

Pregledni znanstveni rad
UDK: 331.101.3
334.72-027.543
DOI <https://doi.org/10.22598/zefzg.2024.2.55>
Datum primitka članka u uredništvo: 3. 10. 2024.
Datum slanja članka na recenziju: 4. 10. 2024.
Datum prihvatanja članka za objavu: 16. 12. 2024.

Vanja Barbir, mag. oec.*

Izv. prof. dr. sc. Ana Aleksić Fredotović**

Prof. dr. sc. Najla Podrug***

SPECIFIČNOSTI DEVIJANTNOG RADNOG PONAŠANJA U MEĐUNARODNOM OKRUŽENJU

SPECIFICS OF DEVIANT WORKPLACE BEHAVIOR IN AN INTERNATIONAL ENVIRONMENT

SAŽETAK: Cilj ovog rada jest razumjeti, definirati i klasificirati oblike devijantnog radnog ponašanja s naglaskom na navedena ponašanja u međunarodnom kontekstu. Devijantno radno ponašanje u međunarodnom okruženju rezultat je složene interakcije između kulturnih normi, organizacijskih vrijednosti i socioekonomskih uvjeta. Ovim radom daje se uvid u postojeću problematiku istraživanja te nekoliko ključnih zaključaka o devijantnom ponašanju u međunarodnom okruženju, kao i uvid u istraživanja prema pojedinim oblicima devijantnog radnog ponašanja, konkretno produktivne devijantnosti, devijantnosti prema imovini, političke devijantnosti te osobne agresije u međunarodnom okruženju. Ističe se holistički pristup upravljanju devijantnim ponašanjem u međunarodnom kontekstu koji uzima u obzir kompleksne odnose između lokalnih i globalnih faktora, a to uključuje ne samo prilagodbu poslovnih strategija već i razvoj kulture i praksi koje poštuju lokalne norme i umanjuju devijantno ponašanje.

KLJUČNE RIJEČI: devijantno radno ponašanje, međunarodno okruženje, organizacija

ABSTRACT: The aim of this paper is to understand, define and classify forms of deviant workplace behavior with an emphasis on an international context. Deviant workpla-

* Vanja Barbir, mag. oec., Opća bolnica Dubrovnik, Dr. Roka Mišetića 2, 20 000 Dubrovnik, Republika Hrvatska

** Izv. prof. dr. sc. Ana Aleksić Fredotović, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, Republika Hrvatska

*** Prof. dr. sc. Najla Podrug, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, Republika Hrvatska

ce behavior in an international environment is the result of a complex interaction between cultural norms, organizational values, and socioeconomic conditions. This paper gives an insight into the existing issues of research on deviant behavior and several key conclusions about deviant behavior in the international environment as well as insight of research according to particular forms of deviant work behavior, specifically production deviance, property deviance, political deviance and personal aggression in international environment. A holistic approach to managing deviant behavior in an international context is emphasized, which takes into account the complex relationships between local and global factors. This includes not only the adaptation of business strategies, but also the development of culture and practices that respect local norms and diminish deviant behavior.

KEY WORDS: deviant workplace behavior, international environment, organization

1. UVOD

Devijantno radno ponašanje promatra se kao svako namjerno negativno ponašanje koje krši institucionalizirane norme organizacije te stoga ugrožava osobnu dobrobit pojedinaca ili organizacije (Bennett *et al.*, 2024; Griffin i O’Leary-Kelly, 2004). Prisustvo devijantnog ponašanja poput prijevare, krađe, izbjegavanja obaveza, agresivnog ponašanja, seksualnog uznemiravanja i slično na radnom mjestu predstavlja veliki izazov za organizacije. Sve važnijim postaje sprječavanje takvog ponašanja, i to ne samo iz ekonomskih razloga. Osim ekonomskih troškova, devijantno ponašanje povezano je i sa socijalnim i psihološkim troškovima. Prema Appelbaum *et al.* (2007) posljedice devijantnih ponašanja osim za organizaciju, u smislu ekonomskih gubitaka koje stvaraju, mogu biti i za osobe koje sudjeluju u takvim ponašanjima ili koje su izložene tome. Istraživanja (primjerice Adeoti *et al.*, 2017; Anwar *et al.*, 2020) ukazuju da žrtve interpersonalne radne devijantnosti poput uznemiravanja i zlostavljanja iskazuju nižu razinu predanosti organizaciji, češće izostaju s posla te napuštaju organizaciju, odnosno češće imaju izraženu namjeru da daju otkaz, imaju nižu razinu samopouzdanja, te povećano koriste opijate na poslu, dok su na razini organizacije ovi oblici ponašanja povezani s velikim financijskim troškovima te poremećajima u svakodnevnom funkcioniranju organizacije.

Kako bi se smanjili negativni učinci na organizacije i cijelo društvo, ključno je identificirati faktore koji doprinose takvom ponašanju, a to je svakako i okruženje u kojem organizacija posluje (Narayanan i Murphy, 2017; Raver, 2024). Globalizacija je omogućila poduzećima da prošire svoje djelovanje izvan lokalnih ili regionalnih tržišta, stvarajući nove prilike, ali i donoseći nove izazove (Pandey, 2024). Život i rad na međunarodnoj razini predstavlja veliki izazov za organizacije i njihove suradnike, kako na lokalnoj tako i na međunarodnoj razini, u kontekstu obilježenom zahtjevima ekoloških, ekonomskih i digitalnih prijelaza te korporativne društvene odgovornosti. U međunarodnom kontekstu, povećava se i kompleksnost pojave fenomena devijantnog radnog ponašanja, jer su značajnije izražene kulturološke i socijalne norme te socioekonomski uvjeti. Cilj ovog rada jest predstaviti, definirati i klasificirati oblike devijantnog radnog ponašanja, s posebnim naglaskom na ove oblike ponašanja u međunarodnom okruženju. Brojni znanstvenici ističu važnost analize devijantnog radnog ponašanja u različitim kulturološkim okruženjima (Kura *et al.*, 2023; Tuzun, 2016). No, literatura iz navedenog područja jest ograničena te se snažno ističe potre-

ba dodatnih radova i istraživanja na ovu temu (npr. Coubaneichvili i Bazaraitė, 2009; Raver, 2024; Suseno *et al.*, 2021). Postojeća se istraživanja prvenstveno odnose na analizu devijantnog ponašanja u kontekstu različitih kulturoloških dimenzija i vrijednosnih orijentacija. Naime, različite kulturološke vrijednosti rezultiraju različitim ponašanjima menadžera i zaposlenika (Bame-Aldred *et al.*, 2013; Maulidiyah, 2024), pa se Hofstedeove dimenzije distance moći i individualizam/kolektivizam mogu povezati s devijantnim radnim ponašanjem (Kalemci *et al.*, 2018; Narayanan i Moon, 2023). Doprinos ovog rada tako je u uvidu u postojeću problematiku devijantnog ponašanja u međunarodnom okruženju, te pregled specifičnosti pojedinih oblika devijantnog radnog ponašanja, konkretno produktivne devijantnosti, devijantnosti prema imovini, političke devijantnosti te osobne agresije u međunarodnom okruženju.

Naglašavajući potrebu za daljnjim proučavanjem ovog fenomena, nakon uvoda, u drugom poglavlju daje se pregled postojećih definicija devijantnog radnog ponašanja, čime se omogućava razumijevanje različitih aspekata i klasifikacija devijantnog radnog ponašanja. U trećem poglavlju, nakon pružanja teorijske podloge razumijevanju međunarodnog okruženja, analizirane su neke specifičnosti devijantnih radnih ponašanja u međunarodnom okruženju, s osvrtom na istraživanja u području. U zaključku se iznose završna razmatranja, kao i ograničenja samog rada.

