

Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**AGRESIVNOST I ORGANIZACIJSKA PRAVEDNOST KAO
PREDIKTORI NEPOŽELJNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA**

Diplomski rad

Anamaria Fadljević

Mentorica: dr. sc. Maja Parmač Kovačić

Zagreb, 2018.

SADRŽAJ

1. Uvod	1
Nepoželjno organizacijsko ponašanje.....	2
Ličnost kao prediktor nepoželjnog organizacijskog ponašanja.....	3
Mjerenje ličnosti u organizacijskoj praksi	4
Implicitne mjere ličnosti.....	6
Organizacijska pravednost	8
Naše istraživanje.....	10
2. Cilj, problemi i hipoteze	10
3. Opis metodologije	12
Sudionici.....	12
Instrumenti.....	13
Postupak.....	16
4. Rezultati	17
Deskriptivna statistika.....	17
Povezanost implicitne i eksplicitne agresivnosti i organizacijske pravednosti s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem.....	19
Interakcija agresivnosti i organizacijske pravednosti u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja.....	20
5. Rasprava	24
Metodološka ograničenja i praktične implikacije	27
6. Zaključak	29
Reference	30

Prilog A: Distribucije ukupnih rezultata na upitnicima i testovima korištenima u istraživanju

Prilog B: Prikaz učestalosti pojave pojedinih nepoželjnih organizacijskih ponašanja

Agresivnost i organizacijska pravednost kao prediktori nepoželjnog organizacijskog ponašanja

Aggression and organizational justice as predictors of counterproductive work behavior

Anamaria Fadljević

Sažetak: Većina dosadašnjih istraživanja u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja naglasak stavlja na osobine ličnosti mjerene isključivo upitničkim mjerama ili na situacijske faktore. Cilj ovog istraživanja bio je ispitati povezanost osobine ličnosti agresivnosti (njene eksplicitne i implicitne komponente) te tri vrste organizacijske pravednosti (distributivne, proceduralne i interakcijske) i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Također, zanimalo nas je i potencijalno postojanje moderatorskog efekta organizacijske pravednosti u odnosu između eksplicitne i implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. U istraživanju je sudjelovalo 210 ispitanika koji su ispunjavali bateriju testova sastavljenu od *Buss-Perry skraćenog upitnika agresivnosti*, *Testa implicitnih asocijacija za agresivnost*, *Upitnika distributivne pravednosti*, *Upitnika proceduralne pravednosti*, *Upitnika interakcijske pravednosti* te *Upitnika nepoželjnog organizacijskog ponašanja*. Rezultati su pokazali kako je jedino eksplicitna agresivnost značajan prediktor nepoželjnog organizacijskog ponašanja, dok implicitna agresivnost nema značajan doprinos povrh eksplicitne u predviđanju kriterija. Moderatorski utjecaj distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti na odnos između agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja nije potvrđen.

Cljučne riječi: eksplicitna agresivnost, implicitna agresivnost, organizacijska pravednost, nepoželjno organizacijsko ponašanje

Abstract: The majority of research conducted so far in the field of predicting counterproductive work behavior emphasizes personality traits, measured exclusively via questionnaires, or situational factors. The aim of this research is to examine the relationship of the personality trait aggression (its explicit and implicit component), three types of organizational justice (distributive, procedural and interpersonal) and counterproductive work behavior. Additionally, we were interested in the potential existence of a moderator effect of organizational justice in the relationship between explicit and implicit aggression and counterproductive work behavior. The research was conducted on 210 people who filled out a battery of tests which included the *Short-Form Buss-Perry Aggression Questionnaire*, *Implicit Association Test for Aggression*, *Distributive Justice Questionnaire*, *Procedural Justice Questionnaire*, *Interpersonal Justice Questionnaire* and *Counterproductive Work Behavior Questionnaire*. The results have shown that only explicit aggression is a significant predictor of counterproductive work behavior, while implicit aggression does not have a significant contribution in comparison to explicit aggression in terms of predicting criteria. The moderator effect of distributive, procedural and interpersonal justice on the relationship between aggression and counterproductive work behavior has not been confirmed.

Key words: explicit aggression, implicit aggression, organizational justice, counterproductive work behaviour

1. Uvod

Iako je učinak na poslu oduvijek bio jedan od najvažnijih kriterija za istraživače iz područja industrijske i organizacijske psihologije, posljednjih desetljeća nameće se važnost istraživanja i nekih drugih vrsta ponašanja koja uvelike utječu na dobrobit organizacija. Zbog štetnog utjecaja i za zaposlenike i za organizacije u cijelosti, nepoželjno organizacijsko ponašanje postalo je važno područje interesa. U nepoželjna organizacijska ponašanja ubrajamo sva ponašanja koja štete organizaciji, bilo da se radi o financijskoj šteti koju uzrokuju krađe ili uništavanja imovine ili, pak, smanjenoj produktivnosti uzrokovanoj zanemarivanjem obaveza od strane zaposlenika. Također, neprimjereno ponašanje te fizičko i psihičko zlostavljanje zaposlenika spadaju u nepoželjna organizacijska ponašanja jer izravno štete dobrobiti članova, a samim time i organizacijskoj dobrobiti. Prema Schat, Frone i Kelloway (2006), 41% američkih zaposlenika doživjelo je psihičko nasilje na poslu u posljednjih 12 mjeseci, a najčešći oblici takvog ponašanja su vikanje i vrijeđanje, dok je čak 6% zaposlenika doživjelo fizičko nasilje na poslu (poput nagurivanja i udaranja). Bennett i Lehman (1996) u svojoj su studiji otkrili da se 50% ispitanika svađa i kritizira svoje suradnike (prema Neuman i Baron, 1998). Osim nedvojbene štetnosti i loših posljedica za zaposlenike, devijantna ponašanja na poslu uzrokuju i ogromne financijske gubitke za organizacije. Procijenjeno je da je od svih zaposlenika čak 33% do 75% njih uključeno u neko od sljedećih ponašanja: krađu, utaju, vandalizam, sabotazu ili izostajanje s posla (Harper 1990; prema Bennett i Robinson, 2000). Ovakva devijantna ponašanja koštaju organizacije od 6 do 200 milijuna dolara godišnje (Murphy 1993; prema Robinson i Bennett, 1995).

Navedeni zabrinjavajući podaci nameću potrebu za otkrivanjem načina identifikacije pojedinaca sklonih ovim vrstama ponašanja te situacijskih faktora koji im doprinose. U našem istraživanju pokušali smo utvrditi povezanost osobine ličnosti agresivnosti (njene implicitne i eksplicitne komponente) i nepoželjnog organizacijskog ponašanja te potencijalno postojanje moderatorskog efekta organizacijske pravednosti u odnosu između osobine ličnosti agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Nepoželjno organizacijsko ponašanje

Sackett i DeVore (2001) definirali su nepoželjno organizacijsko ponašanje na najopćenitijoj razini kao svako namjerno ponašanje nekog člana organizacije koje je protivno njezinim legitimnim interesima. Spector i Fox (2005) ponudili su definiciju koja obuhvaća i ljude unutar organizacije. Nepoželjno organizacijsko ponašanje definiraju kao svako namjerno ponašanje koje šteti ili koje je učinjeno s ciljem da naštetiti organizaciji ili ljudima u organizaciji. Sličnu definiciju ponudili su i Robinson i Bennett (1995) opisavši nepoželjno organizacijsko ponašanje kao svako namjerno ponašanje koje krši organizacijske norme te na taj način šteti dobrobiti organizacije, njezinim članova ili oboje. Navedene definicije imaju tri zajedničke karakteristike: ponašanje mora biti namjerni čin, mora biti potencijalno štetno te mora biti protivno legitimnim interesima organizacije (Marcus i Schuler, 2004).

Širok je raspon područja koja su obuhvaćena pojmom nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Gruys (1999; prema Sackett i DeVore, 2001) je sortirala veliki broj nepoželjnih organizacijskih ponašanja u 11 kategorija: krađa i povezana ponašanja, uništavanje imovine, zloupotreba informacija, zloupotreba vremena i resursa, nesigurna ponašanja, slaba prisutnost na poslu, loša kvaliteta rada, zloupotreba alkohola, zloupotreba droga, neprimjereno verbalno ponašanje i neprimjereno fizičko ponašanje. Treba naglasiti kako ova lista ne predstavlja konačan popis ponašanja, nego pruža uvid u širinu domena koje spadaju u nepoželjna organizacijska ponašanja.

Nekoliko istraživača pokušalo je kategorizirati nepoželjno organizacijsko ponašanje. Wheeler (1976; prema Robinson i Bennett, 1995) je istaknuo razliku između ozbiljnih (poput namjerne sabotaže) i manje ozbiljnih ponašanja (poput uzimanja duže pauze), dok su Hollinger i Clark (1982; prema Robinson i Bennett, 1995) grupirali nepoželjna organizacijska ponašanja u dvije kategorije - u jednu kategoriju spadaju ponašanja koja su štetna za imovinu (poput krađe), a u drugu ponašanja koja su štetna za produktivnost (poput izostanka s posla). Jedna od čestih kategorizacija uključuje distinkciju organizacijski (poput ulaganja premalo truda u svoj posao) i interpersonalno (poput izrugivanja nekome na poslu) usmjerenih nepoželjnih organizacijskih ponašanja (Mount, Ilies i Johnson, 2006; Robinson i Bennett, 1995).

Unatoč različitim kategorizacijama, brojni istraživači često koriste jednu generalnu mjeru za ispitivanje nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh i Kessler, 2006), a osnovu za to čine visoke korelacije pronađene između različitih (organizacijski i interpersonalno usmjerenih) nepoželjnih organizacijskih ponašanja ($r = .62$; Berry, Ones i Sackett, 2007). Također, utvrđena je gotovo ista povezanost skale za mjerenje interpersonalno usmjerenih i skale za mjerenje organizacijski usmjerenih nepoželjnih organizacijskih ponašanja s emocionalnom stabilnosti petfaktorskog modela te percepcijom organizacijske pravednosti (Berry i sur., 2007).

Ličnost kao prediktor nepoželjnog organizacijskog ponašanja

U predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja najviše pažnje dobile su osobine ličnosti petfaktorskog modela. U prethodno spomenutom istraživanju Berryja i sur. (2007) pronađeno je kako savjesnost i ugodnost najbolje predviđaju nepoželjno organizacijsko ponašanje. Konkretnije, savjesnost je najviše povezana s organizacijskom devijantnosti ($r = -.42$), a ugodnost s interpersonalnom devijantnosti ($r = -.46$). Salgado (2002) je proveo meta-analizu u kojoj se pokazalo kako su emocionalna stabilnost, savjesnost, ugodnost, ekstraverzija i otvorenost k iskustvu značajni prediktori fluktuacije ($r = .35$, $r = .31$, $r = .22$, $r = .20$, $r = .14$). Nadalje, Bolton, Becker i Barber (2010) u svom su istraživanju pronašli kako je ekstraverzija značajan prediktor krađe ($r = .20$). Osim navedenih pet velikih osobina, pronađene su korelacije i nekih drugih osobina s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. Marcus i Schuler (2004) pronašli su značajnu negativnu povezanost samokontrole ($r = -.63$) te značajnu pozitivnu povezanost traženja uzbuđenja ($r = .27$) i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Prema Douglas i Martinko (2001), osobina ličnosti ljutnja također značajno predviđa nepoželjno organizacijsko ponašanje ($r = .68$). Anksioznost, narcizam i lokus kontrole još su neke osobine za koje je pronađeno da predviđaju nepoželjno organizacijsko ponašanje ($r = .20$, $r = .27$ i $r = .32$; Fox i Spector 1999; Penny i Spector 2002; sve prema Spector i Fox, 2005).

