno okruženje. Negativna afektivnost posreduje individualnim odgovorima na profesionalni stres pa će tako osobe češće iskusiti negativne reakcije u radnoj okolini u odnosu na osobe pozitivnog emocionalnog doživljaja. Faktori radnog okruženja i osobni faktori imaju doprinos u nastanku agresije prema različitim „metama“. Faktori radnog okruženja pridonose razvoju nasilja prema rukovoditeljima dok osobni faktori više pridonose agresiji prema suradnicima (Martinko, Gundlach, Douglas, 2002).

Prema modelu Spectora i Fox (2005), negativne su emocije prekursor nepoželjnog organizacijskom ponašanju. Pri tome, kao najznačajnije pokazuju se ljutnja i anksioznost kao crta ličnosti. Nadalje, pokazuje se i kako su značajne pozitivne povezanosti NOP-a i negativnog emocionalnog doživljaja.

Ljutnja, atribucijski stil, stavovi prema osveti – pozitivno koreliraju s NOP-om (Martin-ko, Gundlach, Douglas, 2002) te negativnim afektom, narcizmom i niskom samokontrolom.

Penney i Spector (2002) istraživali su ulogu narcizma u pojavi NOP-a. Osobe s izraženim narcizmom sklone su preuveličavanju vlastite važnosti, izražena je taština, arogantnost u ponašanju, smatraju kako su bolji od drugih čime zaslužuju više poštovanja i divljenja od drugih. Takvi pojedinci imaju grandiozno i nestabilno viđenje sebe, pretjerani osjećaj za prava koja smatraju kako imaju te uspostavu svoje superiornosti (Boody, 2011). Ukoliko su takve osobe rukovoditelji, percipiraju sebe kao pravedne, iznimno poštene i transparentne („veliki, dobri vođa“) no s idejom kako drugi ne cijene dovoljno njihov trud koji u stvarnosti ne postoji. Kako su skloni samoobmani, vjeruju u svoje ogromne zasluge te smatraju kako imaju pravo na sve (i svakoga). S obzirom na obilježja narcizma, pojedinci koji imaju izraženi narcizam primjenjivat će i NOP. Istraživanja su pokazala povezanost narcizma i NOP-a te moderatorski efekt narcizma u odnosu radnog okruženja i NOP-a.

Istraživanja su pokazala rezultate i naspram obilježja psihopatije. Primarna psihopatija (tzv. „stabilni psihopati“) odnosi se na egocentričnost, bezosjećajnost, potpuni izostanak iskrenosti, nisku empatiju i interpersonalnu hladnoću; dok se sekundarna odnosi na socijalno devijantne tendencije kroz impulzivna ponašanja, dosadu, zlouporabu sredstava ovisnosti. Zbog toga osobe sklone sekundarnom tipu psihopatije agresivno reagiraju, bez razmišljanja o mogućim posljedicama. Neki autori primarnu psihopatiju još smatraju i biološkom dok sekundarnu vide pod utjecajima genetskih i okolinskih čimbenika.

Odnos koji se istražuje uključuje konstrukt kontraproaktivnog organizacijskog ponašanja (NOP) i subkliničke psihopatije naspram savjesnosti. Boddy (2011) navodi kako subklinička psihopatija može dovesti do smanjene razine odgovornosti u organizaciji te može negativno djelovati na produktivnost. Svijet oko sebe pa tako i radno okruženje doživljavaju kompetitivnim te se navedeno povezuje s njihovom karakteristikom agresivnosti.

Rezultati pokazuju povezanost psihopatije s nasiljem i agresivnim ponašanjem na poslu. Nije im važno prihvaćanje drugih niti se trude oko uspostavljanja odnosa sa suradnicima. Nadalje, impulzivno ponašanje često može biti i destruktivno te se time povećava sklonost obrascima ponašanja poput prevare i sabotaze (O' Boyle, Forsyth, Banks, McDaniel, 2012).

Istraživanja su također pokazala kako druga obilježja ličnosti (npr. vanjski lokus kontrole, anksioznost kao crta) mogu uzrokovati frustriranost zaposlenika, što može potaknuti povećanje NOP-a. Nadalje, Berry, Ones i Sacket (2007) utvrdili su kako su savjesnost, pristojnost i emocionalna stabilnost u negativnom odnosu s NOP-om.

Sackett i suradnici (2006) pokazuju kako je NOP visoko negativno povezan sa svjesnošću, emocionalnom stabilnošću i ugodnošću te niže povezan s ekstraverzijom i otvorennošću. Zaposlenici koji su savjesniji, emocionalno stabilni i koji posjeduju crtu ugodnosti manje će koristiti obrasce kontraproaktivnog ponašanja.

Među crtama ličnosti izdvaja se savjesnost kao stabilan i značajan prediktor NOP-a. Osobe koje pokazuju visok rezultat na savjesnosti ujedno su i produktivnije, usmjerene na obavljanje zadataka te izbjegavaju ponašajne obrasce iz spektra NOP-a. Može se, stoga, smatrati kako bi poželjniji zaposlenici bili oni s višim rezultatom na navedenoj crti ličnosti. Također, osobe koje su savjesnije djeluju produktivnije i imaju više kontrole nad svojim ponašanjem u radnoj okolini (Salgado, 2002).

Nadalje, kontrola je važan element za pojavu nepoželjnih organizacijskih ponašanja. U situacijama koje su kontrolabilne bit će manja vjerojatnost percipiranja navedene situacije kao stresne te je rjeđa pojava negativnih emocija. Drugo područje djelovanja kontrole odnosi se na odgovor na ljutnju i pojavu NOP-a. Agresija prema drugima (ljudima) ili prema objektima može značiti reakciju na percipirani osjećaj nemoći te se agresivnim činom pokušava vratiti izgubljeni osjećaj kontrole. Iako je kontrola kao faktor iznimno važna, slabije je uključivana u promatranje odnosnih varijabli te su rezultati istraživanja pokazivali oprečne nalaze. Fox, Spector i Miles (2001) pronalaze pozitivnu povezanost kontrole i organizacijskog NOP-a. Osobe koje izražavaju i pokazuju visoku autonomiju češće će pokazivati obrasce NOP-a kada percipiraju visoke razine stresa u radnom okruženju. No, moguće je da se radi o osobama koje su rukovoditelji jer rukovodeće funkcije podrazumijevaju autonomiju u obavljanju poslova, a i mogu si „priuštiti“ nepoželjna organizacijska ponašanja prema podređenima (Spector, Fox, 2005). Tome u prilog predlaže se i uvjerenje „ne diraj moju tvrtku i ne petljaj se u moj posao“ kao doprinos razvijanju i primjeni NOP-a (Spector, Fox, 2005).