2. TEORIJSKE OSNOVE DEVIJANTNOG RADNOG PONAŠANJA

Pojam „devijantnost“ prvi su put upotrijebili sociolozi 50-ih godina prošlog stoljeća kako bi definirali ponašanja koja krše normativne standarde koji reguliraju ispravno i pogrešno ponašanje u društvima (Jensen, 2011). Kao takva, devijantna ponašanja, odnose se na ponašanja koja društvo ne odobrava ili ne prihvaća (Yeşiltaş i Gürlek, 2020). Dodatna definicija navodi da se devijantnost odnosi na „kršenje društvenih normi i obuhvaća razlike u ponašanju, vrijednostima, stavovima, životnim stilovima i životnim izborima između pojedinaca i skupina“ (Franzese, 2015:7). Prisutno u društvenom okruženju neminovno se javlja i u kontekstu organizacija, te kao takvo općenito ima negativne posljedice za ljude, skupine i organizacije. Stoga, ključnim se smatra opisati prediktore nepoželjnog, devijantnog ponašanja unutar organizacija (Abbasi i Ismail, 2017).

2.1. Pojam i klasifikacija devijantnog radnog ponašanja

U svojoj osnovi, devijantno radno ponašanje definira se kao ponašanje koje krši običaje, politike ili interne propise organizacije, ugrožavajući tako njezino blagostanje ili blagostanje njezinih članova (Robinson i Bennett, 1995). Sackett (2002) devijantno ponašanje promatra kao razne oblike ponašanja zaposlenika koji ugrožavaju i štete legitimne interese organizacije. Definicije Robinson i Bennett (1995) i Sackett (2002) pokrivaju širok raspon ponašanja, kao što su krađa, međuljudsko nasilje, sabotaža, kašnjenje ili gubljenje vremena na poslu (Zappala *et al.*, 2022). Bujang *et al.* (2024) dodaju prijevare, prihvaćanje mita, korištenje vlastite moći za nanošenje štete drugima u organizaciji i ugrožavanje suradnika kao primjere devijantnih ponašanja na radnom mjestu. Općenito, svi namjerni pokušaji po-

jedinca da naškodi organizacijskim ili društvenim normama unutar organizacije smatraju se devijantnim ponašanjem. Drugim riječima, ponašanja koja se dogode slučajno i naškode organizaciji ne smatraju se devijantnim ponašanjima (Colquitt *et al.*, 2015).

Istraživanja o devijantnom ponašanju koriste različite nazive za ova ponašanja, uključujući „devijantno ponašanje na radnom mjestu“ (Appelbaum *et al.*, 2007; Bennett i Robinson, 2003; Bujang *et al.*, 2024; Kura *et al.*, 2023), „kontraproduktivno ponašanje“ (Liao *et al.*, 2021; Marcus *et al.*, 2016); „nedolično organizacijsko ponašanje“ (Vardi i Weitz 2004; Vinojini *et al.*, 2023), ili pak negativno, prijevorno i antisocijalno ponašanje (Das, 2005; Zhou *et al.*, 2021). Različite definicije i širok raspon primjera devijantnog ponašanja ukazuju na njegovu složenost i višedimenzionalnu prirodu. To otežava usporedbu i agregiranje rezultata istraživanja, ali istovremeno naglašava važnost daljnjeg proučavanja kako bi se bolje razumjele i adresirale ove problematične pojave u organizacijama.

Tablica 1. prikazuje najčešće korištenu klasifikaciju devijantnog radnog ponašanja (Kura *et al.*, 2023; Zahid i Nauman, 2024), a to je ona prema Robinson i Bennett (1995).

Tablica 1. Četiri skupine devijantnog radnog ponašanja

Tip devijantnog ponašanja	Primjeri
Produktivna devijantnost	<ul style="list-style-type: none"> • Odlazak prije vremena • Uzimanje više pauza od dozvoljenog • Namjerno sporo obavljanje posla • Neracionalno trošenje resursa
Devijantno postupanje prema imovini	<ul style="list-style-type: none"> • Krivotvorenje kartica za evidenciju radnog vremena • Uništavanje opreme • Prihvatanje mita
Politička devijantnost	<ul style="list-style-type: none"> • Pokazivanje pristranosti • Davanje neugodnih komentara o suradnicima • Ogovaranje kolega
Osobna agresija	<ul style="list-style-type: none"> • Fizičko ili verbalno uznemiravanje na poslu • Pokušaj krađe od kolega • Ugrožavanje kolega

Izvor: Robinson i Bennett (1995: 565).

Produktivna devijantnost i politička devijantnost smatraju se manje ozbiljnim oblicima devijantnog ponašanja u usporedbi s devijantnim postupanjem prema imovini i osobnom agresijom, koji su prepoznati kao ozbiljniji oblici devijantnosti. Dok se produktivna devijantnost i devijantno postupanje prema imovini kategoriziraju kao radnje protiv organizacije, politička devijantnost i osobna agresija usmjerene su protiv pojedinaca (Rahman *et al.*, 2013). Jasna je važnost razumijevanja različitih vrsta devijantnog ponašanja kako bi se mogli poduzeti odgovarajući koraci za njihovo upravljanje i minimiziranje. Svaka vrsta devijantnog ponašanja ima specifične karakteristike i utjecaje na radno okruženje, a pravilno prepoznavanje i klasifikacija ključni su za učinkovito adresiranje tih problema.

Zanimljivo je kako i suvremeni digitalni oblici rada koji podrazumijevaju radnu daljinu i virtualno okruženje također često uključuju i razne oblike devijantnog ponašanja

(Ezerins i Ludwig, 2021; Niven *et al.*, 2021). U virtualnom radnom okruženju, neki od načina na koje se zaposlenici mogu uključiti u devijantno ponašanje mogu biti: korištenje računalnog hardvera ili softvera kompanije za osobni rad, što rezultira zlouporabom organizacijske imovine, zatim sudjelovanje u aktivnostima koje nisu povezane s poslom i nesankcioniranim aktivnostima tijekom radnog vremena, što dovodi do gubitka produktivnog vremena, deprivacija napora ili izbjegavanje rada, neangažiranost odnosno emocionalno i intelektualno otuđenje od posla, što dovodi do smanjenja radne učinkovitosti, kao i dijeljenje povjerljivih informacija, odnosno neovlašteno dijeljenje informacija koje mogu rezultirati curenjem ili zlouporabom informacija, posebno kada je rad diskretne prirode (Shrivastava i Singh, 2021).

2.2. Uzroci devijantnog ponašanja na radnom mjestu

Uzroci devijantnog ponašanja na radnom mjestu mogu se podijeliti na uzroke na osobnoj, timskoj i organizacijskoj razini (Bennett *et al.*, 2024).