Jedna od osobina ličnosti za koju možemo opravdano pretpostaviti da je potencijalno značajan prediktor nepoželjnog organizacijskog ponašanja, a kojoj je u organizacijskom

kontekstu posvećeno vrlo malo pažnje je agresivnost. Naime, Neuman i Baron (1997; prema Spector i sur., 2006) ističu da se u podlozi različitih oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja nalazi upravo osobina ličnosti agresivnost.

Agresivnost na najopćenitijoj razini definiramo kao svako ponašanje učinjeno s namjerom da se nekome nanese fizička ili psihička šteta (Aronson, Wilson, Akert, 2005). Unutar kategorije agresivnog ponašanja možemo razlikovati brojne vrste agresivnosti. U većini suvremenih shvaćanja navodi se distinkcija između dvije vrste agresivnog ponašanja - afektivne i instrumentalne agresivnosti (Anderson i Carnagey, 2004). Afektivna agresivnost definirana je kao impulzivna i nenamjerna vrsta agresivnog ponašanja koja je vođena ljutnjom, a javlja se kao reakcija na frustraciju ili percipiranu provokaciju. Često se naziva i hostilnom ili vrućom agresivnosti. S druge strane, instrumentalna agresivnost predstavlja namjerno i promišljeno agresivno ponašanje učinjeno u svrhu postizanja određenog cilja. Na temelju navedenih definicija agresivnog ponašanja možemo izdvojiti tri komponente agresivnog ponašanja – kognitivnu, emocionalnu i ponašajnu. Webster i sur. (2014) ističu kako se osobina ličnosti agresivnost sastoji upravo od ovih komponenata, pri čemu kognitivnu komponentu čini hostilnost, emocionalnu ljutnja, a ponašajnu verbalno i fizičko ponašanje.

Ako usporedimo definiciju agresivnosti s prethodno spomenutom definicijom nepoželjnog organizacijskog ponašanja, možemo vidjeti kako je u podlozi obje vrste ponašanja namjera da se učini određena šteta. U prilog pretpostavci o povezanosti agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja govore i istraživanja koja su potvrdila povezanost između varijabli za koje smatramo da su povezane s agresivnosti (ljutnja, negativan afekt i hostilnost) i nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Douglas i Martinko, 2001; Hershcovis i sur., 2007; Judge, Scott i Ilies, 2006).

Mjerenje ličnosti u organizacijskoj praksi

Najčešće korištene mjere za procjenjivanje ličnosti u organizacijskoj praksi su upitnici ličnosti, odnosno eksplicitne mjere ličnosti. Upitnici ličnosti sastoje se od niza tvrdnji poput „*Vidim sebe kao osobu koja je pričljiva*“ ili „*Vidim sebe kao osobu koja se često brine*“ (John i Srivastava, 1999), a zadatak ispitanika jest označiti na skali (najčešće

Likertovog tipa) u kojem se stupnju slaže s navedenim tvrdnjama. Ove mjere često su korištene zbog dobrih psihometrijskih karakteristika, jednostavnosti primjene, ali i objektivnosti bodovanja (Bing, LeBreton, Davison, Migetz, James, 2007; Uhlmann i sur., 2012; Šverko 2012). Kada govorimo o opravdanosti korištenja mjera ličnosti u organizacijske svrhe, Ones, Dilchert, Viswesvaran i Judge (2007) sumirali su prethodno objavljene meta-analize te zaključili kako eksplicitne mjere ličnosti mogu biti koristan alat pri donošenju organizacijskih odluka, uključujući i selekciju.

Unatoč prethodno navedenim povoljnim karakteristikama, potrebno je spomenuti i dva važna ograničenja vezana uz korištenje upitnika ličnosti, odnosno eksplicitnih mjera ličnosti. Prvo, budući da se od ispitanika traži da samostalno procijene neke svoje karakteristike, postoji mogućnost da odgovori koje ispitanici daju ne reprezentiraju njihove stvarne karakteristike, nego njihovu želju za povoljnom samoprezentacijom, što posebno može biti izraženo kod ispitivanja socijalno nepoželjnih osobina poput agresivnosti. U želji da se prikažu u poželjnom svjetlu, ispitanici mogu rezultate iskrivljavati namjerno, ali i nenamjerno. Kod namjernog iskrivljavanja ispitanici imaju uvid u svoje osobine, ali ih svjesno lažiraju kako bi se prikazali u što pozitivnijem svjetlu. S druge strane, kod nenamjernog iskrivljavanja ispitanici imaju želju odgovarati iskreno, međutim nemaju stvaran uvid u svoje osobine pa tako rezultati koje dobijemo ne odražavaju realnu sliku o osobinama tih ispitanika (Greenwald i Banaji, 1995).

Kako bi provjerili mogućnost iskrivljavanja odgovora na upitnicima ličnosti, istraživači su uspoređivali odgovore ispitanika u situaciji iskrenog odgovaranja i u situaciji u kojoj je ispitanicima rečeno da se pokušaju prikazati u najboljem svjetlu, odnosno da "odglume" točno zadani profil ličnosti (Furnham, 1990; Mersman i Schultz, 1998; sve prema Galić, Jerneiće, Prevendar, 2008). Rezultati su pokazali da ispitanici zaista mogu izmijeniti odgovore u željenom smjeru. Istraživači su nastojali ispitati i koliko je zapravo često i ozbiljno iskrivljavanje odgovora u stvarnoj selekcijskoj situaciji. Sukladno prethodnim istraživanjima, nalazi upućuju na to da pojedinci iskrivljuju odgovore u situaciji selekcije za posao, ali ne u tolikoj mjeri u kojoj to čine kada dobiju uputu da lažiraju svoje odgovore (Galić, Jerneiće i Parmač Kovačić, 2012; Birkeland, Manson, Kisamore, Brannick i Smith, 2006).

Drugi nedostatak eksplicitnih mjera ličnosti leži u tome da, čak i ako ispitanici imaju uvid u svoje osobine te u potpunosti iskreno odgovaraju na pitanja, eksplicitnim mjerama možemo zahvatiti samo onaj aspekt ličnosti koji je dostupan introspekciji – tzv. eksplicitnu ličnost (Galić, Bubić i Parmač Kovačić, 2016). Izvan dohvata ostaje tzv. implicitna ličnost, odnosno procesi (npr. implicitni motivi i obrambeni mehanizmi) koji se odvijaju izvan svjesne razine (Frost, Ko i James, 2007), a važni su za naše ponašanje.

Prema teoriji dualnih procesa postoje dva kvalitativno različita načina kognitivnog funkcioniranja: jedan je automatski (implicitni), a drugi kontrolirani (eksplicitni). Automatski način uključuje kognitivnu štednju energije te se oslanja na prečace u zaključivanju i odlučivanju, a kontrolirani način uključuje ulaganje veće količine kognitivne energije, odnosno racionalnije razmišljanje i odlučivanje (Bing i sur., 2007; Uhlmann i sur., 2012). Također, neurološka istraživanja pokazuju da su implicitne i eksplicitne kognicije povezane s aktivnošću različitih neurokognitivnih sustava (Lieberman, 2007; prema Uhlmann i sur., 2012), što govori u prilog teoriji dualnih procesa. Iz prethodno navedenog nameće se zaključak kako su nam potrebne i druge, posebno dizajnirane, mjere kojima bismo mogli izmjeriti automatske procese koji su izvan svjesne kontrole, odnosno implicitnu komponentu ličnosti.

Implicitne mjere ličnosti

Posljednjih godina implicitne mjere postaju sve popularnije u području organizacijske psihologije. Prethodno korištene projekтивne tehnike poput Testa tematske apercepcije ili Rorschachovog testa mrlja zamijenile su nove mjere boljih psihometrijskih karakteristika, jednostavnije primjene i objektivnijeg bodovanja (Uhlmann i sur., 2012). Njihova glavna prednost u odnosu na prethodno opisane eksplicitne mjere leži u pretpostavci da su lišene glavnih nedostataka eksplicitnih mjera: namjernog i nenamjernog iskrivljavanja odgovora. Implicitne mjere ličnosti konstruirane su tako da ispitanici većinom nisu svjesni predmeta mjerenja te zahvaćaju nesvjesni (automatski/implicitni) dio ličnosti kojeg pojedinci ne mogu kontrolirati. Upravo zbog toga logično je pretpostaviti da pružaju dodatan doprinos u predviđanju ponašanja uz eksplicitne mjere. U nastavku će biti opisana jedna od najpoznatijih mjera ovog

pristupa, a koja je korištena i u našem istraživanju, Test implicitnih asocijacija (IAT; eng. *Implicit Association Test*; Schnabel, Asendorpf i Greenwald, 2008a).

Test implicitnih asocijacija predstavili su Greenwald i njegovi suradnici 1998. godine. Ova tehnika prvobitno je bila namijenjena mjerenju implicitnih stavova (Greenwald, McGhee i Schwartz, 1998), ali se u posljednje vrijeme proširuje i na domenu ličnosti (Bosson, Swann i Pennebaker; Greenwald i Farnham, 2000; Schnabel, Asendorpf i Greenwald, 2007; Steffens, Schulze König, 2006; sve prema Žeželj, Lazarević, Pavlović, 2010). Test je namijenjen za mjerenje snage asocijacija među pojmovima koji se nalaze izvan svjesne kontrole. Osnovna pretpostavka u pozadini jest da pojedinci na temelju iskustva formiraju asocijacije među pojmovima, a snaga tih asocijacija može se identificirati na temelju vremena latencije odgovora u jednostavnom zadatku klasifikacije podražaja.

Iako ovaj test predstavlja relativno novu tehniku, posebno u području ličnosti, istraživanja pokazuju da se radi o psihometrijski "zdravoj" mjeri. Prosječna pouzdanost tipa unutarnje konzistencije iznosi .79 (Hofmann, Gwaronski, Gschwendner, Le i Schmitt, 2005; prema Schnabel, Asendorpf, Greenwald, 2008). Konzistentno niske do umjerene korelacije s eksplicitnim mjerama (prosječno $r = .24$) upućuju na to da Test implicitnih asocijacija i upitničke mjere zahvaćaju različite aspekte istog konstrukta (Hofmann i sur. 2005; prema Parmač Kovačić, Galić i Kušan, 2015). Također, rezultati istraživanja koje su proveli Greenwald, McGhee i Schwartz (1998) sugeriraju da je Test implicitnih asocijacija manje podložan lažiranju od eksplicitnih mjera. Što se tiče uspješnosti predviđanja agresivnog ponašanja, sve je više istraživanja koja dokazuju da zaista predviđa agresivno ponašanje povrh eksplicitnih mjera (Richetin, Richardson i Mason, 2010; Banse, Messer i Fischer, 2014; Grumm, Hein i Fingerie, 2011; Bluemke i Zumbach, 2007; Uhlmann i Swanson, 2004).

Iako pozitivne korelacije pronađene između implicitnih i eksplicitnih mjera govore u prilog prediktivnoj valjanosti implicitnih mjera, uzevši u obzir korisnost implicitnih mjera, koja leži upravo u njihovoj različitosti od eksplicitnih, visoke korelacije među njima nisu poželjne (Banse i sur., 2014). Prema Hofmann i sur. (2005; prema Parmač Kovačić i sur., 2015) korelacije između ovih mjera konzistentno su niske do umjerene. Ovi nalazi sugeriraju da implicitne i eksplicitne mjere zaista zahvaćaju povezane, ali

odvojene konstrukte. Kako bismo dobili potpuni uvid u razvijenost neke osobine ličnosti nije dovoljno koristiti samo jedan pristup jer ćemo tako ostaviti nezahvaćen implicitni ili eksplicitni dio ličnosti. Stoga, kako bismo što uspješnije predviđali ponašanje, stručnjaci ističu važnost korištenja oba pristupa (Greenwald, Poehlman, Uhlmann i Banaji, 2009; Bing i sur., 2007; Uhlmann i sur., 2012; Back, Schmukle, Egloff, 2009).