Na temelju zasebnog doprinosa individualnih i situacijskih pristupa, neki su istraživači tvrdili da je najučinkovitiji način predviđanja NOP-a procjenjivanjem situacijskih i pojedinačnih čimbenika zajedno s njihovim interakcijama. U stvaranju integrativne teorije Martinko, Gundlach i Douglas (2002) utvrdili su zajedničke faktore svih teorija koji uključuju: individualne i situacijske faktore, informacije kognitivnog procesa – kauzalna atribucija i percepcija neravnoteže. Ova perspektiva pretpostavlja da je NOP rezultat složenih interakcija osobe i radnog okruženja u kojem osobno poimanje okruženja i očekivani ishodi, potiču individualna ponašanja. Također, smatraju kako atribucijska teorija objašnjava kako pojedinci koriste obrasce NOP-a kada dožive negativni podražaj. Autori tvrde kako određene osobine (npr. spol, lokus kontrole, atribucijski stil, negativni afekt) utječu na to kako zaposlenici daju atribucije (pripisuju određena obilježja sebi ili okolnostima) i reagiraju na percepciju nepravde. Nadalje, te razlike mogu odrediti jesu li zaposlenici uključeni u autodestruktivna ponašanja (npr. uporaba droga ili alkohola na radnom mjestu, snižena učinkovitost obavljanja posla) ili odmazdu (npr. krađa, vandalizam). Navedeni teorijski koncept predstavlja model agresije na radnom mjestu, uzima u obzir pojedinačne i situacijske razlike u predviđanju autodestruktivnog ponašanja ili odmazde, ovisno o kognitivnom procesu agresora.

Skarlicki, Folger, i Tesluk (1999) primijetili su kako se uključivanjem negativnog afekta i ugodnosti, objašnjava veća varijanca osvetničkog ponašanja od prethodnog modela koji se isključivo usredotočio na organizacijsku pravdu. Nadalje, negativni afekt i ugodnost moderiraju odnos između percipirane pravednosti i organizacijske odmazde, a što ukazuje na međusobni interaktivni odnos u predviđanju NOP-a.

Bennett i Robinson (2000) predložili su utjecaj situacijskih čimbenika na organizacijsku devijantnost (ponašanja usmjerena protiv organizacije), dok pojedinačne razlike mogu objasniti interpersonalnu devijantnost (tj. usmjerenu na zaposlenike organizacije). Hershcovis, Turner, Barling, Arnold, Dupre, Inness, LeBlanc i Sivanathan (2007) ispitivali su pojedine razlike kao što su bijes, spol i negativni afekt te situacijske čimbenike kao što su međuljudski sukobi, nezadovoljstvo poslom i percepcija pravde na radnom mjestu. Primijetili su kako pojedinci i situacijski čimbenici igraju ulogu u predviđanju agresije zaposlenika, pri čemu je ključni čimbenik tko ili što je cilj (tj. rukovoditelj, suradnik ili organizacija) agresivnog čina.

Istraživanja su pokazala kako je NOP jedna od triju komponenti radnog učinka (organizacijsko ponašanje, izvedba zadataka) te kako ima najznačajniji učinak na individualnu izvedbu. Zaposlenici koji su izloženi NOP-u u svom radnom okruženju, pokazivat će značajno nižu radnu učinkovitost (Whelpley, McDaniel, 2016).

5. IMPLIKACIJE ZA PRAKSU – ŠTO PRAKSA MOŽE UČINITI NA SMANJENJU NOP-a?

Kako je već prije u tekstu spomenuto, posljedice nepoželjnog organizacijskog ponašanja štetne su kako za organizaciju u cjelini tako i na razini njezinih zaposlenika.

Krings i Bollman (2011), smatraju da zaposlenici koji su izloženi NOP-u češće razvijaju lošu sliku o sebi, imaju nisko samopoštovanje, slabije su privrženi poslu, češće odlaze iz organizacije i imaju veću stopu apsentizma. Nadalje, situacija za osobe izložene NOP-u puno je zahtjevnija ukoliko se radi o osobi iz njihova radnog okruženja (rukovoditelj ili kolega) nego ako se radi o nekome tko primjenjuje ponašanja obilježja NOP-a, a nalazi se izvan sustava.

Financijski gubici vezani su NOP također su veliki, primjerice radi bolovanja ili izostanaka zaposlenika kao i reputacije organizacije („dovođenje na loš glas“) radi čestih odlazaka zaposlenika ili sudskih sporova u kojima organizacije gube značajne financijske resurse. Također, neki autori poput Dunlopa i Leeja (2004) navode kako su štetni utjecaji zbog NOP-a značajniji negoli pozitivni utjecaji poželjnog organizacijskog ponašanja.

Niska organizacijska pravednost ili slabo poštovanje zadanih pravila u smislu internih akata ponašanja ili propisanih procedura, smatraju se ključnim antecedentom nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Kada se radi o percepciji pravednosti, zaposlenici obično zamjeraju drugim kolegama/zaposlenicima čije ponašanje i izostanak posljedica za takvo ponašanje smatraju odgovornim. To se najčešće događa kada zaposlenici smatraju kako nemaju mogućnosti utjecaja na organizaciju („sustav je kriv, ja i tako ne mogu ništa učiniti“). Krings i Bollman (2011) navode organizacijska pravila i poštovanje pravila kao posebno važno područje u prevenciji odnosno pokušaju smanjenja NOP-a. S tim u vezi, i u Republici Hrvatskoj donesen je cijeli niz zakonskih i podzakonskih akata u području reguliranja prava i obveza u smislu odgovornog organizacijskog ponašanja; kao i moguće sankcije ako se navedeno krši.

5.1. Zakonodavni okvir

U svrhu zaštite prava zaposlenika, donesen je zakonodavni okvir koji nastoji prevenirati i sankcionirati cijeli niz različitih neproduktivnih ponašanja u radnom okruženju.

Počnimo od *Ustava Republike Hrvatske* gdje su sloboda, jednakost, ravnopravnost spolova, poštovanje prava čovjeka inkorporirani u temeljni akt Republike Hrvatske, **Ustav** kao najviša vrednota ustavnog poretka Republike Hrvatske, utvrđena u članku 3. temeljnih odredbi Ustava Republike Hrvatske (Narodne novine br. 56/90., 135/97., 8/98., 113/00., 124/00., 28/01., 41/01., 55/01., 76/10., 85/10. i 5/14.).

Nadalje, *Zakon o radu* propisuje temeljne obveze i prava iz radnog odnosa utvrđene u članku 7. Zakona o radu (Narodne novine br. 93/14. i 127/17.).

Poslodavac je dužan zaštititi dostojanstvo radnika za vrijeme obavljanja posla od postupanja nadređenih, suradnika i osoba s kojima radnik redovito dolazi u doticaj u obavljanju svojih poslova, ako je takvo postupanje neželjeno i u suprotnosti s tim Zakonom i posebnim zakonima, sukladno s člankom 7. stavkom 5. Zakona o radu.

Postupak i mjere zaštite dostojanstva radnika od uznemiravanja i spolnog uznemiravanja uređuju se posebnim **zakonom, kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca ili pravilnikom o radu, prema članku 134. Zakona o radu.**

Stavkom 2. člankom 134. Zakona o radu, poslodavac koji zapošljava najmanje dvadeset radnika dužan je imenovati osobu koja je osim njega ovlaštena primati i rješavati pritužbe vezane za zaštitu dostojanstva radnika te je stavcima 3. do 8. istog članka propisan postupak rješavanja pritužbi vezanih za zaštitu dostojanstva radnika.