Osobni uzroci devijantnog ponašanja uključuju različite karakteristike i predispozicije na razini pojedinaca koje mogu pridonijeti devijantnosti na radnom mjestu, a primarno se odnose na demografske čimbenike (Peterson, 2002). Istraživanja su pokazala da određeni demografski čimbenici mogu utjecati na vjerojatnost devijantnog ponašanja. Na primjer, mlađi zaposlenici, oni koji su novi u poslu, radnici s nepunim radnim vremenom i zaposleni u nisko plaćenim pozicijama, skloniji su produktivnoj devijantnosti i devijantnom postupanju prema imovini (Zappala *et al.*, 2022). Muškarci su također skloniji agresivnijem ponašanju na poslu (Dullas *et al.*, 2021), a obrazovaniji zaposlenici imaju manju sklonost ka devijantnom ponašanju (Appelbaum *et al.*, 2007). Crte ličnosti poput savjesnosti i ugodnosti (Aleksić i Vuković, 2018; Berry *et al.* (2007)) kao i tamne trijade (Mathieu, 2021) također su se pokazale značajno povezane s devijantnosti. Stavovi, posebice zadovoljstvo poslom i predanost organizaciji (Wang *et al.*, 2020), ali i stavovi poput odobravanja krađe i namjere odlaska s posla (Bolin i Heatherly, 2001) pokazali su se važnim antecedentima devijantnog ponašanja. Individualna percepcija nepravde isto tako može uzrokovati devijantno ponašanje kao odgovor na nejednakost u nagradama i priznanjima (Henle, 2005; Robinson i Bennett, 2000). Psihološko stanje zaposlenika, stres i dobrobit još su neke značajne odrednice, jer se primjerice frustracija pokazala kao važan prediktor interpersonalnog devijantnog ponašanja, kao i razina autonomije te sukob uloga (Robinson i Bennett, 2000).

Na timskoj razini Bennett *et al.* (2024) ističu važnim prediktorima devijantnosti agresivno ponašanje kupaca, uvredljiv nadzor zaposlenika, etičko vodstvo, grupne norme i ponašanje suradnika. Grupe u radnom okruženju imaju značajan utjecaj na ponašanje svojih članova budući da devijantni modeli u grupi mogu značajno utjecati na druge članove da se uključe u devijantna ponašanja (LeBlanc i Kelloway, 2002), primarno kroz razinu grupne kohezije i grupnih normi (Kura *et al.*, 2023). Također, etnička sličnost među zaposlenicima može povećati vjerojatnost devijantnog ponašanja jer etnički različiti zaposlenici mogu osjećati potrebu da se usklade s organizacijskim normama (Liao *et al.*, 2004).

Uzročnici na organizacijskoj razini primarno se tiču organizacijske strukture, klime i kulture poduzeća (Marasi *et al.*, 2018). Istraživanja (primjerice Aleksić *et al.*, 2019; di Stefano *et al.*, 2019) ukazuju da pojedine organizacijske kulture obilježavaju i češće pojave

devijantnog ponašanja, što ne iznenađuje s obzirom na to da zajedničke vrijednosti, norme, uvjerenja i ciljevi utječu na dinamiku odnosa između zaposlenika, ali i organizacije i zaposlenika (Bujang *et al.*, 2024). I etika, odnosno etičke vrijednosti organizacije igraju ključnu ulogu u predviđanju devijantnog ponašanja (Peterson, 2002). Naime, organizacije koje ne naglašavaju strogo pridržavanje pravila i zakona sklonije su devijantnim ponašanjima prema imovini, dok je u organizacijama koje se fokusiraju na zaštitu vlastitih interesa češće prisutna produktivna devijantnost (Kulik *et al.*, 2008; Peterson, 2002).

3. DEVIJANTNO RADNO PONAŠANJE U MEĐUNARODNOM OKRUŽENJU

Međunarodno poslovno okruženje čini kontekst u kojem se odvija međunarodno poslovanje, a zbog njegove multidimenzionalnosti razumijevanje samo nekoliko varijabli nije dovoljno za potpuno razumijevanje njegove složenosti (Ferreira *et al.*, 2009). To je složen sustav ekonomskih, političkih, pravnih i kulturnih čimbenika koji oblikuju način na koji organizacije posluju u različitim tržištima. Ono se sastoji od vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na uspjeh ili neuspjeh poduzeća u različitim zemljama (Pandey, 2024). Povijesni razvoj međunarodnog okruženja pokazuje da je njegova složenost i važnost rasla zbog globalizacije tržišta, napretka u informacijskim tehnologijama, promjena u nacionalnim i supranacionalnim institucijama (npr. WTO, UN, EU, NAFTA), pojave nevladinih organizacija (NGO), rastućih ekonomija te pozornosti na poslovnoj etici. Nedavne promjene, poput pandemije bolesti COVID-19, pojave novih digitalnih tehnologija, terorističkih napada, migracija, uspona multinacionalnih poduzeća iz nekonvencionalnih lokacija, kao i sve veći naglasak na održivost i klimatske promjene dodatno su utjecale na međunarodno okruženje i način rada multinacionalnih poduzeća (Ghauri *et al.*, 2021; Massa *et al.*, 2023; Zhao *et al.*, 2024). Pored toga, međunarodna poduzeća koja posluju u zemljama domaćinima često su u nepovoljnom položaju u usporedbi s domaćim poduzećima. Ova nepovoljnost može se manifestirati kroz različite čimbenike, poput dodatnih izazova i troškova s kojima se strana poduzeća suočavaju pri usklađivanju s propisima, socijalnim normama, jezikom ili diskriminacijom (Nachum, 2013).

Međunarodno poslovno okruženje nudi mnoge prednosti, uključujući pristup novim kupcima, povećanje profita, diversifikaciju operacija i širenje prepoznatljivosti brenda. Također omogućuje pristup novim prilikama, uvid u ponašanje i preferencije kupaca te koristi od ekonomije razmjera i smanjenja troškova proizvodnje. Međutim, također donosi izazove poput nepredvidivosti, različitih trgovinskih propisa i politika, veće konkurencije, jezičnih barijera i problema sa zaštitom intelektualnog vlasništva (Pandey, 2024). Jedan od ključnih aspekata međunarodnog okruženja jest kulturni kontekst koji je često najteže razumjeti jer se ne vidi izravno. Kulturno okruženje čini skup zajedničkih vrijednosti i uvjerenja koji definiraju što je ispravno za određenu skupinu. Analiza kulturnih čimbenika uključuje razumijevanje kako društvo percipira poslovanje, utjecaj kulturnih i religijskih faktora, stil života ljudi i sl. (Acharya, 2024). Nacionalna kultura, koja uključuje jezik, povijest, geografiju, religiju, obrazovanje i vladu, oblikuje ove vrijednosti i uvjerenja. Istraživanja usmjerena na devijantnost ukazuju da se manifestacija, etiologija i ishodi devijantnosti ne razlikuju puno među kulturama, no ono što se razlikuje jest rasprostranjenost pojedinog oblika devijantnosti, sugerirajući važnu ulogu kulturoloških razlika za pojavu devijantnosti (Raver, 2024).

3.1. Izazovi međunarodnog okruženja kao potencijalni izvori devijantnog radnog ponašanja

Poduzeća koja djeluju u globalnom okruženju, moraju upravljati ne samo vanjskim utjecajima poput tržišnih trendova, ekonomskih uvjeta i kulturnih razlika već uvažavati i posebnu pozornost posvetiti unutarnjim obilježjima organizacije kao što su organizacijska kultura i vodstvo (Arjun i Lokesh, 2024). Kulturološke razlike, različiti stavovi prema vremenu, stilovima upravljanja i motiviranja, radnoj etici i običajima samo su neki od izazova kojima vođe unutar organizacija moraju upravljati ako žele spriječiti pojavu toksične radne okoline (Ede *et al.*, 2023) te posljedično devijantnog ponašanja (de Bruijn, 2021). Posebni naponi u upravljanju zaposlenicima uključuju njegovanje poštovanja i svijesti o drugim kulturama, pripremu učinkovitih prijevoda za prevladavanje jezičnih barijera, korištenje odgovarajućih komunikacijskih tehnologija, promicanje inkluzivnosti i sudjelovanja svih članova tima te provođenje redovitih evaluacija i povratnih informacija (Pugu i Dewanto, 2024).