Organizacijska pravednost

Situacijski faktor koji ćemo razmotriti u kontekstu predviđanja nepoželjnog organizacijskog ponašanja je organizacijska pravednost. Osnovna pretpostavka od koje polazimo je da zaposlenici koji percipiraju da su nepošteno tretirani ili da im je učinjena nepravda imaju veću šansu uključiti se u nepoželjna organizacijska ponašanja. Istraživanja pokazuju da zaposlenici koji se osjećaju iskorišteno češće poduzimaju akcije koje izravno štete organizaciji, poput krađe i vandalizma (Hollinger i Clark, 1983; Greenberg i Scott, 1996; Fisher i Baron, 1988; sve prema Skarlicki i Folger, 1997).

Razmatranje pravednosti u psihologiji počelo je s Adamsovom teorijom jednakosti (1965; prema Cohen-Charash i Spector, 2001). Prema teoriji jednakosti, pojedinci ne procjenjuju apsolutnu vrijednost ishoda, nego je li takav ishod pravedan. Drugim riječima, ukoliko je omjer ulaganja i dobitaka jednak omjeru ulaganja i dobitaka neke druge osobe s kojom se pojedinac uspoređuje, postupak se smatra pravednim. Iako usporedba ulaganja i dobitaka unosi objektivnu komponentu u teoriju, cijeli proces procjenjivanja pravednosti je u potpunosti subjektivan (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter i Ng, 2001).

Istraživači koji se bave pravednosti u organizacijskom kontekstu ističu podjelu na tri vrste pravednosti: distributivnu, proceduralnu i interakciju. Distributivna pravednost odnosi se na pravednost ishoda, što naglašava i teorija jednakosti. Međutim, razmatranje pravednosti u organizacijskom kontekstu otišlo je korak dalje od teorije jednakosti. Istraživanja sugeriraju da pojedinci ne procjenjuju pravednost samo u terminima ishoda, nego i procedure koja je dovela do određenog ishoda (Leventhal, Karuza i Fry, 1980; Thibaut i Walker, 1975; sve prema Skarlicki i Folger, 1997). Pri procjenjivanju

pravednosti, dakle, važnu ulogu igra i procjena čitavog procesa donošenja odluka, odnosno njegova nepristranost, jednaka primjenjivost za sve, utemeljenost na točnim informacijama i sl. Ovu vrstu pravednosti nazivamo proceduralnom pravednosti. Posljednju vrstu pravednosti predstavili su Bies i Moag (1986; prema Colquitt i sur., 2001). Interakcijsku pravednost opisuju kao način na koji su ljudi tretirani pri procesu donošenja odluka. Ona uključuje vrstu socijalnih odnosa, odnosno komunikacijske aspekte procesa. Kada pojedinci smatraju da su tretirani uljudno, dostojanstveno i s poštovanjem te da su pravovremeno informirani o svim važnim informacijama, konačne ishode percipirat će pravednima.

Iako ovakva konceptualizacija djeluje logično, postavlja se pitanje funkcioniraju li ove tri vrste pravednosti zaista neovisno jedna o drugoj. Neki istraživači pronašli su visoke korelacije, posebice između distributivne i proceduralne pravednosti (Folger, 1987; Welbourne, Balkin i Gomez-Mejia, 1995; sve prema Colquitt i sur., 2001). Nalazi istraživanja Colquitta i sur. (2001) sugeriraju da se navedeni konstrukti mogu empirijski razlučiti, odnosno da su distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost povezani, ali ipak odvojeni konstrukti.

Što se tiče povezanosti organizacijske pravednosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja, čini se kako je organizacijska pravednost jedan od najvažnijih faktora koji uzrokuju pojavu devijantnog ponašanja na poslu (McCardle, 2007; prema Rafiee, Hoveida i Rajaeipoor, 2015). Pronađeno je kako je percepcija pravednosti značajan prediktor krađe, odmazde, napuštanja organizacije i drugih nepoželjnih organizacijskih ponašanja (Greenberg 1993; Skarlicki, Folger i Tesluk, 1999; sve prema Cullen i Sackett, 2003). Također, istraživanja pokazuju kako su sve tri vrste pravednosti značajni prediktori nepoželjnog organizacijskog ponašanja, iako su najkonzistentniji rezultati dobiveni za interakcijsku pravednost (Fox, Spector i Miles, 2001; Cohen-Charash i Spector, 2001; Bennett i Robinson, 2000; Skarlicki i Folger, 1997; Colquitt i sur., 2001). U okviru našeg istraživanja ispitat ćemo ulogu sve tri vrste organizacijske pravednosti u objašnjenju odnosa između osobine ličnosti agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Naše istraživanje

Mogućnost identifikacije agresivnih pojedinaca ima važne implikacije za organizacijski kontekst. Ukoliko organizacije u procesu selekcije mogu identificirati agresivne pojedince, za koje se pretpostavlja da su skloniji nepoželjnom organizacijskom ponašanju, neće ih odabrati te će tako smanjiti vjerojatnost štetnih posljedica. Kako bismo izmjerili agresivnost kod naših ispitanika, koristili smo i eksplicitne i implicitne mjere ličnosti, kao što i sugeriraju stručnjaci (Greenwald i sur., 2009; Bing i sur., 2007; Uhlmann i sur., 2012; Back i sur., 2009). Zanima nas predviđaju li implicitne mjere (u našem slučaju Test implicitnih asocijacija) nepoželjno organizacijsko ponašanja povrh eksplicitnih mjera, odnosno upitnika ličnosti. Osim osobina ličnosti, organizacijska pravednost se u brojnim istraživanjima pokazala kao značajan prediktor različitih oblika nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Greenberg 1993; Skarlicki, Folger i Tesluk, 1999; sve prema Cullen i Sackett, 2003). Iako se pokazalo da su osobine ličnosti snažnije povezane s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem, rezultati meta-analize Berryja i sur. (2007) ističu mogućnost postojanja interakcijskog odnosa osobina ličnosti i organizacijske pravednosti u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Sukladno tome, ispitat ćemo postojanje moderatorskog utjecanja organizacijske pravednosti (distributivne, proceduralne i interakcijske) na odnos između osobine ličnosti agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

2. Cilj, problemi i hipoteze

Cilj ovog istraživanja je ispitati mogućnost predviđanja nepoželjnog organizacijskog ponašanja pomoću osobine ličnosti agresivnosti. Sukladno preporukama stručnjaka (Greenwald i sur., 2009; Bing i sur., 2007; Uhlmann i sur., 2012), ali i novoj praksi u području organizacijske psihologije, koristit ćemo i eksplicitnu (upitnik ličnosti) i implicitnu mjeru ličnosti (Test implicitnih asocijacija). Osim toga, zanima nas i uloga organizacijske pravednosti (distributivne, proceduralne i interakcijske) u odnosu između eksplicitne i implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Drugim riječima, ispitat ćemo postojanje moderatorskog utjecaja sve tri vrste organizacijske pravednosti na odnos između osobine ličnosti agresivnosti (njene eksplicitne i implicitne komponente) i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Problem 1: Ispitati povezanost između eksplicitne i implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

- Hipoteza 1: Obje vrste agresivnosti, i eksplicitna i implicitna, bit će u statistički značajnoj pozitivnoj povezanosti s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem.

Problem 2: Ispitati povezanost distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

- Hipoteza 2: Sve tri vrste pravednosti (distributivna, proceduralna i interakcijska) bit će u statistički značajnoj negativnoj povezanosti s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem.

Problem 3: Ispitati postojanje moderatorskog utjecaja tri vrste organizacijske pravednosti na odnos između eksplicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

- Hipoteza 3a: Distributivna pravednost će moderirati povezanost eksplicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Što je ispitanikova procjena pravednosti niža, to će biti veća povezanost eksplicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.
- Hipoteza 3b: Proceduralna pravednost će moderirati povezanost eksplicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Što je ispitanikova procjena pravednosti niža, to će biti veća povezanost eksplicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.
- Hipoteza 3c: Interakcijska pravednost će moderirati povezanost eksplicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Što je ispitanikova procjena pravednosti niža, to će biti veća povezanost eksplicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Problem 4: Ispitati postojanje moderatorskog utjecaja tri vrste organizacijske pravednosti na odnos između implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

- Hipoteza 4a: Distributivna pravednost će moderirati povezanost implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Što je ispitanikova procjena pravednosti niža, to će biti veća povezanost implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.
- Hipoteza 4b: Proceduralna pravednost će moderirati povezanost implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Što je ispitanikova procjena pravednosti niža, to će biti veća povezanost implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.
- Hipoteza 4c: Interakcijska pravednost će moderirati povezanost implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Što je ispitanikova procjena pravednosti niža, to će biti veća povezanost implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

3. Opis metodologije

Sudionici

U istraživanju je sudjelovao prigodni uzorak od ukupno 210 sudionika zaposlenih u raznim organizacijama u Republici Hrvatskoj. Zbog nedovoljne angažiranosti 14 sudionika je isključeno iz daljnje statističke analize. Četiri sudionika isključeno je zbog nepostojanja podataka o rezultatima na Testu implicitnih asocijacija, a još četiri sudionika zbog ostvarenih manje od 80% točnih odgovora na istom testu. Nadalje, šest sudionika isključeno je zbog nedostajanja velikog broja odgovora na mjerama eksplicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Konačan uzorak od 196 sudionika činilo je 51% muškaraca i 49% žena. Raspon dobi kretao se od 21 do 67 godina, a prosječna dob sudionika je 38.9 godina ($SD = 11.79$). Prosječan broj godina ukupnog radnog staža je 14.6 ($SD = 11.55$), prosječan broj godina radnog staža kod trenutnog poslodavca iznosi 9.7 ($SD = 9.93$), a na trenutnom radnom mjestu sudionici imaju prosječno 7.1 godina staža ($SD = 8.13$). Većina sudionika, njih 60.7%, je više stručne spreme, visoke stručne spreme ili sa završenim magisterijem ili doktoratom. Sudionici sa završenom srednjom ili osnovnom školom čine preostali dio

uzorka (39.3%). Prema razini radnog mjesta 41.8% sudionika su radnici bez podređenih, 38.8% su stručnjaci ili specijalisti, a 19.4% sudionika je na rukovodećoj ili nekoj drugoj poziciji.

Instrumenti

Upitnik o demografskim i radnim karakteristikama koristio se za prikupljanje podataka o spolu, dobi, radnom stažu (ukupnom, kod trenutnog poslodavca te na trenutačnom radnom mjestu), stručnoj spremi te razini radnog mjesta.

Buss-Perry skraćeni upitnik agresivnosti (eng. BAQ; Webster i sur., 2014) namijenjen je mjerenju osobine ličnosti agresivnosti (njene eksplicitne komponente). Upitnik se sastoji od 12 čestica, a obuhvaća četiri komponente agresivnosti: fizičku i verbalnu agresivnost te ljutnju i hostilnost. Zadatak sudionika je označiti na skali od 1 (*izrazito netipično za mene*) do 7 (*izrazito karakteristično za mene*) koliko je određena tvrdnja karakteristična za njega. Primjeri čestica glase: „*Ukoliko sam isprovociran, mogao bih udariti drugu osobu.*“, „*Ponekad se razbjesnim bez pravog razloga.*“ itd. Mjeru eksplicitne agresivnosti predstavlja ukupan zbroj rezultata na svim česticama. Pouzdanost izražena Cronbachovim alfa koeficijentom u ovom istraživanju iznosi $\alpha = .69$.