Zakon o državnim službenicima (Narodne novine br. 92/05., 140/05., 142/06., 77/07., 107/07., 27/08., 34/11., 49/11., 150/11., 34/12., 49/12., 37/13., 38/13., 01/15., 138/15., 61/17., 70/19.) detaljno uređuje prava i dužnosti državnih službenika kao što su pravo na rad u prikladnim uvjetima, pravo na plaću i druga materijalna prava, pravo na jednako postupanje i jednake mogućnosti napredovanja, pravo na zaštitu od neopravdanog premještaja ili udaljenja s radnog mjesta, pravo na predstavku...

Također, na početku većine propisa pa tako i Zakona o državnim službenicima opisana su i načela postupanja, odnosno među načelima su propisana načela ponašanja državnih službenika.

Posebnim člankom 25. Zakona o državnim službenicima propisano je osobno ponašanje državnog službenika koje mora biti takvo da ne umanjuje svoj ugled i ugled državne službe te ne dovede u pitanje svoju nepristranost u postupanju. Pravila ponašanja uređuju se etičkim kodeksom.

Nadalje, državni službenici odgovaraju za povredu službene dužnosti ako povjerene poslove ne obavljaju savjesno, stručno i u predviđenim rokovima, ako se ne pridržavaju Ustava, zakona i drugih propisa ili pravila o ponašanju za vrijeme službe ili u vezi sa službom, sukladno sa člankom 96. stavkom 1. Zakona o državnim službenicima.

Kazne za povredu službene dužnosti utvrđene su člankom 110. Zakona o državnim službenicima koje se odnose na upozorenja (usmena opomena, pisana opomena, pisana opomena s upisom u osobni očevidnik državnog službenika) i novčana kazna u visini do 10 % plaće službenika isplaćene u mjesecu kad je kazna izrečena, dok se za teške povrede službene dužnosti može izreći novčana kazna na vrijeme od jednog mjeseca do šest mjeseci, u mjesečnom iznosu od 10 do 20 % ukupne plaće isplaćene službeniku u mjesecu u kojem je kazna izrečena, premještaj na drugo radno mjesto niže složenosti poslova istog stupnja obrazovanja i prestanak državne službe.

Etički kodeks državnih službenika

Etičkim kodeksom državnih službenika (Narodne novine br. 40/11. i 13/12.) utvrđuju se pravila ponašanja državnih službenika i etička načela na temelju kojih postupaju državni službenici prilikom obavljanja službene dužnosti (članak 1.)

Državni službenik ima pravo na zaštitu od uznemiravanja, spolnog uznemiravanja, odnosno ponašanja koje predstavlja verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje spolne naravi, a koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva **službenika** i namještenika te uzrokuje strah ili neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje (članak 6.).

Posebnu glavu Etičkog kodeksa državnih službenika čine međusobni odnosi državnih službenika koji bi se trebali temeljiti na uzajamnom poštivanju, povjerenju, suradnji, pristojnosti, odgovornosti i strpljenju (članak 12.).

Sukladno sa člankom 15. Etičkog kodeksa državnih službenika čelnik tijela imenuje **povjerenika za etiku** koji prati primjenu Etičkog kodeksa u državnom tijelu, promiče etičko ponašanje u međusobnim odnosima državnih službenika te odnosima službenika prema građanima, zaprima pritužbe službenika i građana na neetičko ponašanje i postupanje službenika, provodi postupak ispitivanja osnovanosti pritužbe te vodi evidenciju o zaprimljenim pritužbama.

Sukladno s Izvješćem Ministarstva uprave o podnesenim pritužbama na neetično ponašanje državnih službenika u 2016. godini KLASA: 005-01/16-01/174 URBROJ: 515-04-02-01/4-17-12 od 31. siječnja 2017. godine, etički su povjerenici rješavali 333 pritužbe od kojih se 213 odnosilo na ponašanje službenika prema građanima (od navedenog broja 14 utemeljenih pritužbi), 49 na pritužbe zbog međusobnih odnosa službenika (od navedenog broja 13 utemeljenih pritužbi), 42 pritužbe odnosile su se na ponašanje nadređenih službenika (od navedenog broja 3 utemeljene pritužbe), 24 na ponašanje državnih službenika u javnim nastupima (od navedenog broja 4 utemeljene pritužbe), 3 na nedopušteno stjecanje materijalne ili druge koristi (pritužbe su ocijenjene kao neosnovane), a 2 na sukob interesa (pritužbe su ocijenjene neosnovanim).

Od 34 utemeljene pritužbe, protiv troje službenika pokrenut je postupak zbog lake povrede službene dužnosti, protiv troje zbog teške povrede službene dužnosti, u 17 slučajeva državni su službenici pisanim putem upozoreni na neetično ponašanje, a usmeno ili razgovorom s nadređenim službenikom upozoreno je 11 službenika, prema navedenom Izvješću Ministarstva uprave.

Na temelju Izvješća Ministarstva uprave, u Ministarstvu unutarnjih poslova tijekom 2016. godine nije vođen ni jedan disciplinski postupak zbog povrede službene dužnosti u povodu podnesenih pritužbi na neetično postupanje policijskih službenika odnosno zbog nedoličnog ponašanja u službi ili izvan službe kada šteti ugledu policije (sukladno s odredbom članka 96. stavka 1. točke 7. Zakona o policiji).

Zakon o policiji

Prava i dužnosti policijskih službenika utvrđena su u glavi 3. Zakona o policiji (*Narodne novine* br. 34/11., 130/12., 89/14., 33/15., 121/16., 66/19.).

Zakon o policiji stavlja poseban akcent na upravljanje ljudskim potencijalima na način da odredbom članka 44. navedenog Zakona utvrđuje da je upravljanje ljudskim potencijalima zasnovano na profesionalizaciji i podršci službenicima te na razvoju karijera prema načelu upravljanja kompetencijama, kao i da upravljanje ljudskim potencijalima omogućuje usklađivanje znanja i sposobnosti policijskih službenika sa zahtijevanim znanjima i sposobnostima nužnim za obavljanje poslova radnog mjesta, razvoj i suradnju između službi i hijerarhijskih razina u Ministarstvu te promicanje profesionalnih vrijednosti u obavljanju službe.

Ono što je specifično za policijske službenike u odnosu na druge državne službenike jest to da su dužni i izvan službe ponašati se tako da ne štete ugledu službe, a što je i definirano propisano člankom 31. stavkom 2. Zakona o policiji.

Policijski službenik odgovara za povredu službene dužnosti ako povjerene poslove i zadatke ne obavlja savjesno, stručno i u predviđenim rokovima, ako se ne pridržava Ustava, zakona, drugih propisa i pravila o ponašanju za vrijeme službe ili izvan službe kada šteti ugledu službe, sukladno s člankom 93. stavkom 1. Zakona o policiji.