Jedan od temeljnih izazova međunarodnog okruženja jest razlika u nacionalnim i organizacijskim kulturama. Naime, organizacijska kultura matičnog poduzeća može biti bazirana na nacionalnoj kulturi zemlje podrijetla. Stoga neki elementi organizacijske kulture možda nisu kompatibilni s nacionalnom kulturom zemlje domaćina (Peltokopi, 2008). To rezultira povećanjem sukoba na radnom mjestu gdje lokalni zaposlenici mogu odbaciti neke elemente organizacijske kulture matičnog poduzeća (Peltokopi, 2008). Dodatni je izazov jezična barijera između iseljenika i lokalnih zaposlenika (Andersson *et al.*, 2001). Iseljenici posjeduju veliko znanje o procesima i operacijama poduzeća. Međutim, možda ne razumiju lokalni jezik u zemlji domaćina (Andersson *et al.*, 2001). Ova situacija utječe na obuku zaposlenika gdje iseljenici nisu u mogućnosti prenijeti informacije. Potonje može rezultirati smanjenjem produktivnosti i stvaranjem osjećaja frustracije među zaposlenicima, što se može manifestirati kao devijantno ponašanje kroz smanjeni angažman ili otpor prema novim metodama rada.

U međunarodnom poslovanju devijantno ponašanje često proizlazi iz napetosti između različitih etičkih standarda i kulturnih normi. Kada poduzeća proširuju svoje aktivnosti u druge zemlje, suočavaju se s izazovima prilagodbe vlastitih etičkih normi i društvene odgovornosti različitim lokalnim praksama kao što su (Sharan, 2012):

- sukobi između vlastitih i lokalnih etičkih normi: Međunarodna poduzeća često pokušavaju prenijeti etičke standarde svoje matične zemlje u strane zemlje, što može dovesti do sukoba s lokalnim normama. Ovi sukobi mogu uzrokovati ne samo pravne izazove, već i narušavanje odnosa s lokalnim zajednicama i vlastima.
- prilagodba i primjena etičkih normi: Neka poduzeća uspijevaju implementirati vlastite etičke norme uz određene prilagodbe koje su prihvaćene od strane domaćih vlasti i potrošača. Na primjer, poduzeća mogu prilagoditi svoje marketinške strategije i proizvodne procese kako bi bili u skladu s lokalnim zakonima i običajima, ali i dalje održavale osnovne etičke standarde matične zemlje. Pristajanje na kompromis može pomoći u očuvanju globalne korporativne etike, dok istovremeno omogućava prilagodbu specifičnostima lokalnog tržišta.
- pitanja ljudskih prava i sigurnosti: Međunarodna poduzeća suočavaju se s izazovima kada njihove prakse, kao što je zapošljavanje dječje radne snage ili zanemarivanje ekoloških standarda, nisu usklađene s etičkim normama njihove matične

zemlje. S jedne strane, pridržavanje strogih standarda može povećati troškove i smanjiti konkurentnost u zemljama u razvoju, dok s druge strane, kršenje tih standarda može dovesti do ozbiljnih etičkih i pravnih problema.

- korupcija i transferne cijene: Problem korupcije posebno je izražen u zemljama gdje su koruptivne prakse uobičajene, dok je u mnogim zapadnim zemljama korupcija strogo zabranjena. Sličan problem predstavljaju transferne cijene, gdje poduzeća koriste različite metode za izbjegavanje poreza i smanjenje troškova. Iako ove prakse mogu biti legalne u nekim jurisdikcijama, one su često smatrane neetičkim i mogu utjecati na korporativnu reputaciju te izazvati pravne i etičke probleme.

Međunarodna poduzeća često imaju poteškoća u praćenju i sprječavanju neodgovornog ponašanja zbog razlika u nacionalnim regulativama. U zemljama u razvoju, gdje su regulative možda slabije razvijene ili se manje provode, međunarodna poduzeća mogu lakše razviti neetičko ponašanje. Ovo se može manifestirati kroz urušavanje dobrih praksi jer poduzeća iskorištavaju slabije regulative za postizanje operativnih ili troškovnih prednosti, zanemarujući negativne posljedice za lokalne zajednice i radnu snagu (Cuervo-Cazurra *et al.*, 2021)

Važno je naglasiti kako poduzeća koja djeluju u međunarodnom okruženju moraju razviti fleksibilnu strategiju koja omogućava prilagodbu lokalnim normama, dok istovremeno osigurava usklađenost s univerzalnim etičkim principima. Ovaj pristup doprinosi održivom poslovanju, a također pomaže u očuvanju globalne korporativne reputacije i izgradnji dugoročnih odnosa sa svim interesno-utjecajnim skupinama.

3.2. Pregled istraživanja o devijantnom radnom ponašanju u međunarodnom okruženju

Različite kulturne vrijednosti dovode posljedično i do različitih ponašanja menadžera i zaposlenika (Bame-Aldred *et al.*, 2013; Maulidiyah, 2024). Istraživanja tako ukazuju da se devijantno radno ponašanje može povezati s Hofstedeovim dimenzijama nacionalne kulture i to primarno dimenzijama distance moći i individualizma/kolektivizma (Kalemci *et al.*, 2018; Narayanan i Moon, 2023). Niža razina devijantnog radnog ponašanja prisutnija je u kulturama s izraženom dimenzijom kolektivizma (Narayanan i Moon, 2023). Naime, individualistička društva naglašavaju osobnu dobrobit i vlastiti interes pa se pojedinci u situacijama za koje smatraju da narušavaju njihovu dobrobit uključuju u devijantna ponašanja protiv osobe ili organizacije koja prijeti njihovoj dobrobiti (Wang *et al.*, 2022.). Zaposlenici iz društava u kojima prevladava kolektivistička kultura, s druge strane, stavljaju relativno malo naglaska na vlastitu osobnu dobrobit i osobni interes te teže uspostavljanju skladnih međuljudskih odnosa unutar grupe (Kalemci *et al.*, 2018). Stoga se ti zaposlenici češće uključuju u konstruktivna ponašanja, poput organizacijskog građanskog ponašanja, i iskazuju manju vjerojatnost uključivanja u devijantnost na radnom mjestu kao sredstvo osвете za osobnu nepravdu (Kalemci *et al.*, 2018; Wang *et al.*, 2022)

U pogledu distance moći istraživanja ukazuju da zaposlenici u kulturama s izraženom velikom distancom moći iskazuju manje devijantnih ponašanja, prihvaćajući postojanje razlika među pojedincima, legitimiziraju disparitet moći i izbjegavaju radnje protiv svojih nadređenih dok se pokoravaju odlukama vodstva (Hussain i Sia, 2017; Kalemci *et al.*, 2018; Tepper *et al.*, 2009).

U nastavku je dan osvrt na istraživanja pojedinog oblika devijantnosti u kontekstu međunarodnog okruženja.