Test implicitnih asocijacija za agresivnost (eng. IAT-A; Schnabel, Asendorpf i Greenwald, 2008a) također je namijenjen za mjerenje osobine ličnosti agresivnosti, ali njene implicitne komponente. Sastoji se od zadataka dvostruke diskriminacije u kojima sudionici moraju klasificirati podražaje u četiri kategorije. Podražaji koji se razvrstavaju čine zamjenice vezane uz dva ciljna pojma – *ja* i *drugi* (npr. *mene*, *moj* za kategoriju *ja*, a *oni*, *njih* za kategoriju *drugi*), odnosno attribute vezane uz mjerenu osobinu ličnosti – *agresivnost*, odnosno *miroljubivost* (npr. *nasilan*, *neprijateljski* za kategoriju *agresivan*, a *ljubazan*, *pomirljiv* za kategoriju *miroljubiv*).

Standardni Test implicitnih asocijacija čini sedam blokova zadataka (Greenwald, Nosek i Banaji, 2003; Nosek, Greenwald i Banaji, 2005). Tri bloka zadataka (1, 2, 5) služe za privikavanje na zadatak kategorizacije i uvježbavanje prostorne lokacije kategorija, a četiri bloka (3, 4, 6, 7) su tzv. kritični blokovi. U *Tablici 1* prikazan je primjer

redosljeda blokova zadataka. Unutar svakog bloka sudionicima se na sredini ekrana pojavljuju jedan po jedan podražaji koji upućuju na navedene kategorije (*ja/drugi* ili *agresivan/miroljubiv*), a njihov zadatak je svrstati podražaje koristeći tipke "E" i "I" u kategorije koje su ispisane u gornjem lijevom i desnom uglu ekrana. U slučaju pogrešne kategorizacije na sredini ekrana se pojavljuje znak "X" koji sudionicima sugerira da isprave svoj odgovor pritiskom na drugu tipku. Kao ukupan rezultat, odnosno mjeru implicitne agresivnosti, računa se D-indeks koji predstavlja razliku između prosječnih vremena latencije kompatibilnih (3+4) i nekompatibilnih (6+7) blokova, podijeljenu zajedničkom standardnom devijacijom. Pozitivan predznak indicira jače povezivanje pojma o sebi i agresivnosti kod ispitanika, odnosno veću implicitnu agresivnost, a negativni predznak predstavlja izraženije povezivanje pojma o sebi i miroljubivosti, odnosno manju implicitnu agresivnost. Pouzdanost izražena Cronbachovim alfa koeficijentom u ovom istraživanju iznosi $\alpha = .81$.

Tablica 1

Primjer redosljeda blokova zadataka na testu implicitnih asocijacija za agresivnost

Blok zadataka	Broj podražaja	Zadatak	Motorički odgovor	
			Lijeva ruka "E"	Desna ruka "I"
1	20	Razvrstavanje podražaja vezanih uz pojam o sebi (npr. <i>mene, njih</i>)	Ja	Drugi
2	20	Razvrstavanje podražaja vezanih uz agresivnost (npr. <i>nasilan, ljubazan</i>)	Miroljubiv	Agresivan
3	20	Istovremeno razvrstavanje podražaja vezanih uz pojam o sebi i agresivnost	Ja + Miroljubiv	Drugi + Agresivan
4	40	Istovremeno razvrstavanje podražaja vezanih uz pojam o sebi i agresivnost	Ja + Miroljubiv	Drugi + Agresivan
5	20	Razvrstavanje podražaja vezanih uz agresivnost	Agresivan	Miroljubiv
6	20	Istovremeno razvrstavanje podražaja vezanih uz pojam o sebi i agresivnost	Ja + Agresivan	Drugi + Miroljubiv
7	40	Istovremeno razvrstavanje podražaja vezanih uz pojam o sebi i agresivnost	Ja + Agresivan	Drugi + Miroljubiv

Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja (eng. CWB; Bennet i Robinson, 2000) koristi se za mjerenje učestalosti različitih nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Namijenjen je za mjerenje dvije dimenzije: organizacijski usmjereno nepoželjno organizacijsko ponašanje i interpersonalno usmjereno nepoželjno organizacijsko ponašanje. Sastoji se od 19 čestica, a zadatak sudionika je na skali od 1 (*nikada*) do 7 (*jednom dnevno*) označiti koliko često se u proteklih godinu dana uključio u navedena

ponašanja koja mogu štetiti organizaciji. Primjeri čestica glase: „Uzeo imovinu s posla bez dopuštenja.“, „Izveo zlobnu psinu nekome na poslu.“ i sl. Kao mjera izraženosti nepoželjnog organizacijskog ponašanja koristi se ukupan zbroj rezultata na svim česticama. Pouzdanost izražena Cronbachovim alfa koeficijentom u ovom istraživanju iznosi $\alpha = .86$.

Upitnik distributivne pravednosti (DP; Colquitt, 2001) mjeri stupanj u kojem pojedinci percipiraju pravednost ishoda, odnosno stupanj u kojem ulaganje zaposlenika odgovara plaći i nagradama koje prima od strane organizacije. Upitnik se sastoji od 4 čestice, a zadatak sudionika je procijeniti na skali od 1 (*uopće ne*) do 5 (*u potpunosti*) u kojoj mjeri njegova plaća i nagrade odražavaju uloženi trud i doprinos organizaciji te koliko su primjerene za obavljene posao i učinak. Primjeri čestica glase: „U kojoj mjeri Vaša plaća i nagrade odražavaju trud koji ste uložili u posao?“ , „U kojoj mjeri su Vaša plaća i nagrade primjereni za posao koji ste obavili?“ i sl. Mjera percipirane distributivne pravednosti izražava se kao ukupan zbroj rezultata na svim česticama. Pouzdanost izražena Cronbachovim alfa koeficijentom u ovom istraživanju iznosi $\alpha = .91$.

Upitnik proceduralne pravednosti (PP; Colquitt, 2001) mjeri stupanj u kojem pojedinci percipiraju pravednost procedura koje su dovele do određenih ishoda. Upitnik se sastoji od 7 čestica, a zadatak sudionika je procijeniti na skali od 1 (*uopće ne*) do 5 (*u potpunosti*) u kojem su stupnju postupci putem kojih se donose odluke o visini plaće i dodjeljuju nagrade u organizaciji pravedni. Primjeri čestica glase: „U kojoj mjeri ste bili u mogućnosti izraziti vlastite stavove i osjećaje tijekom tih postupaka?“ , „U kojoj mjeri su se ti postupci temeljili na točnim informacijama?“ i sl. Mjera percipirane proceduralne pravednosti izražava se kao ukupan zbroj rezultata na svim česticama. Pouzdanost izražena Cronbachovim alfa koeficijentom u ovom istraživanju iznosi $\alpha = .88$.

Upitnik interakcijske pravednosti (IP; Colquitt, 2001) mjeri stupanj u kojem pojedinci percipiraju da su tretirani uljudno i s poštovanjem te da su pravovremeno informirani o svim važnim informacijama u procesu donošenja odluka. Upitnik se sastoji od 9 čestica koje mjere dvije dimenzije interakcijske pravednosti: interpersonalnu i informacijsku. Zadatak sudionika je procijeniti na skali od 1 (*uopće ne*) do 5 (*u potpunosti*) stupanj u kojem se nadređena osoba odnosila uljudno i s poštovanjem te pružila sve potrebne

informacije prilikom donošenja odluka o visini plaće i dodjeljivanju nagrada. Primjeri čestica glase: „U kojoj mjeri se Vama nadređena osoba ponašala uljudno prema Vama?“, „U kojoj mjeri Vam je Vama nadređena osoba temeljito objasnila postupke?“ i sl. Mjera percipirane interakcijske pravednosti izražava se kao ukupan zbroj rezultata na svim česticama. Pouzdanost izražena Cronbachovim alfa koeficijentom u ovom istraživanju iznosi $\alpha = .94$.

Postupak

Istraživanje je provedeno u sklopu projekta „Implicitna ličnost i radno ponašanje“ financiranog od strane Hrvatske zaklade za znanost (voditelj projekta: dr. sc. Zvonimir Galić). Uzorak na kojem su prikupljeni podaci za ovo istraživanje bio je prigodan. Podatke je prikupljalo 9 diplomanata na Odsjeku za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu, a postojalo je nekoliko kriterija za odabir sudionika. Sudionici su morali biti zaposleni u organizaciji minimalno godinu dana barem na pola radnog vremena uz bilo koji oblik ugovornog odnosa. Nisu smjeli sami biti vlasnici tvrtke (morali su biti nečiji zaposlenici), a trebali su raditi u organizaciji s minimalno 3 člana. Podaci su se prikupljali i putem računala i metodom papir-olovka. Sudionici su rješavali bateriju testova, a rješavanje je u prosjeku trajalo 60 minuta. Za potrebe ovog istraživanja korišten je samo dio od ukupne baterije testova korištene u sklopu projekta.

Na samom početku testiranja sudionici su dobili *Informirani pristanak na sudjelovanje u istraživanju* koji su nakon potpisivanja predali diplomantu. Nakon toga su dobili bateriju testova u kuverti u sklopu koje je bila i pismena *Uputa za sudjelovanje u istraživanju*. Sudionici su prvo na računalu rješavali Test implicitnih asocijacija za agresivnost te im je naglašeno da se mjeri vrijeme reakcije i da odgovaraju što točnije i što brže. Nakon toga je slijedilo ispunjavanje upitnika metodom papir-olovka. Vrijeme rješavanja upitnika nije bilo ograničeno te je sudionicima rečeno da se mogu odmoriti u bilo kojem trenutku. Bilo je važno da sudionici riješe Test implicitnih asocijacija za agresivnost prije Upitnika agresivnosti kako bismo izbjegli mogućnost prepoznavanja predmeta mjerenja. Nakon ispunjavanja cijele baterije sudionici su materijale stavili u kuvertu koju su zalijepili kako diplomanti ne bi imali uvid u njihove odgovore. Anonimnost sudionika zajamčena je i formiranjem šifri koje su bile poznate samo

njima. Po završetku testiranja svi sudionici su nagrađeni d&m poklon bonom u iznosu od 50 kn.

4. Rezultati

Deskriptivna statistika

Na početku analize izračunali smo podatke deskriptivne statistike za sve instrumente korištene u istraživanju. Prikaz svih parametara nalazi se u *Tablici 2*.