Sukladno s člankom 110. Zakona o policiji, za lakše povrede službene dužnosti može se izreći pisana opomena, novčana kazna u visini do 10 % od posljednje plaće koja mu je isplaćena za puni mjesec proveden na radu, a za teže povrede službene dužnosti može se izreći novčana kazna u mjesečnom iznosu do 20 % od posljednje plaće koja mu je isplaćena za puni mjesec proveden na radu, na vrijeme od 1 do 6 mjeseci, zaustavljanje promicanja u zvanju od 2 do 4 godine, zaustavljanje napredovanja u službi u trajanju od 2 do 4 godine, premještanje na drugo radno mjesto iste ili niže složenosti poslova na vrijeme od 2 do 4 godine, uvjetna kazna prestanka državne službe i prestanak državne službe.

Etički kodeks policijskih službenika

Etički kodeks policijskih službenika (*Narodne novine* br. 62/12.) predstavlja moralne i etičke standarde policije, izražava volju i želju policijskih službenika za zakonitost, profesionalnim, pravednim, pristojnim, korektnim i humanim postupanjem (članak 1.).

Osnovni principi koji su ustanovljeni Etičkim kodeksom policijskih službenika poštovanje su jednakosti pred zakonom, zaštita ugleda, nepodmitljivost, javnost rada, profesionalnost, stručnost i neovisnost, zaštita tajnosti podataka, poštivanje Etičkog kodeksa.

Među osnovnim principima propisani su i međusobni odnosi policijskih službenika (članak 9.) koji se temelje na međusobnom poštovanju, uzajamnom i solidarnom pomaganju, kolegijalnosti, toleranciji, iskrenosti, međusobnom povjerenju i dostojanstvu, dobronamjernoj kritici i dobroj komunikaciji.

Za razliku od Etičkog kodeksa državnih službenika, Etički kodeks policijskih službenika utvrđuje koje su pojave strane u odnosima policijskih službenika, a to su lažna solidarnost, ponižavanje, podcjenjivanje i zanemarivanje (članak 9. stavak 2.).

Načela Etičkog kodeksa vrijede u svim sigurnosnim situacijama, a odredbe Etičkog kodeksa ugrađene su u programe obrazovanja, stručnog osposobljavanja i usavršavanja policijskih službenika, sukladno s člankom 12. i 13. Etičkog kodeksa policijskih službenika.

Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike

Odredbom članka 73. i 74. Kolektivnog ugovora za državne službenike i namještenike (*Narodne novine* 112/17. i 12/18.; u daljnjem tekstu: Kolektivni ugovor) propisano je pravo na zaštitu dostojanstva državnih službenika i namještenika.

Osobnost i dostojanstvo **službenika i namještenika** štiti se od uznemiravanja ili spolnog uznemiravanja poslodavca, nadređenih, suradnika i osoba s kojima **službenik i namještenik** redovito dolazi u doticaj u obavljanju svojih poslova te se u ostvarenju zaštite dostojanstva državna tijela obvezuju promicati odnose u duhu tolerancije, razumijevanja i

uvažavanja dostojanstva te svako neželjeno ponašanje i postupke kojim se takvi odnosi narušavaju treba opisati, prepoznati, spriječiti i sankcionirati (članak 73.).

Potrebno je posebno naglasiti da je odredbom članka 74. stavkom 1. Kolektivnog ugovora utvrđeno da je zabranjeno uznemiravanje i spolno uznemiravanje državnih službenika i namještenika te da je ostalim stavcima opisano što se podrazumijeva pod uznemiravanjem i spolnim uznemiravanjem, kao ponašanjem kojim se narušava dostojanstvo osobe državnih službenika i namještenika, kako slijedi:

- „(2) Uznemiravanje je svako ponašanje poslodavca, **državnih službenika i namještenika** koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva **službenika i namještenika**, a koje uzrokuje strah ili neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje za drugog **službenika i namještenika**.
- (3) Uznemiravanjem iz stavka 1. ovoga članka smatra se i diskriminirajuće ponašanje kojim se **državni službenik i namještenik** izravno ili neizravno stavlja u nepovoljniji položaj od drugih **službenika i namještenika** na temelju rase, boje kože, spola, spolnog opredjeljenja, bračnog stanja, porodičnih obveza, dobi, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, imovnog stanja, rođenja, društvenog položaja, članstva ili nečlanstva u političkoj stranci, članstva ili nečlanstva u sindikatu te tjelesnih ili duševnih poteškoća.
- (4) Spolno uznemiravanje je svako verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje spolne naravi koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva **službenika i namještenika**, a koje uzrokuje strah ili neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje.
- (5) Ponašanje kojim se narušava dostojanstvo osobe **državnih službenika i namještenika** smatra se namjerno ili nehajno ponašanje koje primjerice uključuje:
- ogovaranje, širenje glasina ili kleveta o drugome,
 - uvrede, prijetnje, psovke i omalovažavanje,
 - seksističko ponašanje kojim se osobe drugog spola ili spolnog opredjeljenja nazivaju društveno neprimjerenim izrazima s ciljem isticanja njihovih spolnih obilježja ili spolnog opredjeljenja, šali na njihov račun ili pokušava ostvariti neželjeni tjelesni kontakt,
 - namjerno uskraćivanje informacija potrebnih za rad, ili pak davanje dezinformacija i
 - dodjeljivanje besmislenih, nerješivih, omalovažavajućih zadataka ili nedodjeljivanje zadataka.“

U slučaju neželjenog ponašanja iz članka 73. i 74. Kolektivnog ugovora, **državni službenik i namještenik** može se obratiti nadređenom **državnom službeniku**, sindikalnom povjereniku ili ovlaštenoj osobi od poslodavca za primanje i rješavanje pritužbi vezanih za zaštitu dostojanstva (povjerljivom savjetniku), **sukladno s člankom 75. Kolektivnog ugovora**.

Prema članku 75. Kolektivnog ugovora, čelnik državnog tijela imenuje osobu za primanje i rješavanje pritužbi vezanih za zaštitu dostojanstva (povjerljivi savjetnik).

Osoba ovlaštena za zaštitu dostojanstva dužna je u roku od osam dana od dostave pritužbe, ispitati pritužbu i poduzeti sve potrebne mjere primjerene pojedinom slučaju radi sprječavanja nastavka uznemiravanja ili spolnog uznemiravanja ako utvrdi da ono postoji (članak 77. stavak 1.).

Ako poslodavac ne provede predložene mjere za sprječavanje uznemiravanja ili spolnog uznemiravanja ili ako su mjere koje je poduzeo očito neprimjerene, državni službenik i namještenik ima pravo prekinuti rad dok mu se ne osigura zaštita, pod uvjetom da je u daljnjem roku od osam dana zatražio zaštitu pred nadležnim sudom (članak 77. stavak 2.).

Ovlaštena osoba godišnje izvještava Zajedničku komisiju za tumačenje odredaba i praćenje primjene Kolektivnog ugovora za državne službenike i namještenike o broju i naravi zaprimljenih pritužbi u prethodnoj godini (članak 78. stavak 1.).