3.2.1. Produktivna devijantnost

U kolektivističkim kulturama, koje naglašavaju važnost grupnih ciljeva i međusobne ovisnosti, zaposlenici su skloniji angažiranju u konstruktivnoj devijaciji, dok su u individualističkim kulturama, koje stavljaju naglasak na osobne ciljeve i identitet, obrasci devijantnog ponašanja drukčiji. Konstruktivna devijacija podrazumijeva ponašanje usmjereno na osiguranje dobrobiti za organizaciju i pojedinca, ali uz narušavanje organizacijskih normi (Galperin, 2002). Istraživanja ukazuju na to da pojedinci iz kultura koje su više individualističke imaju tendenciju više koristiti radno vrijeme za osobno zadovoljstvo, što predstavlja oblik produktivne devijantnosti (Lim i Teo, 2024; Ugrin *et al.*, 2007.). Također, istraživanje pokazuje da zaposlenici iz kolektivističkih društava pokazuju manju tendenciju uzimanja dužih pauza u radu bez odobrenja, odlazanja ranije s posla bez odobrenja i korištenja bolovanja kada nisu istinu bolesni (Kobayashi, 1997). Ujedno, istraživanja ukazuju da se kulturološkim vrijednostima u velikoj mjeri mogu objasniti razlike u kašnjenju zaposlenika u dolasku na posao (Sagie *et al.*, 2002). Narayanan i Murphy (2017) u svom radu zaključuju da međunarodno okruženje i nacionalna kultura imaju jednu od ključnih indirektnih uloga u utjecaju na devijantno ponašanje, primarno kroz utjecaj na organizacijsku klimu i kulturu. Destruktivno devijantno ponašanje koje proizlazi iz nepodržavajuće organizacijske klime, u kojoj se zanemaruju potrebe zaposlenika, prvenstveno je vezano uz produktivnu devijantnost. Naime, pojedinci iz individualističkih kultura prvenstveno su fokusirani na kratkoročne odnose i kratkoročne rezultate, kao i na društvenu moć. Nadalje, ulaze u razne oblike konfrontacija, uspjeh smatraju samo rezultatom osobnih sposobnosti, a neuspjeh posljedicom eksternih faktora. Pojedinci iz individualističkih kultura stoga će se češće uključiti u produktivnu devijantnost ako će time ostvariti vlastite ciljeve (Chung i Moon, 2011).

3.2.2. Devijantno postupanje prema imovini

Devijantno postupanje prema imovini u međunarodnom okruženju zabilježeno je i proučavano još u prošlom stoljeću, i to primarno kroz štetu koja nastaje kao posljedica mita i korupcije. Primjerice, Leitko i Kowalewski (1985) istražili su devijantno ponašanje u međunarodnom okruženju putem analize vjerojatnosti devijantnog ponašanja, kao što su mito i korupcija. Njihovo istraživanje pokazuje da korporativna strategija i pritisci za profit mogu dovesti do kompromisa u etici, što rezultira devijantnim organizacijskim praksama, poput mita i korupcije, kako bi se osigurala konkurentska prednost. Ova praksa krši zakone i regulative, ali i dovodi u pitanje povjerenje u međunarodna poduzeća i može imati dugoročne negativne efekte na njihove globalne operacije i odnose s partnerima. Ertz *et al.* (2019) fokusirali su se na korupciju u kanadskim rudarskim poduzećima koja posluju u Africi. Zaključili su da je devijantno ponašanje, kao što je davanje mita, rezultat složenog međusobnog djelovanja između pojedinca, organizacije i šireg društvenog konteksta. Dok su kod kuće kanadska poduzeća strogo regulirana, u Africi se suočavaju s različitim standardima i slabijim institucijama, što može dovesti do koruptivnog ponašanja. Sharan (2012) daje primjer devijantnog postupanja prema imovini u međunarodnom poslovanju kroz primjere

nekoliko međunarodnih skandala, gdje su kompanije poput Siemens, Volkswagena i ABB Ltd. bile optužene za korupciju. Korupcija nije samo ozbiljno narušila etičke standarde, već je i dovela do pravnih posljedica, uključujući novčane kazne i gubitak ugleda za organizacije. Istraživanja Wright *et al.* (2006) također ukazuju da kulturološke razlike u velikoj mjeri utječu na procjenu i sklonost ka uključivanje u aktivnosti krađe i prevare od strane zaposlenika. Izedonmi i Ibadin (2012) smatraju da su krađe od strane zaposlenika, prijevare s plaćama ili pak lažni sustavi naplate duboko ukorijenjeni u modernim organizacijama i širom nacija, zbog nemogućnosti njihova lakog otkrivanja i prevencije. Venkataraman i Kumar (2024) također ukazuju da su takvi oblici ponašanja prisutni i u multinacionalnim poduzećima, dok istraživanje Birklanda (2008) ukazuje na značajnu prisutnost različitih oblika devijantnosti prema imovini na razini vrhovnih menadžera iz različitih međunarodnih okruženja.

3.2.3. Politička devijantnost

Istraživanja ukazuju na to da je kulturološka pristranost kao oblik političke devijantnosti često pristupna u multinacionalnim i multikulturalnim organizacijama, te snažno utječe na kohezivnost unutar i između radnih grupa (Collins, 2022). Također, kultura se smatra jednim od glavnih čimbenika u određivanju kakvu će vrstu strategije pojedinac odabrati prilikom suočavanja s drugima. Primjerice, istraživanje Chung *et al.* (2014) pokazuje da kultura doista utječe na stavove pojedinaca prema zlonamjernom ogovaranju, pri čemu se zlonamjerno ogovaranje događalo znatno češće u kolektivističkim kulturama nego u individualističkim. Ple i Demangeot (2019) pri istraživanju devijantnog ponašanja u međunarodnom okruženju zaključuju da međunarodno iskustvo izvršnih direktora ima značajan utjecaj na stratešku devijantnost unutar organizacija. Naime, izvršni direktori s međunarodnim iskustvom češće donose odluke koje odstupaju od industrijskih normi jer njihovo iskustvo povećava njihovu sposobnost i motivaciju za donošenje jedinstvenih odluka. Ova sklonost strateškoj devijantnosti dodatno je potaknuta neizvjesnostima u okruženju i međunarodnim iskustvom članova odbora. Devijantno ponašanje u ovom kontekstu spada u kategoriju političkog devijantnog ponašanja koje uključuje radnje poput pokazivanja pristranosti. Ove se radnje često manifestiraju kroz odstupanja od standardnih poslovnih praksi kako bi se postigli specifični strateški ciljevi ili prednosti. Međunarodno iskustvo povećava diskreciju menadžera, omogućujući im da se lakše prilagode i odstupaju od uobičajenih normi i praksi kada je to potrebno za postizanje organizacijskih ciljeva.

3.2.4. Osobna agresija

Kada je u pitanju osobna agresija kao oblik devijantnosti, prisutna su brojna istraživanja na temu globalnih organizacija i određenih oblika zlostavljanja na poslu, poput *bullinga*. Harvey *et al.* (2006) ističu kako uvjeti svojstveni globalnim organizacijama, poput veće kulturne, društvene i vjerske različitosti među zaposlenicima, a koje potencijalno povećavaju napetosti među različitim skupinama u organizaciji, predstavljaju plodno tlo za pojavu zlostavljanja. Rezultati istraživanja ukazuju na to da je veći rizik od zlostavljanja na radnom mjestu u društvima gdje je izražena viša distanca moći, maskulinitet te u individualističkim društvima (D'Cruz, *et al.*, 2016; Karatuna *et al.*, 2020; Meriläinen *et al.*, 2019; Samnani i Singh 2012). Također, rezultati istraživanja (Wasti i Cortina, 2002) ukazuju na razlike u

reakcijama žrtve na seksualno zlostavljanje ovisno o distanci moći i stupnju kolektivismu, gdje pojedinci u društvima s višim kolektivismom (koji stavlja snažan naglasak na harmoniju u međusobnim odnosima) te višom distancom moći (koja naglašava poštovanje socijalne hijerarhije), rjeđe i prijavljuju zlostavljanje od strane nadređene osobe. Također, kako naglašava Raver (2024) u istočnoazijskim kulturama, konfucijanske vrline mogu potaknuti veću toleranciju i normativno prihvaćanje lošeg postupanja na radnom mjestu od strane nadređenih jer vrline uče prihvaćanju i ublažavanju vlastitih reakcija na negativna iskustva. U pogledu ostalih oblika osobne agresije, prisutna je ograničena literatura u međunarodnom okruženju. Tong (2022) istražuje kako kulturne razlike utječu na verbalnu agresiju i komunikacijske prepreke u međunarodnim poduzećima. Autor analizira kako se kulturne razlike, poput različitih stilova komunikacije i društvenih normi, manifestiraju u svakodnevnoj interakciji. Zaključuje da razlike u kulturološkim normama i stilovima komunikacije mogu dovesti do verbalne agresije i nesporazuma. Na primjer, neizravni stil komunikacije karakterističan za kinesku kulturu može biti shvaćen kao nejasnoća ili nedostatak poštovanja od strane kolega iz kultura koje preferiraju izravnu komunikaciju.