Tablica 2
Prikaz parametara deskriptivne statistike za sve instrumente korištene u istraživanju

Naziv instrumenta	M	SD	Teorijski raspon	Minimum	Maksimum	Kolmogorov-Smirnovljevi z
BAQ	3.2	0.76	1-7	1.5	5.6	1.12
IAT-A	-0.58	0.38	-2-(+2)	-1.30	0.79	0.85
DP	3.1	1.12	1-5	1	5	1.49*
PP	2.9	0.99	1-5	1	5	0.95
IP	3.6	0.91	1-5	1	5	1.57*
CWB	1.9	0.70	1-7	1	4.2	1.49*

*Legenda: M - aritmetička sredina; SD - standardna devijacija; BAQ - Buss-Perry skraćeni upitnik agresivnosti, IAT-A - Test implicitnih asocijacija za agresivnost; DP - Upitnik distributivne pravednosti; PP - Upitnik proceduralne pravednosti; IP - Upitnik interakcijske pravednosti; CWB - Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja; *p < .05*

Kolmogorov-Smirnovljevim testom ustanovljeno je da su distribucije eksplicitne agresivnosti, implicitne agresivnosti i proceduralne pravednosti normalne, a prikaz raspršenja rezultata na ovim varijablama možemo vidjeti u *Prilogu A* (prikazi *a*, *b* i *e*). Distribucije nepoželjnog organizacijskog ponašanja, distributivne pravednosti i interakcijske pravednosti odstupaju od normalnih uz razinu značajnosti od 5%. Ipak, treba imati na umu strogoću ovog testa, ali i činjenicu da odstupanja koja smo dobili nisu ekstremna te su u skladu s teorijskim očekivanjima. Iz *Priloga A* možemo vidjeti da je distribucija nepoželjnog organizacijskog ponašanja pozitivno asimetrična (prikaz *c*), međutim takvi rezultati su i očekivani budući da se pojedinci ne upuštaju često u navedena ponašanja. Distribucije rezultata distributivne i interakcijske pravednosti također odstupaju od normalnih (*Prilog A*; prikazi *d* i *f*), ali možemo vidjeti kako razlika između distribucije distributivne i proceduralne pravednosti (koja je prema Kolmogorov-Smirnovljevom testu normalna) nije toliko velika.

Prosječna vrijednost koju sudionici postižu na mjeri eksplicitne agresivnosti (BAQ) iznosi 3.2 ($SD = 0.76$) te je nešto viša od one korištene u validaciji instrumenta na američkom uzorku ($M = 2.7$; Webster i sur., 2014), ali i dalje znatno niža od teorijskog prosjeka ($M = 4$). Između 5 i 7 % sudionika postiže rezultat viši od 1.5 SD iznad prosjeka.

Prosječna vrijednost izražena D-indeksom koju sudionici postižu na mjeri implicitne agresivnosti (IAT-A) iznosi -0.58. Rezultati koje sudionici postižu na ovoj mjeri kreću se od -1.30 do 0.97. Ovaj raspon rezultata u skladu je s očekivanjima s obzirom na prethodna istraživanja u kojima se rezultati uglavnom kreću od -1.5 do 1.5 (Greenwald, Nosek i Banaji, 2003). Detaljnijim uvidom u rezultate možemo vidjeti kako velika većina sudionika postiže rezultat negativnog predznaka (čak 93%), odnosno pojam o sebi povezuje s miroljubivošću. Jednako kao i na mjeri eksplicitne agresivnosti, između 5 i 7% sudionika postiže rezultat više od 1.5 SD iznad prosjeka.

Prosječni rezultat koji sudionici ostvaruju na mjeri distributivne pravednosti iznosi 3.1 ($SD = 1.12$), na mjeri proceduralne pravednosti iznosi 2.9 ($SD = 0.99$), a na mjeri interakcijske pravednosti iznosi 3.6 ($SD = 0.91$). Vrijednosti dobivene na sve tri mjere organizacijske pravednosti nešto su veće od teorijskog prosjeka ($M = 2.5$).

Prosječan rezultat koji sudionici postižu na mjeri nepoželjnog organizacijskog ponašanja iznosi 1.9 ($SD = 0.70$). Iako je ovaj rezultat značajno ispod teorijskog prosjeka ($M = 3.5$), u skladu je s našim očekivanjima i pretpostavkom da se većina ljudi ne upušta ili se vrlo rijetko upušta u nepoželjna organizacijska ponašanja. U *Prilogu B* nalazi se prikaz svih čestica iz upitnika te postotak ljudi koji se u proteklih godinu dana barem jednom ponašao na navedeni način. Iz podataka možemo vidjeti u koja su se ponašanja sudionici najviše upuštali, a to su redom sljedeća: uzimanje duže pauze bez dopuštenja (67.3%), trošenje previše vremena na maštanje i sanjarenje (66.3%), ulaganje premalo truda u posao (53.6%), kašnjenje na posao bez dopuštenja (52%), izrugivanje i zlobna primjedba (49.5%), ignoriranje uputa šefa (47.4%), sporije odrađivanje posla (41.8%) te nepristojno ponašanje prema nekome na poslu (40.3%). Najmanje zastupljena ponašanja su krivotvorenje računa (4.6%), razvlačenje posla radi dobivanja prekovremenih sati (11.7%) i javno sramoćenje nekoga na poslu (12.8%), iako se dosta veliki broj sudionika upustio i u ova ponašanja. Samo 5.1% sudionika

reklo je da se u proteklih godinu dana niti jednom nije ponašalo na organizacijski nepoželjan način.

Povezanost implicitne i eksplicitne agresivnosti i organizacijske pravednosti s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem

Kako bismo odgovorili na prva dva problema postavljena u okviru ovog istraživanja, odnosno ispitali povezanost eksplicitne i implicitne agresivnosti te tri vrste organizacijske pravednosti s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem, izračunali smo Pearsonove koeficijente korelacije. Iako distribucije nepoželjnog organizacijskog ponašanja, distributivne pravednosti i interakcijske pravednosti odstupaju od normalnih, Norman (2010) navodi kako su parametrijski testovi dovoljno otporni te da njihovim korištenjem možemo dobiti valjane podatke. U *Tablici 3* nalaze se koeficijenti korelacija ispitivanih varijabli.

Tablica 3

Interkorelacije varijabli nepoželjnog organizacijskog ponašanja, eksplicitne agresivnosti, implicitne agresivnosti te distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti

	CWB	BAQ	IAT-A	DP	PP	IP
CWB	1	.29**	.04	-.13	.01	-.05
BAQ		1	.07	-.13	-.08	-.04
IAT-A			1	.00	-.03	-.07
DP				1	.55**	.48**
PP					1	.50**
IP						1

*Legenda: CWB - Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja; BAQ - Buss-Perry skraćeni upitnik agresivnosti; IAT-A - Test implicitnih asocijacija za agresivnost; DP - Upitnik distributivne pravednosti; PP - Upitnik proceduralne pravednosti; IP - Upitnik interakcijske pravednosti; ** $p < .01$*

Kao što je vidljivo iz *Tablice 3*, nepoželjno organizacijsko ponašanje statistički je značajno povezano jedino s varijablom eksplicitne agresivnosti ($r = .29$; $p < .01$). Ovaj podatak nam govori da su pojedinci visoki na dimenziji eksplicitne agresivnosti skloniji nepoželjnom organizacijskom ponašanju. S druge strane, nismo pronašli povezanost nepoželjnog organizacijskog ponašanja i implicitne agresivnosti, kao niti povezanost s varijablama distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti. Suprotno našim očekivanjima, eksplicitna i implicitna agresivnost nisu međusobno povezane.

Između tri vrste pravednosti dobivene su statistički značajne pozitivne korelacije uz razinu rizika od 1%. Korelacije između distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti su umjerene ($r = .55$ za distributivnu i proceduralnu, $r = .48$ za distributivnu i interakcijsku i $r = .50$ za proceduralnu i interakcijsku), što govori u prilog pretpostavci da je riječ o povezanim, ali odvojenim konstruktima. Ovi rezultati nam govore da su sudionici koji procjenjuju jednu vrstu pravednosti visokom skloni procjenjivanju i drugih dviju vrsta pravednosti visokima i obratno.

U prvoj hipotezi pretpostavili smo da su i eksplicitna i implicitna agresivnost statistički značajno pozitivno povezane s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. Ovu hipotezu uspjeli smo samo djelomično potvrditi. Naime, dobiveni rezultati pokazuju kako je samo eksplicitna agresivnost statistički značajno pozitivno povezana s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem ($r = .29$; $p < .01$). To nam govori kako su eksplicitno agresivniji pojedinci ujedno i skloniji nepoželjnom organizacijskom ponašanju. Nadalje, u sklopu druge hipoteze pretpostavili smo postojanje statistički značajne negativne povezanosti između tri vrste organizacijske pravednosti (distributivne, proceduralne i interakcijske) i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Dobiveni rezultati ne pokazuju postojanje značajne povezanosti niti jedne vrste pravednosti s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem, stoga drugu hipotezu nismo uspjeli potvrditi.

Interakcija agresivnosti i organizacijske pravednosti u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja

U sklopu trećeg postavljenog problema zanimalo nas je postojanje moderatorskog efekta tri vrste organizacijske pravednosti na odnos između eksplicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja, dok smo u sklopu četvrtog problema željeli ispitati postojanje moderatorskog efekta tri vrste organizacijske pravednosti na odnos između implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Kako bismo odgovorili na ova dva problema, proveli smo tri odvojene hijerarijske regresijske analize, po jednu sa svakom vrstom pravednosti. S obzirom da nas je zanimalo postojanje interakcije između (eksplicitne i implicitne) agresivnosti i organizacijske pravednosti, prije provođenja regresijske analize ukupne rezultate na svim varijablama smo standardizirali, odnosno pretvorili ih u z-vrijednosti.

U sve tri analize nam je kriterij bio nepoželjno organizacijsko ponašanje, a prediktori eksplicitna i implicitna agresivnost i organizacijska pravednost. U sve tri analize smo u prvom koraku uveli eksplicitnu agresivnost kako bismo vidjeli njezin samostalan doprinos u objašnjenju varijance kriterija, a u sljedećem smo koraku uvrstili implicitnu agresivnost kako bismo provjerili predviđa li ona nepoželjno organizacijsko ponašanje povrh eksplicitne agresivnosti. Nakon toga uvodili smo distributivnu (u prvoj analizi), proceduralnu (u drugoj analizi) i interakcijsku pravednost (u trećoj analizi) i provjerili postojanje njihovog samostalnog dodatnog doprinosa u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja. U četvrtom koraku uključili smo dvije nove varijable predstavljene kao interakcijski izraz, odnosno umnožak eksplicitne agresivnosti i pojedine vrste pravednosti te umnožak implicitne agresivnosti i pojedine vrste pravednosti. Time smo željeli provjeriti postoji li moderatorski utjecaj pojedine vrste pravednosti na odnos između eksplicitne i implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. U *Tablicama 4, 5 i 6* prikazani su rezultati prve, druge i treće regresijske analize.