Zajednička komisija objedinjeno izvješće o stanju na području zaštite dostojanstva državnih službenika i namještenika dostavlja Vladi i sindikatu državnih službi koji navedeno izvješće razmatraju i predlažu mjere radi prevencije neželjenog ponašanja i zaštite dostojanstva državnih službenika i namještenika (članak 78. stavak 2. i 3.).

U svrhu stvaranja ozračja tolerancije, razumijevanja i uvažavanja dostojanstva osobe **državnih službenika i namještenika u državnoj službi** poslodavac će voditi posebnu brigu o informiranju, osvješćivanju i senzibiliziranju zaposlenih u **državnim** tijelima za problematiku zaštite dostojanstva te edukaciji ovlaštenih osoba (članak 79.).

Prema skupnom izvješću Zajedničke komisije za tumačenje odredaba i praćenje primjene Kolektivnog ugovora za državne službenike i namještenike o pritužbama zaprimljenim u 2016. godini KLASA: 005-01/16-01/184 URBROJ: 515-04-01-01/7-17-212 od 10. ožujka 2017. godine, zaprimljene su 62 pritužbe od kojih je utvrđeno 12 uznemiravanja, od toga 4 u Ministarstvu unutarnjih poslova odnosno u Ravnateljstvu policije (1), Policijskoj upravi splitsko-dalmatinskoj (1) i Policijskoj upravi istarskoj (2). Među njima nije utvrđen ni jedan slučaj spolnog uznemiravanja niti je pokrenut postupak radi zaštite dostojanstva pred nadležnim sudom.

Sukladno s navedenim izvješćem Zajedničke komisije, poduzeto je 20 mjera. Neke od mjera koje su primijenjene u slučaju uznemiravanja jesu medijacija, savjetodavni rad i premještaj službenika. Unatoč tome što povjerljivi savjetnik u određenim situacijama nije utvrdio uznemiravanje, radi poboljšanja međuljudskih odnosa i poslovne klime primijenjene su mjere razgovora, upozorenja, mirenja pa i premještaja sudionika postupka.

Iz svega navedenog može se zaključiti kako je materijalnim propisima reguliran način ponašanja zaposlenika u radnom okruženju, a i izvan njega, odnos među suradnicima te odnos rukovoditelja prema podređenim zaposlenicima.

Također, propisane su i kazne za povrede službene dužnosti kao i postupci u slučajevima povrede dostojanstva zaposlenika i neetičnog ponašanja.

Iz navedenog je itekako razvidno da postoji pravni okvir koji potiče odgovorno organizacijsko ponašanje no čini se kako još uvijek nedostaje svjesnost o postojanju propisa koji reguliraju navedenu materiju te nedostatak edukacije zaposlenika i samih rukovoditelja o tome što se smatra poželjnim, a što nepoželjnim organizacijskim ponašanjem.

5.1. Strategije i metodologija upravljanja ljudskim potencijalima u svrhu preveniranja NOP-a

Smanjenje NOP-a selekcijskim postupcima

Autori koji se bave nepoželjnim organizacijskim ponašanjem predlažu upitnike kojima se ispituje integritet. Primjenjuju se dva oblika prilikom čega se jedan oblik primjenjuje za predviđanje ponašanja koje uključuje krađu i otuđivanje sredstava i/ili imovine dok se drugi odnosi na ponašanja poput apsentizma i problema s disciplinom (kršenje pravila). Također, predlaže se primjenjivanje upitnika ličnosti koji uključuju emocionalnu stabilnost, savjesnost i ugodnost, a radi njihove važnosti za buduću pojavu NOP-a.

Prilikom selekcijskog postupka moguće je, stoga, odabirati kandidate koji će biti manje skloni primjeni i posezanju za nepoželjnim organizacijskim ponašanjima.

Nadalje, predlaže se korištenje nestrukturiranih upitnika u kojima nisu unaprijed zadana pitanja.

Pokazuje se u praktičnom smislu, kako su nestrukturirani intervjui dobri prediktori kontraproaktivnih oblika ponašanja i to se posebice odnosi na emocionalnu stabilnost, savjesnost i ugodnost. No, s druge strane, strukturiranim intervjuima se bolje predicira radnu učinkovitost.

Postoje prednosti obaju tipova intervjua te se stoga predlaže korištenje obaju, ali u različitim fazama selekcijskog postupka. Strukturirani intervjui može se koristiti u ranoj fazi kako bi se stekla spoznaja o ključnim vještinama i radnoj učinkovitosti kandidata; dok se kasnije kroz nestrukturirani intervjui može saznati o osobnosti kandidata, navikama, sklonostima kao i mogućim rizičnim faktorima.

Davanje povratnih informacija 360° feedback

Metoda “360 stupnjeva” je alat koji pruža svakom zaposleniku mogućnost dobivanja povratnih informacija o svome radu. Uključuje procjenu podređenih, nadređenih, kolega/suradnika kao i samoprocjenu.

Ta metoda je važna jer omogućuje svakom pojedincu razumijevanje osobne učinkovitosti, kao i učinkovitosti zaposlenika, kolege ili člana tima – i to iz perspektive drugih.

Svrha je primjene metode «360 stupnjeva» pomoći svakom pojedinom radniku kako bi osvijestio svoje snage i slabosti i prepoznao područja u kojima profesionalno može napredovati.

Dobrobiti samog procesa odnose se na: kvalitetnije povratne informacije, djelotvorniji timski rad, osobni razvoj kao i odgovornost za karijerni razvoj/napredovanje. Ova metoda uključuje i doprinos u smislu pojave diskriminirajućih ponašanja s obzirom na to da informacija dolazi iz više različitih izvora.

Nakon provođenja procjena izvedbe odnosno vrednovanja i ocjenjivanja zaposlenikova rada isključivo iz perspektive nadređenog rukovoditelja, spomenuto može dovesti do poteškoća u komunikaciji.

Način da se gore navedeno smanji jest primjena povratne informacije od 360°. Ako se izvedba zaposlenika mjeri iz različitih perspektiva, na primjer ako se uzimaju u obzir eva-

luacije svih uključenih u radni proces, to daje više informacija o učinkovitosti zaposlenika. Osim smanjenja komunikacijskih poteškoća, navedenim *feedbackom* povećava se vjerojatnost da će zaposlenik koji čini kontraproduktivna ponašanja biti lakše i prije evidentiran.

Korištenje poticaja – plaća i radna učinkovitost

Plaća kao organizacijski i motivacijski čimbenik uključuje materijalna davanja koja zaposlenicima omogućuju zadovoljavanje egzistencijalnih potreba poput odjeće, obuće, mjesta stanovanja – no također posredno govori u prilog zaposlenikovu postignuću i socijalnom priznanju. Iako je uvriježeno mišljenje o važnosti plaće u smislu značajnog proporcionalnog djelovanja na zadovoljstvo poslom, nedovoljan je broj empirijskih dokaza koji mogu jasno odrediti relaciju plaće i drugih organizacijskih varijabli npr. zadovoljstva poslom (Basset, 1994).