4. ZAKLJUČAK

Devijantno radno ponašanje u međunarodnom okruženju rezultat je složene interakcije između kulturnih normi, organizacijskih vrijednosti i socioekonomskih uvjeta. Prisutnost ovog oblika ponašanja, bilo da je na štetu organizacije ili njezinih zaposlenika, može, stoga, biti potaknuto različitim čimbenicima, uključujući razlike u regulatornim standardima, organizacijskoj kulturi, ali i potaknuto kulturološkim razlikama među zaposlenicima. Kulturološke razlike, kao što su različiti stilovi komunikacije i norme ponašanja, utječu na radno okruženje i interpersonalne odnose, pa posljedično vode i ka pojavi devijantnog ponašanja. Stoga, razumijevanje svih ovih čimbenika jest ključno za uspješno upravljanje transnacionalnim korporacijama, globalnim timovima i međunarodnim organizacijama, kao i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika te uspješno poslovanje na međunarodnim tržištima.

Strategije za prevenciju i upravljanje devijantnim ponašanjem moraju biti sveobuhvatne, fleksibilne i osjetljive na kulturne i lokalne razlike. Samo tako organizacije mogu održati produktivnost i pozitivnu radnu atmosferu u složenom međunarodnom okruženju. S obzirom na ove izazove, transnacionalne korporacije trebaju razviti fleksibilne strategije koje uključuju razumijevanje lokalnih kulturnih normi i pravnih standarda te primjenjivati globalne etičke smjernice uzimajući u obzir specifičnosti svakog tržišta. U konačnici, upravljanje devijantnim ponašanjem u međunarodnom kontekstu zahtijeva holistički pristup koji uzima u obzir kompleksne međusobne odnose između lokalnih i globalnih faktora. To uključuje ne samo prilagodbu poslovnih strategija, već i razvoj kulture i praksi koje poštuju lokalne norme i potiču etičko ponašanje.

U cilju reduciranja devijantnog radnog ponašanja, menadžment mora promišljati ne samo o individualnim, već i o organizacijskim faktorima. Naime, najveći izvor takvog ponašanja jesu toksične organizacije, koje ostvaruju loše poslovne rezultate te u kojima vlada veliko nezadovoljstvo i stres među zaposlenicima. Takve organizacije, osobito u slabije razvijenim ekonomijama svijeta, potiču neetično ponašanje odnosno devijantno radno ponašanje kako bi poboljšale financijske rezultate. Stoga, umjesto identificiranja zaposlenika s poten-

cijalno devijantnim ponašanjem, organizacije se prvenstveno trebaju fokusirati na stvaranje pravednog radnog okruženja koje će osigurati sociokulturološku podršku svojim zaposlenicima. Pravedno radno okruženje podrazumijeva nepristrane procedure i poštovanje svojih zaposlenika. Stoga, strategija za prevenciju devijantnog radnog ponašanja u međunarodnom okruženju treba biti razvoj organizacijske kulture sa snažnim etičkim vrijednostima. S obzirom na to da multinacionalne korporacije sadrže različite supkulture s različitim vrijednostima i normama, menadžment ima značajnu ulogu usmjeravati zaposlenike različitih supkultura. Zaposlenike različitih supkultura menadžment treba usmjeravati kako bi pomogli korporaciji u ostvarivanju ciljeva, a ne im nametati neki novi set vrijednosti. Takvo osnaživanje zaposlenika može rezultirati konstruktivnim devijantnim ponašanjem te polučiti dugoročni uspjeh korporacije. Ujedno, preporučuje se poboljšanje interkulturalnih komunikacijskih vještina zaposlenika kroz obuku, stvaranje zajedničke korporativne kulture koja poštuje sve kulturne razlike te uvažavanje različitih kulturnih običaja kako bi se smanjili nesporazumi i stvorilo harmonično radno okruženje.

Ovim radom dalo se uvid u općenitu problematiku devijantnog radnog ponašanja, a posebice specifičnosti ove vrste ponašanja u međunarodnom kontekstu. Ukazalo se na ključne izazove povezane s devijantnim ponašanjem u međunarodnom okruženju te je dat osvrt na istraživanja prema pojedinim oblicima devijantnog radnog ponašanja, konkretno produktivnoj devijantnosti, devijantnosti prema imovini, političkoj devijantnosti te osobnoj agresiji u međunarodnom okruženju. Unatoč ključnom nedostatku rada, a to je izostanak primarnog istraživanja, rad je nastojao doprinijeti boljem razumijevanju problematike. Kao takav, može se smatrati polaznom točkom za uvid i pregled područja, te osnova za razvoj budućih istraživanja na temu.

LITERATURA

1. Abbasi A. i Ismail W. K. W. (2017). Organisational predictors of workplace deviance in public university in Malaysia. *International Conference on Innovation in Business and Strategy*, 4(1), str. 769-773.
2. Acharya, M. (2024) International Business Environment, <https://cleartax.in/s/international-business-environment>
3. Adeoti, M. O., Shamsudin, F. M. i Wan, C. Y. (2017). Workload, work pressure and interpersonal deviance in academia: The mediating role of neutralization. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(4), str. 1-22. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i4.11730>
4. Aleksic, A. i Vukovic, M. (2018). Connecting personality traits with deviant workplace behavior. *Journal of Media Critiques*, 4(14), str. 119-129.
5. Aleksić, A., Načinović Braje, I. i Rašić Jelavić, S. (2019). Creating sustainable work environments by developing cultures that diminish deviance. *Sustainability*, 11(24), 7031. <https://doi.org/10.3390/su11247031>
6. Andersson, U., Fosgren, M. i Holm, U. (2001). Subsidiary development and competence development in MNC: A multilevel analysis. *Organization Studies*, 22, str. 1013-1034. <https://doi.org/10.1177/0170840601226005>

7. Anwar, A., Kee, D. M. H. i Ahmed, A. (2020). Workplace cyberbullying and interpersonal deviance: understanding the mediating effect of silence and emotional exhaustion. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 23(5), str. 290-296. <https://doi.org/10.1089/cyber.2019.0407>
8. Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D. i Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, 7(5), str. 586-598. <https://doi.org/10.1108/14720700710827176>
9. Arjun, J. i Lokesh, Y. R. (2024). A conceptual study on employee attrition and retention in multinational corporations. *international Journal of Exclusive Management Research*, 14(5), str. 186-189.
10. Bame-Aldred, C. W., Culen, J. B., Martin, K. D. i Parboteeah, K.P. (2013). National culture and firm level tax evasion. *Journal of Business Research*, 66(3), str. 390-396. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.020>
11. Bennett, R. J., Galperin, B. L., Wang, L. i Shukla, J. (2024). Norm-violating behavior in organizations: a comprehensive conceptual review and model of constructive and destructive norm-violating behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), str. 481-507. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-043001>
12. Bennett, R. J. i Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. U: J. Greenberg (Ur.), *Organizational behavior: The state of the science* (2 izd., str. 247-281). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
13. Berry, C. M., Ones, D. S. i Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), str. 410-424. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>
14. Birkland, A. S. (2008). A cross-cultural comparison senior leader misbehavior perceptions [Dokorska disertacija, University of Minnesota, Minneapolis, MN]. <http://search.proquest.com/docview/760104900>
15. Bolin, A. i Heatherly, L. (2001). Predictors of employee deviance: The relationship between bad attitudes and bad behavior, *Journal of Business and Psychology*, 15(3), str. 405-418. <https://doi.org/10.1023/A:1007818616389>
16. Bujang, M. A. bin, Kamaluddin, M. R., Mat Basir, S., Munusamy, S. i Jhee Jiow, H. (2024). Impacts of workplace culture on deviant workplace behavior: A systematic review, *Sage Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241247976>
17. Chung, P. H., Chung, P. Y. i Cheng, C. C. (2014). The effect of culture on malicious gossip behaviors among college students from individualist and collectivist cultures. *Journal of Communication & Culture*, 13, str. 1-35.
18. Chung, Y. W. i Moon, H. K. (2011). The moderating effects of collectivistic orientation on psychological ownership and constructive deviant behavior. *International Journal of Business and Management*, 6(12), str. 65-77. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p65>
19. Collins, D. (2022). *The Experiences and Perceptions of Cultural Bias in Multinational US Organizations: An Explanatory Case Study*. (Publication No. 29325363) [Dokorska disertacija, University of Phoenix]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