Tablica 4

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za testiranje postojanja moderatorskog utjecaja distributivne pravednosti na odnos između eksplicitne i implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja

	1. korak	2. korak	3. korak	4. korak
Prediktori				
BAQ	.29**	.29**	.28**	.29**
IAT-A		.02	.03	.03
DP			-.09	-.10
BAQ x DP				-.02
IAT-A x DP				.09
R²	.09**	.09**	.10**	.10**
ΔR²	.09**	.00	.01	.01

*Legenda: BAQ - Buss-Perry skraćeni upitnik agresivnosti; IAT-A - Test implicitnih asocijacija za agresivnost; DP - Upitnik distributivne pravednosti; R² - proporcija objašnjene varijance kriterija pomoću prediktora; ΔR² - promjena u proporciji objašnjene varijance kriterija pomoću prediktora; ** p < .01*

Tablica 5

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za testiranje postojanja moderatorskog utjecaja proceduralne pravednosti na odnos između eksplicitne i implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja

	1. korak	2. korak	3. korak	4. korak
Prediktori				
BAQ	.29**	.29**	.30**	.32**
IAT-A		.02	.03	.05
PP			.04	.05
BAQ x PP				.01
IAT-A x PP				.14*
R ²	.09**	.09**	.09**	.11**
ΔR ²	.09**	.00	.00	.02

Legenda: BAQ - Buss-Perry skraćeni upitnik agresivnosti; IAT-A - Test implicitnih asocijacija za agresivnost; PP - Upitnik proceduralne pravednosti; R² - proporcija objašnjene varijance kriterija pomoću prediktora; ΔR² - promjena u proporciji objašnjene varijance kriterija pomoću prediktora; ** p < .01; * p < .05

Tablica 6

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za testiranje postojanja moderatorskog utjecaja interakcijske pravednosti na odnos između eksplicitne i implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja

	1. korak	2. korak	3. korak	4. korak
Prediktori				
BAQ	.29**	.29**	.29**	.30**
IAT-A		.02	.02	.03
IP			-.03	-.04
BAQ x IP				.00
IAT-A x IP				.10
R ²	.09**	.09**	.09**	.10**
ΔR ²	.09**	.00	.00	.01

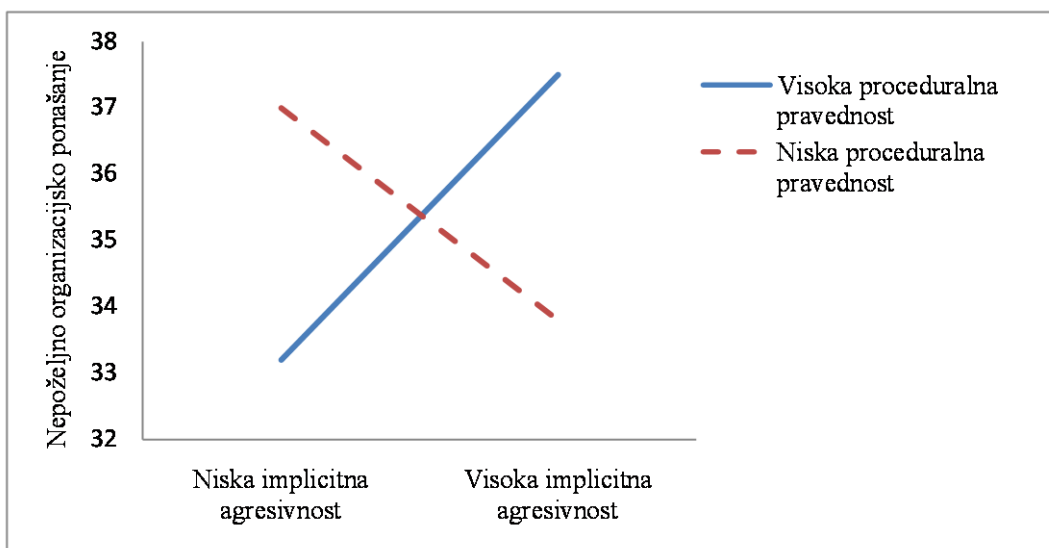
Legenda: BAQ - Buss-Perry skraćeni upitnik agresivnosti; IAT-A - Test implicitnih asocijacija za agresivnost; PP - Upitnik interakcijske pravednosti; R² - proporcija objašnjene varijance kriterija pomoću prediktora; ΔR² - promjena u proporciji objašnjene varijance kriterija pomoću prediktora; ** p < .01

Provođenjem regresijske analize utvrdili smo postojanje jednog značajnog prediktora u objašnjenju nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Dobiveni rezultati pokazuju kako je eksplicitna agresivnost značajan prediktor nepoželjnog organizacijskog ponašanja ($\beta = .29$; $p < .05$) te samostalno objašnjava 9% varijance kriterija. To nam govori da su osobe visoke na dimenziji eksplicitne agresivnosti sklonije nepoželjnom organizacijskom ponašanju. Uvođenjem implicitne agresivnosti u drugom koraku analize nismo utvrdili značajan doprinos objašnjenju kriterija povrh eksplicitne

agresivnosti. Dobiveni rezultat smo i očekivali, budući da korelacijskom analizom nismo pronašli povezanost između implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

U sljedećem koraku uvodili smo distributivnu (u prvoj analizi), proceduralnu (u drugoj analizi) i interakcijsku pravednost (u trećoj analizi) kako bismo provjerili postojanje njihovog značajnog doprinosa objašnjenju kriterija. Rezultati su pokazali kako niti jedna vrsta pravednosti nema dodatan doprinos objašnjenju kriterija, što je bilo i očekivano na temelju prethodno provedenih korelacijskih analiza, odnosno nepostojanja povezanosti između tri vrste organizacijske pravednosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Konačno, testiranjem moderatorskog utjecaja u posljednjem koraku analize, pokazalo se kako ne postoji niti jedna od pretpostavljenih interakcija. Dobiveni rezultati su pokazali postojanje samo jedne statistički značajne interakcije između implicitne agresivnosti i proceduralne pravednosti ($\beta = .14$; $p < .05$), ali je smjer te interakcije potpuno suprotan od očekivanog i onog kojeg bismo logički pretpostavili. Grafički prikaz interakcije vidljiv je na *Slici 1*.



Slika 1. Grafički prikaz interakcije između implicitne agresivnosti i proceduralne pravednosti u objašnjenju nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Iz grafičkog prikaza na *Slici 1* vidimo da sudionici visoke implicitne agresivnosti koji procjenjuju proceduralnu pravednost niskom izražavaju manje nepoželjnih

organizacijskih ponašanja od agresivnih pojedinaca visoke percipirane pravednosti. Prema hipotezi koju smo postavili (hipoteza 4b) očekivali smo da će proceduralna pravednost moderirati povezanost između implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja i to na način da će sudionici visoke implicitne agresivnosti, a koji uz to percipiraju proceduralnu pravednost niskom, izražavati statistički značajno više nepoželjnih organizacijskih ponašanja od implicitno agresivnih pojedinaca koji procjenjuju pravednost visokom. Drugim riječima, pretpostavili smo da će povezanost implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja biti to snažnija što sudionici procjenjuju proceduralnu pravednost nižom. Iako je interakcija koju smo dobili statistički značajna, smjer te interakcije suprotan je očekivanom, stoga hipoteza 4b nije potvrđena. S obzirom na to da nismo uspjeli dobiti niti jednu drugu značajnu interakciju, hipoteze postavljene u sklopu trećeg i četvrtog problema nisu potvrđene.

5. Rasprava

U ovom istraživanju ispitali smo postojanje povezanosti između osobine ličnosti agresivnosti (njene eksplicitne i implicitne komponente) i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Osim toga, zanimala nas je i uloga situacijskih faktora u objašnjenju tog odnosa. U okviru istraživanja ispitali smo potencijalno postojanje moderatorskog utjecaja organizacijske pravednosti (distributivne, proceduralne i interakcijske) u odnosu između agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. S obzirom na prethodna istraživanja koja su pokazala povezanost osobina ličnosti povezanih s agresivnosti (ljutnja, negativni afekt i hostilnost) i nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Douglas i Martinko, 2001; Hershcovis i sur., 2007; Judge, Scott i Ilies, 2006), pretpostavili smo da će i agresivnost (i eksplicitna i implicitna komponenta) biti u značajnoj pozitivnoj korelaciji s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. Drugim riječima, očekivali smo da će pojedinci koji su eksplicitno i implicitno agresivniji iskazivati više nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Također, u skladu s istraživanjima (Greenberg 1993; Skarlicki, Folger i Tesluk, 1999; sve prema Cullen i Sackett, 2003) pretpostavili smo postojanje značajne negativne povezanosti između organizacijske pravednosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Pretpostavili smo da će pojedinci koji percipiraju distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravednost visokom iskazivati manje nepoželjnih organizacijskih ponašanja. Također, pretpostavili

smo i postojanje značajne interakcije između agresivnosti i organizacijske pravednosti u objašnjenju nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Očekivali smo da će tri vrste pravednosti moderirati odnos između agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja na način da će agresivni pojedinci koji uz to još i percipiraju organizacijsku pravednost niskom iskazivati više nepoželjnih organizacijskih ponašanja od agresivnih pojedinaca koji percipiraju pravednost visokom. Samo je prva hipoteza djelomično potvrđena.

Rezultati su pokazali kako je, od svih uključenih varijabli, jedino eksplicitna agresivnost značajno povezana s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem ($r = .29$; $p < .01$) te da samostalno objašnjava 9% varijance kriterija. To nam govori da su eksplicitno agresivniji pojedinci skloniji nepoželjnom organizacijskom ponašanju. Za razliku od eksplicitne agresivnosti, pokazalo se kako je implicitna agresivnost u nultoj korelaciji s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. Iako je ovaj nalaz suprotan našim očekivanjima, treba uzeti u obzir da su agresivnost i nepoželjno organizacijsko ponašanje mjerene upitničkim mjerama, dok je za mjerenje implicitne agresivnosti korištena sasvim drugačija mjera, Test implicitnih asocijacija. Testom implicitnih asocijacija mjeri se vrijeme latencije odgovora u jednostavnom zadatku klasifikacije podražaja. Sudionici pri rješavanju ovog zadatka nisu svjesni predmeta mjerenja te je znatno manje podložan lažiranju. S druge strane, agresivnost i nepoželjno organizacijsko ponašanje mjerene su upitničkim mjerama te postoji mogućnost iskrivljavanja rezultata u željenom smjeru, pogotovo jer se u oba slučaja radi o nepoželjnim osobinama, odnosno ponašanju. Dakle, postoji mogućnost kako razlog nepostojanja povezanosti između implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja leži u drugačijoj prirodi testa kojim je mjerena implicitna agresivnost, za razliku od eksplicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja te mogućem lažiranju odgovora na mjerama eksplicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Kada govorimo o povezanosti implicitne i eksplicitne agresivnosti, prethodna istraživanja pokazuju kako se te korelacije kreću od 0 do ,70 (Richetin, Richardson, Mason, 2010). U našem istraživanju dobivena je nulta korelacija. Razlog možda leži u tome što sudionici nemaju dobar uvid u vlastitu agresivnost pa rezultati dobiveni na

eksplicitnoj mjeri nisu povezani s onima dobivenim na implicitnoj mjeri. Također, Banse i Fischer (2002; prema Richetin, Richardson, Mason, 2010) sugeriraju kako socijalna poželjnost može moderirati povezanost rezultata na eksplicitnim i implicitnim mjerama, što je potencijalno objašnjenje i naših rezultata, budući da je osobina koja se mjeri izrazito nepoželjna. Konačno, implicitne i eksplicitne mjere ličnosti zahvaćaju različite komponente ličnosti, stoga je sasvim razumljivo da nismo pronašli povezanost između ove dvije varijable.

Prethodna istraživanja pokazuju kako je percepcija pravednosti značajan prediktor krađe, odmazde, napuštanja organizacije i drugih nepoželjnih organizacijskih ponašanja (Greenberg 1993; Skarlicki, Folger i Tesluk, 1999; sve prema Cullen i Sackett, 2003). Iako su najkonzistentniji rezultati dobiveni za interakcijsku pravednost, istraživanja upućuju na to kako su sve tri vrste pravednosti značajni prediktori nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Fox, Spector i Miles, 2001; Cohen-Charash i Spector, 2001; Bennett i Robinson, 2000; Skarlicki i Folger, 1997; Colquitt i sur., 2001). Rezultati koje smo dobili računajući povezanost tri vrste organizacijske pravednosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja nisu u skladu s našim pretpostavkama niti literaturom. Očekivali smo da će sudionici koji procjenjuju distributivnu, proceduralnu i interakcijsku pravednost visokom iskazivati manje nepoželjnih organizacijskih ponašanja i obratno. Međutim, pokazalo se kako niti jedna vrsta pravednosti nije statistički značajno povezana s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. Iako iznenađujući, ovakvi rezultati mogu biti uzrokovani samozavaravanjem sudionika u procjenama pravednosti. Drugim riječima, moguće je da sudionici imaju iskrivljenu percepciju te nerealno procjenjuju pravednost ishoda i procedura donošenja odluka u organizaciji u kojoj rade. Također, valja uzeti u obzir i da je ispitivanje nepoželjnog organizacijskog ponašanja dosta osjetljivo pa je opravdano pretpostaviti i moguće iskrivljavanje odgovora na ovoj mjeri.