Ako se koriste kao mjere poticaja isključivo ishodi koji se odnose na učinkovitost, navedeno može povećati privlačnost angažmana u kontraproduktivnim ponašanjima.

Slično se odnosi i na efekt plaće kao mjere poticaja, pri čemu zaposlenici mogu manifestirati puno „toksičnih“ ponašanja samo kako bi ostvarili svoj cilj, imali i/ili zadržali određenu plaću.

S druge strane, prema Herzbergovoj dvofaktorskoj teoriji (1959, 1968, prema: Daft, Marcic, 2008) dvije nezavisne kategorije potreba – motivatori i higijenicima različito utječu na ponašanje. Plaća sukladno s postavkama navedene teorije, pripada u kategoriju higijenika pri čemu, ako je kao potreba zadovoljena, zaposlenici nisu nezadovoljni poslom, ali to nužno ne znači da su i zadovoljni poslom. Ukoliko su zaposlenici motivirani isključivo higijenici, tada će obavljati poslove koji svojom kvalitetom odgovaraju standardu minimuma te će raditi „onoliko koliko se mora“ (Martin, Roodt, 2008), a ostatak će vremena ispuniti drugim aktivnostima pri čemu se mogu pojaviti i nepoželjna organizacijska ponašanja.

Percepcija pravednosti u raspodjeli plaće može biti važnija zaposlenicima nego stvarna plaća. Pojedinci koji percipiraju pravednost u nagrađivanju i plaćama razvijaju pozitivne stavove prema poslu. Prilikom socijalnog uspoređivanja zaposlenici procjenjuju sebe s drugima te procjenom disproporcije pravičnosti, nezadovoljstvo poslom može biti povezano s razlikama u visini plaća kod osoba koje rade isti posao. Kako Šverko i Galić (2008) navode, iz perspektive psihološkog razmatranja, plaća je značajna kao oblik priznanja zaposleniku za njegov/njezin uloženi trud i napor u obavljanju poslova. Ako zaposlenik percipira nerazmjer njegovih ulaganja u organizaciju u odnosu na ono što primaju drugi zaposlenici, razvijat će negativne stavove prema organizaciji kao i negativna ponašanja, a što za posljedicu može imati smanjenu radnu motivaciju i sklonost napuštanju organizacije.

Korekcije sustava nagrađivanja kroz mjerljive elemente i kriterije dovodi do natjecateljskog ponašanja, ali i percepcije pravednosti u procjeni učinka.

Stoga se, procjena učinka u organizacijama treba temeljiti na jasnim, mjerljivim i objektivnim standardima. Na taj način, zaposlenici smatraju da su propisi pravični, a što dovodi manje vjerojatnosti korištenja neproduktivnih ponašanja.

Percepcija pravednosti ističe se kao značajna i kada su u pitanju priznanja odnosno nagrađivanje za rad. Prema Boogiu (2005) nejednaka raspodjela resursa u priznanjima i nagradama često doprinosi poteškoćama zadržavanja zaposlenika u organizacijama. Stoga,

ako zaposlenici percipiraju da njihov trud i ulaganje nisu priznati ili dobivena priznanja nisu primjerena uloženom, navedeno može producirati nezadovoljstvom poslom i pojavom negativnih ponašanja. Robbins (2003) zaključuje kako zaposlenici traže sustav plaća i nagrada koji percipiraju pravednim i u skladu sa svojim očekivanjima. Kada je plaća usklađena sa zahtjevima posla, osobnim znanjima, sposobnostima, kompetencijama i socijalnim standardom – tada će prema Robbinsu (2003) zaposlenici biti zadovoljni poslom.

Odnosi među suradnicima i s rukovoditeljima

Unutar svake organizacije iznimno važan segment odnosi se na interpersonalne odnose koji uključuju komunikaciju, odnose sa suradnicima i rukovoditeljima. Interna komunikacija odnosno komunikacija unutar organizacije odnosi se na proces stvaranja i razmjene poruka u mreži međusobno ovisnih subjekata s ciljem smanjivanja nesigurnosti u okolini (Dowl, Taylor, 2008, prema: Borovec, Balgač, Karlović, 2011). Kvaliteta odnosa na svim razinama organizacije uključuje i aspekt interne komunikacije koji doprinosi uspješnosti organizacije.

Zaposlenici su svakodnevno usmjereni jedni na druge u obavljanju radnih zadataka te ukoliko se radi o harmoničnim odnosima, oni pridonose ukupnoj kvaliteti radnog i osobnog života. DeVaney i Chen (2003) ističu dobrobit kvalitetnih odnosa sa suradnicima u radnom okruženju kao čimbenik koji pozitivno djeluje na zadovoljstvo poslom. Ukoliko su odnosi sa suradnicima obilježeni konfliktima i nesuglasicama, mogu biti izvor nezadovoljstva na radnom mjestu (Frone, 2000, prema: Šverko, Galić, 2008). Luthans (2002, prema: Šverko, Galić, 2008) navodi kako su suradnici važan čimbenik zadovoljstva poslom. U suradničkoj i kooperativnoj sredini zaposlenici razmjenjuju podršku, savjete i pomoć. Socijalna podrška suradnika kao i međusobno povjerenje i podržavanje u radnom okruženju pridonosi pozitivnim osobnim i organizacijskim ishodima. Podaci iz literature govore u prilog izrazite važnosti socijalne podrške u radnom okruženju kao prediktorske varijable zadovoljstvu poslom, individualnom funkcioniranju te pozitivnim organizacijskim ishodima (Harris, Moritzen, Robitschek, Imhoff, Lynch, 2001).

Uloga rukovoditelja sukladno s podacima iz literature, pokazuje se kao značajna u strukturiranju radnog okruženja, kreiranju i pružanju povratnih informacija zaposlenicima (Griffin, Patterson, West, 2001). Podrška i poštovanje koju rukovoditelji izražavaju prema zaposlenicima, iskazi brige za njihovu dobrobit te pohvala za dobro odrađen posao predstavljaju snažne determinante zaposlenikova zadovoljstva poslom (Judge, Piccolo, Ilies 2004, prema: Šverko, Galić, 2008). Koncept rukovoditeljeve podrške povezan je s ohrabrenjem i održavanjem pozitivnog doprinosa u razvoju karijernog napredovanja podređenih (Griffin, Patterson, West 2001). Podrška rukovoditelja osnažuje timski rad te se pokazuje zaštitnim faktorom u napuštanju organizacije. Zaposlenici zadovoljni svojim poslom ujedno percipiraju nadležne rukovoditelje kao suportivne i suradnički orijentirane u obavljanju danih zadataka.

Također, radno okruženje može determinirati preferencije odnosnih aspekata zaposlenik-rukovoditelj. U kaotičnim i nejasno određenim organizacijskim okruženjima zaposlenici ističu potrebu za strukturiranim rukovođenjem dok se kod jasno definiranih zadataka i kada zaposlenici posjeduju potrebne vještine, kompetencije i znanja – preferiraju fleksibilniji stilovi rukovođenja.