20. Coubaneichvili, O. i Bazaraite, E. (2009). Country cultural effects on deviant workplace behavior: Poland and France perspective. [Bachelor thesis, Kristianstad University College] <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:231287/FULLTEXT01.pdf>
21. Cuervo-Cazurra, A., Dieleman, M., Hirsch, P., Rodrigues, S. B. i Zyglidopoulos, S. (2021). Multinationals' misbehavior, *Journal of World Business*, 56(5), str. 101244. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101244>
22. Das, T. K. (2005). Deceitful behaviors of alliance partners: Potential and prevention. *Management Decision*, 43(5), 706-719. <https://doi.org/10.1108/00251740510597725>
23. D'Cruz, P., Paull, M., Omari, M. i Guneri-Cangarli, B. (2016). Target experiences of workplace bullying: Insights from Australia, India and Turkey. *Employee Relations*, 38(5), str. 805-823.
24. de Bruijn, A. L. (2021). Organizational factors and workplace deviance: Influences of abusive supervision, dysfunctional employees, and toxic work environments. U: B. van Rooij i D. D. Sokol (Ur.), *The Cambridge Handbook of Compliance*, str. 639-661. Cambridge University Press.
25. Di Stefano, G., Scrima, F. i Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482-2503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>
26. Dullas, A. R., Yncierto, K. D., Labiano, M. A. i Marcelo, J. C. (2021). Determinants of a variety of deviant behaviors: An analysis of family satisfaction, personality traits, and their relationship to deviant behaviors among Filipino adolescents. *Frontiers in psychology*, 12, str. 645126. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.645126>
27. Ede, T. E., Igwe, M. O. i Udeh, S. (2023). Effect of multicultural differences on the performance of small and medium enterprises in south east Nigeria. *Advance Journal of Current Research*, 8(6), str. 1-19.
28. Ertz, M., Karakas, F., Stapenhurst, F., Draman, R., Sarigöllü, E. i Jo, M. S. (2019). How misconduct in business contributes to understanding the supply side of corruption in international business, *Critical Perspectives on International Business*, 16(3), str. 209-231. <https://doi.org/10.1108/cpoib-09-2019-0067>
29. Ezerins, M. E. i Ludwig, T. D. (2021). A behavioral analysis of incivility in the virtual workplace. *Journal of Organizational Behavior Management*, 42(2), str. 150-173. <https://doi.org/10.1080/01608061.2021.1970079>
30. Ferreira, M. P., Li, D., Guisinger, S. i Serra, F. A. R. (2009). Is the international business environment the actual context for international business research?. *Revista de Administração de Empresas*, 49, str. 282-294.
31. Franzese, R. J. (2015). *The Sociology of Deviance*. Springfield, Illinois, SAD: Charles C. Thomas Publisher.
32. Galperin, B. L. (2002). *Determinants of deviance in the workplace: An empirical examination in Canada and Mexico*. [Dokorska disertacija, Concordia University]. <https://spectrum.library.concordia.ca/id/eprint/2433/>
33. Ghauri, P., Strange, R. i Cooke, F. L. (2021). Research on international business: The new realities. *International Business Review*, 30(2), str. 101794.

34. Griffin, R. W. i O'Leary-Kelly, A. M. (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*, Wiley, New York.
35. Harvey, M., Treadway, D. i Heames, J. T. (2006). Bullying in global organizations: A reference point perspective. *Journal of World Business*, 41(2), str. 190-202. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.01.002>
36. Henle, C.A. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality, *Journal of Managerial Issues*, 17(2), str. 247. <https://www.jstor.org/stable/40604498>
37. Hussain, I. i Sia, S. K. (2017). Power distance orientation dilutes the effect of abusive supervision on workplace deviance. *Management and Labour Studies*, 42(4), str. 293-305. <https://doi.org/10.1177/0258042X17731981>
38. Izedonmi, F. i Ibadin, P. O. (2012). Forensic accounting and financial crimes: Adopting the inference, relevance and logic solution approach. *African Research Review*, 6(4), str. 125-139. <https://doi.org/10.4314/afrrrev.v6i4.9>
39. Jensen, G. (2011). Deviance and Social Control. U: C.D. Bryant (Ur.), *The Routledge Handbook of Deviant Behavior* (str. 11-17.), Routledge Press.
40. Kamelci, R. A., Kalemci-Tuzun, I. i Ozkan-Canbolat, E. (2018). Employee deviant behavior: role of culture and organizational relevant support. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(2), str. 126-141. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2018-0125>
41. Karatuna, I., Jönsson, S. i Muhonen, T. (2020). Workplace bullying in the nursing profession: A cross-cultural scoping review. *International Journal of Nursing Studies*, 111, str. 103628. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103628>
42. Kobayashi, E. (1997). A cross-cultural study of noncompliant behaviors in Japanese and United States hospitals: Noncompliance as a response to perceived threats of shame, embarrassment, and management sanctions. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 58(9-B), str. 5193.
43. Kulik, B.W, O'Fallon, M. J. i Salimath, M.S. (2008). Do competitive environments lead to the rise and spread of unethical behavior? Parallels from Enron. *Journal of Business Ethics*, 83, str. 703-722. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9659-y>
44. Kura, K. M., Mohiddin, F., Shamsudin, F. M., Abubakar, R. A. i Salleh, N. M. (2023). Workplace deviant behaviours: A critical review of the empirical literature. *International Conference on Environmental, Social and Governance, KnE Social Sciences*, str. 505-520. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i20.14623>
45. LeBlanc, M. M. i Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), str. 444-453. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.444>
46. Leitko, T. A. i Kowalewski, D. (1985). Industry structure and organizational deviance: Multinational corporations and questionable foreign payments, *Contemporary Crises*, 9(2), str. 127-147. <https://doi.org/10.1007/bf00728519>
47. Liao, E. Y., Wang, A. Y. i Zhang, C. Q. (2021). Who influences employees' dark side: A multi-foci meta-analysis of counterproductive workplace behaviors. *Organizational Psychology Review*, 11(2), str. 97-143. <https://doi.org/10.1177/2041386620962554>