Iako su u većini prethodnih istraživanja osobine ličnosti i organizacijska pravednost samostalno korištene u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja, Berry i sur. (2007) sugerirali su kako je poželjno ispitati i postojanje njihovog interakcijskog odnosa u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Rezultati dobiveni u okviru našeg istraživanja nisu potvrdili postojanje očekivanog moderatorskog utjecaja niti

jedne vrste organizacijske pravednosti na povezanost između eksplicitne i implicitne agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Pokazalo se kako postoji jedan značajan moderatorski utjecaj, ali je dobivena interakcija u suprotnom smjeru od očekivane. Dobivena je statistički značajna interakcija implicitne agresivnosti i proceduralne pravednosti u predviđanju nepoželjnog organizacijskog ponašanja i to na način da implicitno agresivniji pojedinci koji uz to još i procjenjuju proceduralnu pravednost niskom iskazuju manje nepoželjnih organizacijskih ponašanja od agresivnih pojedinaca koji procjenjuju proceduralnu pravednost visokom. Ovakve rezultate moguće je objasniti ranije navedenom pretpostavkom o mogućnosti samozavaravanja sudionika i nerealnim procjenama distributivne, proceduralne i interakcijske pravednosti. Također, s obzirom da smo dobili dosta nelogične rezultate, opravdano je u obzir uzeti i mogućnost nedovoljne kognitivne angažiranosti i površnog pristupanja materijalima pri testiranju.

Metodološka ograničenja i praktične implikacije

Uz ovo istraživanje vežu se i određena metodološka ograničenja koja ćemo razmotriti. Budući da smo istraživanje provodili na zaposlenicima, korišten je prigodni uzorak. Iako predstavlja svojevrsnu prednost, uzevši u obzir da istraživači vrlo često provode istraživanja na studentima kao najdostupnijem uzorku, ovakav odabir ispitanika nosi sa sobom i određene nedostatke. Naime, studenti su, u skladu s određenim uvjetima koje moraju zadovoljiti, sami odabirali zaposlenike koji su sudjelovali u istraživanju. To su većinom bili članovi njihovih obitelji, prijatelji, kolege i drugi poznanici, koji su pristali sudjelovati kako bi im pomogli. Također, većinu uzorka (60.7%) činile su osobe koje imaju višu ili visoku stručnu spremu ili magisterij/doktorat. Ovakav uzorak nije reprezentativan za ciljanoj populaciju zaposlenika u Republici Hrvatskoj te nam otežava generalizaciju rezultata i narušava vanjsku valjanost istraživanja.

Sljedeće ograničenje odnosi se na mjerne instrumente korištene u istraživanju. Pri mjerenju eksplicitne agresivnosti, tri vrste organizacijske pravednosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja korištene su upitničke mjere, odnosno samoprocjene. Iako su sudionici u uputi zamoljeni da budu u potpunosti iskreni te im je anonimnost zagantirana postojanjem šifri, ne možemo odbaciti mogućnost da su sudionici ipak

lažirali svoje odgovore. Osim što su vršili samoprocjene za osobinu ličnosti koja je socijalno izrazito nepoželjna, procjenjivali su i određene karakteristike organizacije u kojoj rade te odgovarali o čestini vlastitog nepoželjnog ponašanja na poslu. Jasno je kako su ove teme vrlo osjetljive te postoji mogućnost da sudionici nisu bili u potpunosti iskreni pri odgovaranju, što je posljedično moglo dovesti do iskrivljavanja povezanosti među mjerenim varijablama, a time i narušavanja unutarnje valjanosti istraživanja.

Kako bi se izbjegli ovi problemi u budućim istraživanjima, istraživači mogu koristiti i druge mjere za procjenu nepoželjnih organizacijskih ponašanja, poput opažanja stvarnog ponašanja, prikupljanja procjena nadređenih, ali i kolega. Socijalno poželjno odgovaranje na eksplicitnim mjerama treba pokušati prevenirati snažnijom garancijom anonimnosti, isticanjem važnosti iskrenosti odgovaranja, ukazivanjem na mogućnost detekcije lažiranja te mjerama ličnosti prisilnog izbora (Jerneić i sur., 2010). Što se tiče mjerenja implicitne agresivnosti, apeliramo i na korištenje drugih mjera, poput Testa uvjetovanog rezoniranja za agresivnost (TUR-A; eng. *Conditional Reasoning Test for Aggression*), za kojeg se pokazalo da dobro predviđa pojavu različitih nepoželjnih organizacijskih ponašanja ($r = .30$ do $r = .44$; James i LeBreton, 2012). Također, u budućim istraživanjima poželjno bi bilo korištenje većeg i reprezentativnijeg uzorka kako bi se omogućila generalizacija rezultata na ciljanu populaciju. S obzirom da istraživanja koja se bave ovom problematikom imaju važne praktične implikacije za selekciju zaposlenika, bilo bi dobro uključiti i kandidate u stvarnoj selekcijskoj situaciji.

Kao što smo u samom uvodu naveli, nepoželjno organizacijsko ponašanje može imati iznimno štetne posljedice za uspješnost organizacija. Krađa, loša kvaliteta rada, uništavanje imovine, fizički i verbalni sukobi na poslu samo su neki od primjera te je sasvim logično da je organizacijama u interesu otkriti načine identifikacije pojedinaca sklonih nepoželjnom organizacijskom ponašanju, ali i situacijskih faktora koji takvom ponašanju doprinose. Ovim istraživanjem željeli smo ispitati povezanost osobine ličnosti agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja, ali i ulogu situacijskih faktora, odnosno tri vrste organizacijske pravednosti u objašnjenju tog odnosa. Iako organizacijska pravednost nije povezana s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem niti ima značajan moderatorski utjecaj, rezultati koje smo dobili za agresivnost imaju važne praktične implikacije za organizacije. Naime, pokazalo se da su eksplicitno agresivniji

pojedinci skloniji organizacijski nepoželjnom ponašanju. Imajući na umu ovo saznanje, organizacije prilikom selekcije eksplicitnim mjerama mogu identificirati pojedince sklonije agresivnom (vodeći računa o samopoželjnom odgovaranju), a samim time i nepoželjnom organizacijskom ponašanju. Odbacivanjem takvih kandidata organizacije se mogu zaštititi potencijalno štetnih posljedica zapošljavanja nepoželjnih kandidata. Osim u selekcijske svrhe, organizacije mogu testiranje provesti i na trenutno zaposlenim ljudima te agresivne pojedince uključiti u trening kontrole agresivnog ponašanja.

Iako nismo uspjeli potvrditi povezanost tri vrste organizacijske pravednosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja niti postojanje moderatorskog utjecaja organizacijske pravednosti na odnos između osobine ličnosti agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja, smatramo kako je potrebno i dalje istraživati ovaj problem, imajući na umu prethodno navedena ograničenja našeg istraživanja. Ukoliko bi buduća istraživanja uspjela potvrditi ove pretpostavke, a posebno povezanost organizacijske pravednosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja, takvi nalazi imali bi iznimno važne praktične implikacije za organizacije. Imajući na umu da su zaposlenici koji procjenjuju pravednost niskom skloniji nepoželjnom organizacijskom ponašanju, organizacije se mogu usmjeriti na neke vlastite karakteristike kako bi smanjile učestalost štetnih ponašanja. Jedna od opcija je provesti anonimne ankete o tome postoje li područja nezadovoljstva te, ukoliko postoje, na koji način zaposlenici smatraju da bi se trebali promijeniti postupci od strane organizacije. Područja zadovoljstva zaposlenika koja bi bilo potrebno ispitati jesu sukladnost visine plaće i uloženog truda, procesi donošenja odluka koje se direktno tiču zaposlenika, odnosi nadređenih prema podređenima i sl. Kao što je važno moći identificirati pojedince sklone nepoželjnom organizacijskom ponašanju, tako je važno i otkriti organizacijske faktore koji mogu utjecati na čestinu navedenog ponašanja jer bi promjenom vlastitih postupaka organizacije mogle posredno utjecati i na smanjenje štete uzrokovane nepoželjnim organizacijskim ponašanjima.

6. Zaključak

U ovom istraživanju željeli smo ispitati povezanost osobine ličnosti agresivnosti (njene eksplicitne i implicitne komponente) te tri vrste organizacijske pravednosti

(distributivne, proceduralne i interakcijske) i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Osim toga, zanimalo nas je postojanje moderatorskog utjecaja tri vrste pravednosti na odnos između agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Prema dobivenim rezultatima, samo je eksplicitna agresivnost značajno povezana s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. To nam govori da su eksplicitno agresivniji pojedinci skloniji nepoželjnom organizacijskom ponašanju poput uzimanja duže pauze, trošenja previše vremena na maštanje i sanjarenje, ulaganja premalo truda u posao, kašnjenja na posao, sporijeg odrađivanja posla, nepristojnog ponašanja prema nekome na poslu itd. S druge strane, pokazalo se kako implicitna agresivnost te distributivna, proceduralna i interakcijska pravednost nisu povezane s navedenim kriterijem, a nismo utvrdili niti postojanje moderatorskog utjecaja tri vrste pravednosti na odnos između (eksplicitne i implicitne) agresivnosti i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Reference

- Anderson, C. A. i Carnagey, N. L. (2004). Violent evil and the general aggression model. U: A. G. Miller (Ur.), *The social psychology of good and evil* (str. 168-192). New York: The Guilford Press.
- Aronson, E., Wilson, T. D. i Akert, R. M. (2005). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Mate.
- Back, M. D., Schmukle, S. C. i Egloff, B. (2009). Predicting actual behavior from the explicit and implicit self-concept of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(3), 533-548.
- Banse, R., Messer, M. i Fischer, I. (2014). Predicting aggressive behavior with the Aggressiveness-IAT. *Aggressive Behavior*, 9999, 1-19.
- Bennett, R. J. i Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Berry, C. M., Ones, D. S. i 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.
- Bing, M. N., LeBreton, J. M., Davison, H. K., Migetz, D. Z. i James, L. R. (2007). Integrating implicit and explicit social cognitions for enhanced personality assessment. *Organizational Research Methods*, 10(1), 136-179.
- Birkeland, S. A., Manson, T. M., Kisamore, J. L., Brannick, M. T. i Smith M. A. (2006). A meta-analytic investigation of job applicant faking on personality measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(4), 317-335.

- Bluemke, M. i Zumbach, J. (2007). Implicit and explicit measures for analyzing the aggression of computer games. U: G. Steffgen i M. Gollwitzer (Ur.), *Emotions and Aggressive Behavior* (str. 23-60). Cambridge: Hgreffe.
- Bolton, L. R., Becker, L. K. i Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537-541.
- Cohen-Charash, Y. i Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 287-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. i Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cullen, M. J. i Sackett, P. R. (2003). Personality and counterproductive workplace behavior. U: M. R. Barrick i A. M. Ryan (Ur.), *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations* (str. 150-182). San Francisco: John Wiley and Sons, Ltd.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Douglas, S. C. i Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547-559.
- Fox, S., Spector, P. E. i 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(3), 291-309.
- Frost, B. C., Ko, C. E. i James, L. R. (2007). Implicit and explicit personality: A test of a channeling hypothesis for aggressive behavior. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1299-1319.
- Galić, Z., Bubić, A. i Parmač Kovačić, M. (2016). Alternatives to self-reports: Conditional reasoning problems and Implicit Association Test (IAT) based tasks. U: U. Kumar (Ur), *The Wiley Handbook of Personality Assessment* (str. 215-227). Chichester: John Wiley and Sons, Ltd.
- Galić, Z., Jerneić, Ž. i Parmač Kovačić, M. (2012). Do applicants fake their personality questionnaire responses and how successful are their attempts? A case of military pilot cadet selection. *International Journal of Selection and assessment*, 20(2), 229-241.