S druge pak strane, izostanak brige rukovoditelja i/ili neprijateljski stav prema zaposlenicima, mogu dovesti do poteškoća i doživljaja tjeskobe na radnome mjestu (Šverko, Galić, 2008).

Posredno, uloga rukovoditelja i kvaliteta odnosa sa zaposlenikom djeluje na druga organizacijska ponašanja, primjerice namjeru napuštanja organizacije i učestalosti bolovanja zaposlenika (Perrewé, Carlson, 2002, prema: Brough, Frame, 2004).

Sukladno s navedenim, preporuke za smanjenje NOP-a odnose se na procese upravljanja od strane rukovoditelja kao i njihove odluke naspram zaposlenika. Jedan od konstrukata koji je vezan uz pojavu (ne)odgovornog organizacijskog ponašanja jest povjerenje u rukovoditelje.

Prije svega, navedeno se odnosi na davanje različitih zadataka zaposlenicima pri čemu se više koriste njihove sposobnosti i vještine. Nadalje, prijedlog je češće rotacije zaposlenika na različita radna mjesta kako bi mogao maksimizirati svoj potencijal.

Da rukovoditelji imaju važnu ulogu u određivanju organizacijske učinkovitosti pokazuje se posebno značajnim u pojavi NOP-a. Primjerice, kada zaposlenici imaju povjerenje u rukovoditelja, manje su skloni kontraproduktivnim ponašanjima te je njihova radna učinkovitost značajno bolja.

Ako zaposlenik vjeruje neposrednom rukovoditelju, bit će zadovoljniji poslom, a time će se povećati njegova radna učinkovitost (Wu, Huang, Li, Liu, 2011). Dirks i Ferrin (2002) pronalaze kako je povjerenje u rukovoditelja povezano s važnim organizacijskim ishodima kao što su radna učinkovitost, organizacijsko poželjno ponašanje, odanost organizaciji, visoko zadovoljstvo nadređenima, te niska fluktuacija zaposlenika.

Između ostalih čimbenika, važan je stil rukovođenja koji koristi rukovoditelj jer time može utjecati na povjerenje kod svojih kolega/zaposlenih. Hasel (2013) predlaže da rukovoditelji češće uključuju podređene prilikom donošenja odluka jer im time pokazuje da ih cijene i uvažavaju njihovo mišljenje.

Podređeni procjenjuju rukovoditelja tako da se vode procjenom njegovih kompetencija koje su vezane uz obavljanje poslova te integritetom, dobrim namjerama koje ima/pokazuje kao i iskrenošću u komunikaciji. Dirks i Ferrin (2002) navode kako podređeni procjenjuju ponašanje rukovoditelja i njegov karakter odnosno ponaša li se u skladu s onim što govori. Ukoliko podređeni zaposlenici procijene da postoji autentičnost, razvijat će povjerenje prema rukovoditelju, a što u konačnici dovodi do boljih međuljudskih odnosa, kvalitetnije komunikacije i boljih organizacijskih učinaka. Ako rukovoditelj ne vjeruje svojim kolegama/podređenima, ista ponašanja će oni pokazivati prema njemu, što dugoročno donosi štetu i povećava mogućnost pojave nepoželjnih organizacijskih ponašanja.

Stvaranjem jedinstvene i kohezivne organizacijske kulture oko temeljnih etičkih vrijednosti, zaposlenici dobivaju spoznaju o ponašanju koje se od njih očekuje. Zaposlenici moraju dijeliti i vrednovati kulturu koja utječe na njihovo ponašanje kako bi došlo do željenih prilagodbenih pomaka. Tu su najprije, važni rukovoditelji čiji koncept upravljanja mora prenijeti vrijednosti sve do izvršitelja.

Rukovoditelji bi trebali djelovati na boljim radnim uvjetima kojima bi mogli djelovati na preveniranje nepoželjnih ponašanja u radnom okruženju.

To se može postići ulaganjem u zaposlenike kao i u njihovo okruženje pa tako praktične organizacijske smjernice predlažu: češće organiziranje obrazovnih/edukativnih tečajeva/seminara, omogućavanje različite opreme koja pomaže u rješavanju problema (npr. određeni programski paketi), podržavanje suradničke klime u smislu timskog rada i stvaranja kolegijalnosti. Nadalje, važno je i što zaposlenici rade (ne samo kako rade) te se stoga predlaže revidiranje opisa radnih mjesta kako bi ih prilagodili tako da zaposlenicima omogućuju razumijevanje zadataka i metoda njihova rada.

Sukladno sa svime navedenim, ukoliko poslodavac prepoznaje problem NOP-a i želi ga prevenirati u svojem okruženju, odabir zaposlenika, između ostalog, i na temelju njihovih osobina ličnosti (kao što je savjesnost) može imati značajniji utjecaj na smanjenje nepoželjnih ponašanja negoli poduzimanje mjera za povećanje percipirane organizacijske podrške no, s druge pak strane, treba ulagati i u rukovoditelje koje treba dodatno educirati u smislu poticanja pozitivne klime i odgovornog organizacijskog ponašanja.

6. ZAKLJUČAK

Kako se pokazuje, NOP je iznimno štetan na svim razinama organizacije pa tako i na individualnoj razini izloženih, ali i onih koji manifestiraju ponašanja iz sfere NOP-a. Stoga, moguće su različite mjere kojima se kroz organizacijski angažman može nastojati djelovati na prevenciju NOP-a.

Povećati razinu poželjnog organizacijskog ponašanja moguće je edukacijom zaposlenika i rukovoditelj – kao primarnim mjerama, boljom selekcijom i edukacijom povjerljivih savjetnika, osvješćivanjem i razlikovanjem poželjnog od nepoželjnog ponašanja te sankcioniranjem nepoželjnog ponašanja imenovanjem takvog ponašanja i pravovremenim reagiranjem prema zaposleniku koji pokazuje osobine nepoželjnog organizacijskog ponašanja, a sve radi sprječavanja daljnjeg takvog ponašanja i pokazivanja primjera ostalim zaposlenicima da se nepoželjno organizacijsko ponašanje neće tolerirati.

No, svakako treba jačati organizacijske resurse, uvjete rada, način rada i metodologiju zbog kojih će zaposlenici težiti ka tendenciji odgovornog organizacijskog ponašanja.

LITERATURA

1. Bassett, G. (1994). *The case against job satisfaction*. Business Source Premier, 37(3), 61-68.
2. Bennett, R.J., Robinson, S.L. (2000). *Development of a Measure of Workplace Deviance*. Journal of Applied Psychology, 85(3), 349-360.
3. Berry, C. M., Ones, D. S., Sackett, P. R. (2007). *Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 92(2), 410-424.
4. Boddy, C.R. (2011). *Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace*. Journal of Business Ethics, 100, 367-379.