48. Liao, H., Joshi, A. i Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57(4), str. 969-1000. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00012.x>
49. Lim, V. K. G. i Teo, T. S. H. (2024). Cyberloafing: A review and research agenda. *Applied Psychology*, 73(1), str. 441-484. <https://doi.org/10.1111/apps.12452>
50. Marasi, S., Bennett, R. J. i Budden, H. (2018). The structure of an organization: Does it influence workplace deviance and its' dimensions? And to what extent?. *Journal Of Managerial Issues*, XXX(1), str. 8-27.
51. Marcus, B., Taylor, O. A., Hastings, S. E., Sturm, A. i Weigelt, O. (2016). The structure of counterproductive work behavior: A review, a structural meta-analysis, and a primary study. *Journal of Management*, 42(1), str. 203-233. <https://doi.org/10.1177/0149206313503019>
52. Massa, S., Annosi, M. C., Marchegiani, L. i Petruzzelli, A. M. (2023). Digital technologies and knowledge processes: new emerging strategies in international business. A systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), str. 330-387.
53. Mathieu, C. (2021). *Dark personalities in the workplace*. Academic Press.
54. Maulidiyah, D. N. (2024). Consensus on the role of culture in restraining financial crime: A systematic literature review. *Journal of Financial Crime*, 31(4), str. 883-897.
55. Meriläinen, M., Käyhkö, K., Kõiv, K. i Sinkkonen, H. M. (2019). Academic bullying among faculty personnel in Estonia and Finland. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(3), str. 241-261. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1591678>
56. Nachum, L. (2013). Liability of foreignness. U: D. Teece, M. Augieri C. Pitelis (Ur.), *Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. UK: Palgrave Macmillan.
57. Narayanan, K. i Moon, C. (2023). A multigroup SEM analysis of the antecedents and moderating influence of culture on workplace deviance behavior. *Cross Cultural & Strategic Management*, 30(2), str. 169-196. <https://doi.org/10.1108/ccsm-06-2021-0103>
58. Narayanan, K. i Murphy, S. E. (2017). Conceptual framework on workplace deviance behaviour: A review. *Journal of Human Values*, 23(3), str. 218-233. <https://doi.org/10.1177/0971685817713284>
59. Niven, K., Connolly, C., Stride, C. i Farley, S. (2021). Daily effects of face-to-face and cyber incivility via sadness, anger and fear. *Work and Stress*, 36(2), str. 147-163. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1976882>
60. Pandey, N. (2024). A Comprehensive 2024 Guide for the International Business Environment. <https://emeritus.org/in/learn/leadership-international-business-environment/>
61. Peterson, D. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), str. 47-61. <https://doi.org/10.1023/A:1016296116093>
62. Ple, L. i Demangeot, C. (2019). Social contagion of online and offline deviant behaviors and its value outcomes: The case of tourism ecosystems. *Journal of Business Research*, 117, str. 886-896. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.002>

63. Pugu, M. R. i Dewanto, A. C. P. (2024). Overcoming barriers to cross-cultural communication in a multinational environment. *Jurnal Komunikasi*, 2(4), str. 293-300.
64. Rahman, M. S., Karan, R. i Feradusy, S. (2013), Relationship between deviant workplace behavior and job performance: An empirical study. *NIDA Development Journal*, 53(2), str. 132-133. <https://doi.org/10.14456/ndj.2013.7>
65. Raver, J. L. (2024). Culture and Workplace Deviance. U: M. J. Gelfandi M. Erez (Ur.), *The Oxford Handbook of Cross-Cultural Organizational Behavior*, str. 268-297. Oxford University Press, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190085384.013.11>
66. Robinson, S. L. i Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), str. 555-572. <https://doi.org/10.2307/256693>
67. Robinson, S. L. i Bennett, R. J. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), str. 349-360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
68. Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), str. 5-11. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00189>
69. Sagie, A., Koslowsky, M. i Hamburger, Y.A. (2002). Antecedents of employee lateness. U: M. Koslowskyi M. Krausz, M. (Ur.). *Voluntary Employee Withdrawal and Inattendance. Industrial and Organizational Psychology: Theory, Research, and Practice* (str. 1-20) Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0599-0_1
70. Samnani, A. K. i Singh, P. (2012). 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 17(6), str. 581-589. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2012.08.004>
71. Sharan, V. (2012). *International Business Management*. Chennai. Pearson.
72. Shrivastava, S. i Singh, K. (2021). Workplace deviance in the virtual workspace. *Strategic HR Review*. 20(3), str. 74-77. <https://doi.org/10.1108/SHR-09-2020-0083>
73. Suseno, Y., Chang, C., Hudik, M., Fang, E. i Liu, N. (2021). Why do employees engage in counterproductive work behaviours? Cultural values and white-collar employees in China. *Motivation and Emotion*, 45(4), str. 397-421.
74. Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. i Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), str. 156-167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.004>
75. Tong, N. (2022). A study on the impact of intercultural communication on multinational corporations and countermeasures. *Journal of Education and Educational Research*, 1(1), 18-21. <https://doi.org/10.54097/jeer.v1i1.2076>
76. Tuzun, İ. K., Cetin, F. i Basim, N. (2016). Deviant employee behavior in the eyes of colleagues: The role of organizational support and self-efficacy. *Eurasian Business Review*, 7(3), str. 389-405. <https://doi.org/10.1007/s40821-016-0061-5>.
77. Ugrin, J. C., Pearson, J. M. i Odom, M. D. (2008). Profiling cyber-slackers in the workplace: Demographic, cultural, and workplace factors. *Journal of Internet Commerce*, 6(3), 75-89. https://doi.org/10.1300/J179v06n03_04

78. Vardi, Y. i Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
79. Venkataraman, R. i Kumar, M. S. (2024). Effectiveness of compliance training on occupational fraud prevention with special reference to multi-national companies. *Indian Journal of Natural Sciences*, 14(2), str. 67866-67875.
80. Vinojini, G. N., Sharmila, S. J. i Pratheeba, P. (2023). Employee misbehaviours in non-profit organizations. *Proceedings of the 7th CIPM International Research Symposium–Sri Lanka*, str. 316-325.
81. Wang, Q., Lin, M. H., Narayan, A., Burns, G. N. i Bowling, N. A. (2022). A cross-cultural examination of the relationships between job attitudes and workplace deviance. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(1), str. 249-272.
82. Wasti, S. A. i Cortina, L. M. (2002). Coping in context: Sociocultural determinants of responses to sexual harassment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(2), str. 394-405. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.2.394>.
83. Wright, C. J., Johnson, C. B. i Dorr, P. B. (2006). Employee recognition and assessment of fraud schemes: An international perspective. *Petroleum Accounting and Financial Management Journal*, 25(1), str. 17-40.
84. Yeşiltaş, M. i Gürlek, M. (2020). Understanding the nature of deviant workplace behaviors. U: S. Aydın, B. B. Dedeoğlu O. Coban (Ur.), *Organizational behavior challenges in the tourism industry* (str. 305-326). IGI Global.
85. Zahid, A. i Nauman, S. (2024). Does workplace incivility spur deviant behaviors: Roles of interpersonal conflict and organizational climate. *Personnel Review*, 53(1), str. 247-265. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2022-0058>
86. Zappala, S., Sbaa, M. Y., Kamneva, E. V., Zhigun, L. A., Korobanova, Z. V. i Chub, A. A. (2022). Current approaches, typologies and predictors of deviant work behaviors: A scoping review of reviews. *Frontiers in Psychology*, 5(12), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.674066>
87. Zhao, S., Peerally, J. A., De Fuentes, C. i Gonzalez-Perez, M. A. (2024). The determinants of multinational enterprises' sustainable innovations. *International Business Review*, 33(5), str. 102318. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102318>
88. Zhou, Z. E., Che, X. i Rainone, N. A. (2021). Workplace ostracism and employee prosocial and antisocial organizational behaviors. U: C. Liui J. Ma (Ur.), *Workplace Ostracism* (str. 133-157). Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-54379-2_5