5. Boggie, T. (2005). *Unhappy employees*. Credit Union Management, 28(4), 34-37.
6. Borovec, K., Balgač, I., Karlović, R. (2011): *Interna komunikacija u Ministarstvu unutarnjih poslova. Procjena zadovoljstva poslom i zadovoljstva internom komunikacijom*. Ministarstvo unutarnjih poslova.
7. Brough, P., Frame, R. (2004). *Predicting police job satisfaction and turnover intentions: the role of social support and police organisational variables*. New Zealand Journal of Psychology, 33, 8-18.
8. Daft, R.L., Marcic, D. (2008). *Understanding management*. Harcourt College Publishers, III izdanje.
9. Devaney, S.A., Chen, Z. (2003). *Job Satisfaction of Recent Graduates in Financial Services*. Purdue University. Posjećeno 13. 9. 2018. na mrežnoj stranici Bureau of Labour Statistics: <http://www.bls.gov/opub/cwc/cm20030522ar01p1.htm>.
10. Dirks, K., Ferrin, D. (2001). *The role of trust in organizational settings*. Organization Science, 12, 450-467.
11. Dunlop, D., Lee, P. (2004). *Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel*. Journal of Organizational Behavior 25, 67-80.
12. Etički kodeks državnih službenika (*Narodne novine* br. 40/11. i 13/12.)
13. Etički kodeks policijskih službenika (*Narodne novine* br. 62/12.)
14. Fox, S., Spector, Paul E. (2005). *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Psychology Faculty Publications. 558.
15. Fox, S., Spector, P. E., Miles, D. (2001). *Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions*. Journal of Vocational Behavior, 59, 291-309.
16. Harris, J. I., Moritzen, S. K., Robitschek, C., Imhoff, A., Lynch, J.L. (2001). *The comparative Contributions of Congruence and Social Support in Career outcomes*. The Career Development Quarterly, 49, 314-323.
17. Herscovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupre, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., Sivanathan, N. (2007). *Predicting Workplace Aggression: A MetaAnalysis*. Journal of Applied Psychology, 92(1), 228-238.
18. Griffin, M.A., Patterson, M.G., West, M.A. (2001). *Job satisfaction and teamwork: the role of supervisor support*. Journal of Organizational Behaviour, 22, 537-550.
19. Gruys, M. L., Sackett, P. R. (2003). *Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior*. International Journal of Selection and Assessment, 11(1), 30-42.
20. Izvješće Ministarstva uprave o podnesenim pritužbama na neetično ponašanje državnih službenika u 2016. godini KLASA: 005-01/16-01/174 URBROJ: 515-04-02-01/4-17-12 od 31. siječnja 2017. godine.

21. Kardum, I., Hudek-Knežević, J., Kalebić, B. (2004). *Povezanost Eysencovih dimenzija ličnosti i dimenzija emocionalne kontrole s tjelesnim simptomima*. Društvena istraživanja, 6(74), 989-1010.
22. Kolektivni ugovor za državne službenike i namještenike (*Narodne novine* 112/17. i 12/18.)
23. Krings, F., Bollmann, G. (2011). *Managing counterproductive work behaviors*. U: G. Palazzo, G., Wentland M. (urednici). *Responsible Management Practices for the 21st Century*, 151-159, Paris: Pearson.
24. Martinko, M. J., Gundlach, M. J., Douglas, S. C. (2002). *Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective*. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 36-50.
25. Martin, A., Roodt, G. (2008). *Perception of organizational commitment, job satisfaction and turnover intentions in post-merger South African tertiary institution*. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 23-31.
26. Mroczek, D. K., Almeida, D. M. (2004). *The Effect of Daily Stress, Personality, and Age on Daily Negative Affect*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(2), 355-378.
27. O'Boyle Jr., E. H., Forsyth, D.R., Banks, G.C., McDaniel, M.A. (2012). *A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective*. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579.
28. Porath, C., MacInnis, D., Folkes, V. (2011). *It's unfair: Why customers who merely observe an uncivil employee abandon the company*. *Journal of Service Research*, 14, 302-317.
29. Robbins, S. P. (2003). *Essentials of Organisational Behaviour*. Prentice Hall, New Jersey, VII. izdanje.
30. Sackett, P.R., Devore, C.J. (2001). *Counterproductive Behaviors at Work*. U: Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H. and Viswesvaran, C., (urednici) *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, Sage, London, 145-164.
31. Salgado, J. (2002). *The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors*. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117-125.
32. Skarlicki, D. P., Folger, R. (1997). *Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice*. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
33. Skarlicki, D. P., Folger, R., Tesluk, P. (1999). *Personality as a Moderator in the Relationship Between Fairness and Retaliation*. *Academy of Management Journal*, 42, 1.
34. Skupno izvješće Zajedničke komisije za tumačenje odredaba i praćenje primjene Kolektivnog ugovora za državne službenike i namještenike o pritužbama zaprimljenim u 2016. godini KLASA: 005-01/16-01/184 URBROJ: 515-04-01-01/7-17-212 od 10. ožujka 2017. godine.

35. Spector, P. E., Fox, S. (2005). *A model of counterproductive work behavior*. U: Fox, P. E., Spector (urednici). *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets*, 151-174. Washington, APA.
36. Spector, P. E., Fox, S., Domagalski, T. (2005). *Handbook of workplace violence*. New York: Sage Publications, Inc.
37. Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., Kessler, S. (2006). *The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?* *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
38. Ustav Republike Hrvatske (*Narodne novine* br. 56/90., 135/97., 8/98., 113/00., 124/00., 28/01., 41/01., 55/01., 76/10., 85/10. i 5/14.).
39. Watson, D., Tellegen, A. (1985). *Toward a consensual structure of mood*. *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.
40. Whelpley, C.E., McDaniel, M.A. (2016). *Self-esteem and counterproductive work behaviors: a systematic review*. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 850-863.
41. Zakon o državnim službenicima (*Narodne novine* br. 92/05., 140/05., 142/06., 77/07., 107/07., 27/08., 34/11., 49/11., 150/11., 34/12., 49/12., 37/13., 38/13., 01/15., 138/15., 61/17., 70/19.)
42. Zakon o policiji (*Narodne novine* br. 34/11., 130/12., 89/14., 33/15., 121/16., 66/19.).
43. Zakon o radu (*Narodne novine* br. 93/14. i 127/17.).

Summary

Marinela Baboselac-Marić, Kristina Zadro Omrčen

Counterproductive Organizational Behaviour – What We Know and What We Can?

The paper attends to clarify counterproductive work as behavior that is extremely damaging to the whole organization.

Counterproductive work behavior is described through the dimensions, the theoretical setting of the development of such behavior as well as the relationship with other similar constructs such as violence, retribution, revenge and deviantism.

With regard to organizational and non-organizational efforts to prevent these behaviors, a Croatian legislative framework has been introduced which also deals with defining and anticipated sanctions for behavior that could harm other employees and/or organizations, as well as the possibility of organizational response in relation to the appearance of such undesirable behavior in the work context.

Keywords: counterproductive work behavior, dimension of counterproductive work behavior.