- Galić, Z., Jerneiće, Ž. i Prevendar, T. (2008). Socijalno poželjno odgovaranje, ličnost i inteligencija u selekcijskoj situaciji. *Psihologijske teme*, 17(1), 93-110.
- Greenwald, A. G. i Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4-27.
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E. i Schwartz, L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The Implicit Association Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1464-1480.
- Greenwald, A. G., Nosek, B. A. i Banaji, M. R. (2003). Understanding and using the Implicit Association Test: I. An improved scoring algorithm. *Journal of Personnel and Social Psychology*, 85(2), 197-216.
- Greenwald, A. G., Poehlman, T. A., Uhlmann, E. L. i Banaji, M. R. (2009). Understanding and using the Implicit Association Test: III. Meta-analysis of Predictive Validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), 17-41.
- Grumm, M., Hein, S. i Fingerie, M. (2011). Predicting aggressive behavior in children with the help of measures of implicit and explicit aggression. *International Journal of Behavioral Development*, 35(4), 352-357.
- Herscovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., ... i Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238.
- James, L. R. i LeBreton, J. M. (2012). *Assessing the implicit personality through conditional reasoning*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Jerneiće, Ž., Galić, Z., Parmač Kovačić, M., Tonković, M., Prevendar, T., Bogdanić, A. i Zlatar, A. (2010). *Ličnost i radno ponašanje: priroda i mjerenje socijalno poželjnog odgovaranja*. Zagreb: FF Press.
- John, O. P. i Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. U: L. A. Pervin i O. P. John (Ur.), *Handbook of personality: Theory and research* (str. 102-138). New York: Guilford Press.
- Judge, T. A., Scott, B. A. i Ilies, R. (2006). Hostility, Job Attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 126-138.
- Marcus, B. i Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660.
- Mount, M., Ilies, R. i Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effect of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622.
- Neuman, J. H. i Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.

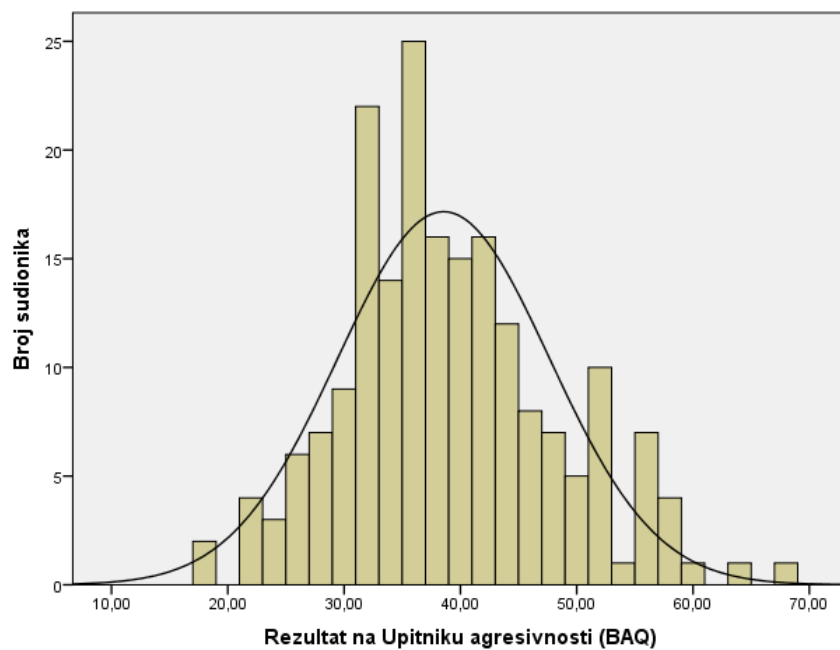
- Nosek, B. A., Greenwald, A. G. i Banaji, M. R. (2005). Understanding and using The Implicit Association Test: II. Method variables and construct validity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(2), 166-180.
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C. i Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60(4), 995-1027.
- Parmač Kovačić, M., Galić, Z. i Kušan, M. (2015). Usporedba dvije verzije Testa implicitnih asocijacija za mjerenje motiva za moći. *Suvremena psihologija*, 18(2), 175-189.
- Rafiee, M., Hoveida, R. i Rajaeipoor, S. (2015). The relationship of the deviant workplace behavior with the organizational justice and staff development in the universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 2162-3058.
- Robinson, S. L. i Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Richetin, J. i Richardson, D. S. (2008). Automatic processes and individual differences in aggressive behavior. *Aggression and Violent Behavior*, 13(6), 423-430.
- Richetin, J., Richardson, D. S. i Mason, G. D. (2010). Predictive validity of IAT aggressiveness in the context of provocation. *Social Psychology*, 41(1), 27-34.
- Sackett, P. R. i DeVore, C. J. (2001). Counter productive behaviors at work. U: N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil i C. Viswesvaran (Ur.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (str. 145-164). London: SAGE.
- Salgado, J.F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 117-125.
- Schat, A. C. H., Frone, M. R. i Kelloway, E. K. (2006). Prevalence of workplace aggression in the U.S. Workforce: Findings from a national study. U: E. K. Kelloway, J. Barling i J. J. Hurrell (Ur.), *Handbook of workplace violence* (str. 47-89). Thousand Oaks: SAGE.
- Schnabel, K., Asendorpf, J. B. i Greenwald, A. G. (2008). Assessment of individual differences in implicit cognition: A review of IAT measures. *European Journal of Psychological Assessment*, 24(4), 210-217.
- Schnabel, K., Asendorpf, J.B. i Greenwald, A.G. (2008a). Using Implicit Association Tests for the assessment of implicit personality self-concept. U: G. J. Boyle, G. Matthews i D. H. Saklofske (Ur.), *Handbook of Personality Theory and Testing* (str. 508–528). London: SAGE.
- Skarlicki, D. P. i Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443.

- Spector, P. E. i Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. U: S. Fox i P. E. Spector (Ur.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (str. 151-174). Washington, DC: American Psychological Association.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. i Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Hrvatska Sveučilišna Naklada: Zagreb.
- Uhlmann, E. L., Leavitt, K., Menges, J. I., Koopman, J., Howe, M. i Johnson, R. E. (2012). Getting explicit about the implicit: A taxonomy of implicit measures and guide for their use in organizational research. *Organizational Research Methods*, 15(4), 553-601.
- Uhlmann, E. L. i Swanson, J. (2004). Exposure to violent video games increases automatic aggressiveness. *Journal of Adolescence*, 27(1), 41-52.
- Webster, G. D., DeWall, C. N., Pond, R. S., Deckman, T., Jonason, P. K., Le, B. M., ... i Bator, R. J. (2014). The Brief Aggression Questionnaire: Psychometric and behavioral evidence for an efficient measure of trait aggression. *Aggressive Behavior*, 40(2), 120-139.
- Žeželj, I., Lazarević, Lj. i Pavlović, M. (2010). Test implicitnih asocijacija: teorijske i metodološke osnove. *Psiholgijske teme*, 19(1), 45-69.

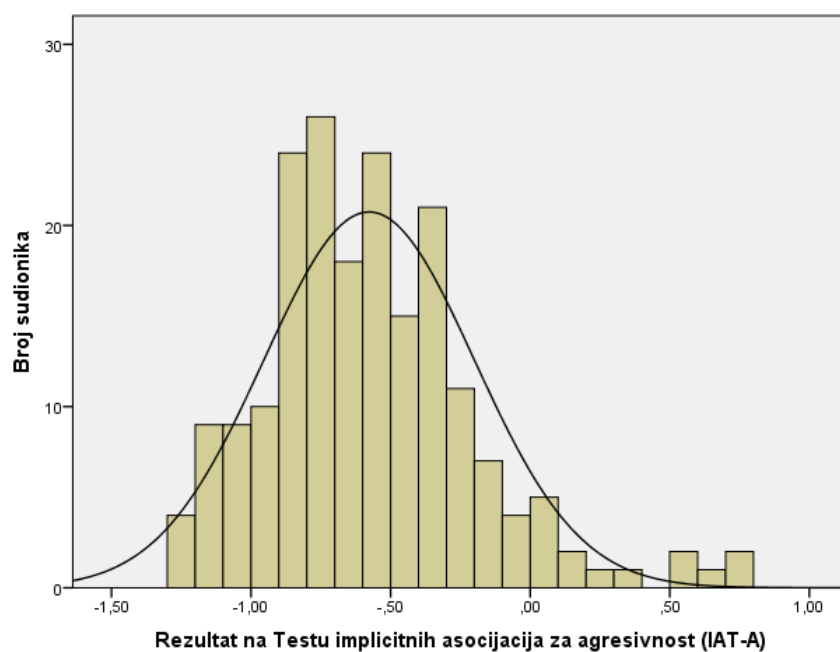
Prilog A

Distribucije ukupnih rezultata na Upitniku agresivnosti (Prikaz *a*; BAQ; $M = 38.6$, $SD = 9.11$), Testu implicitnih asocijacija za agresivnost (Prikaz *b*; IAT-A; $M = -0.58$, $SD = 0.38$), Upitniku nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Prikaz *c*; CWB; $M = 35.5$, $SD = 13.26$), Upitniku distributivne pravednosti (Prikaz *d*, DP; $M = 12.5$, $SD = 4.47$), Upitniku proceduralne pravednosti (Prikaz *e*; PP; $M = 20.6$, $SD = 6.92$) i Upitniku interakcijske pravednosti (Prikaz *f*; IP; $M = 34.7$, $SD = 8.18$).

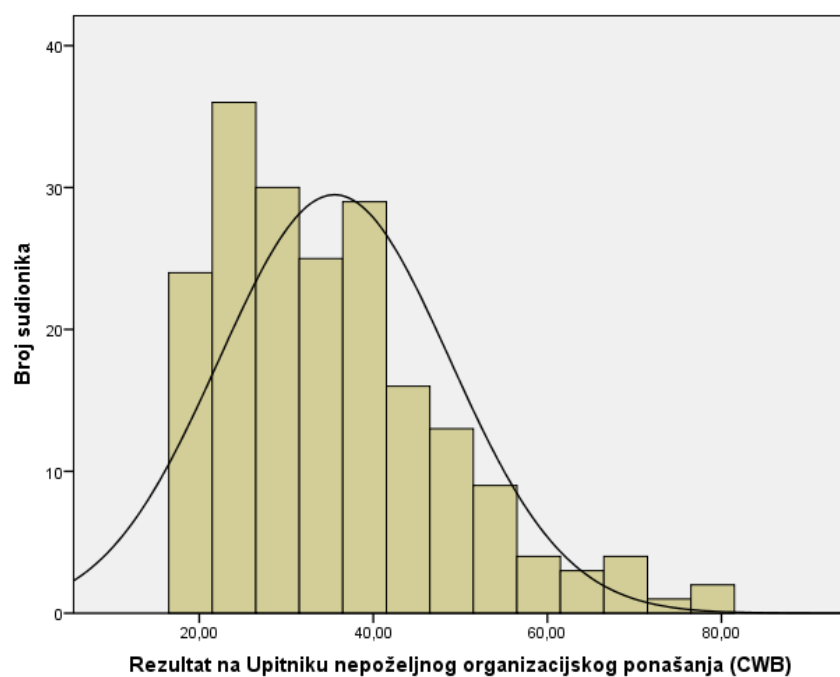
Prikaz *a*. Distribucija ukupnih rezultata na Upitniku agresivnosti



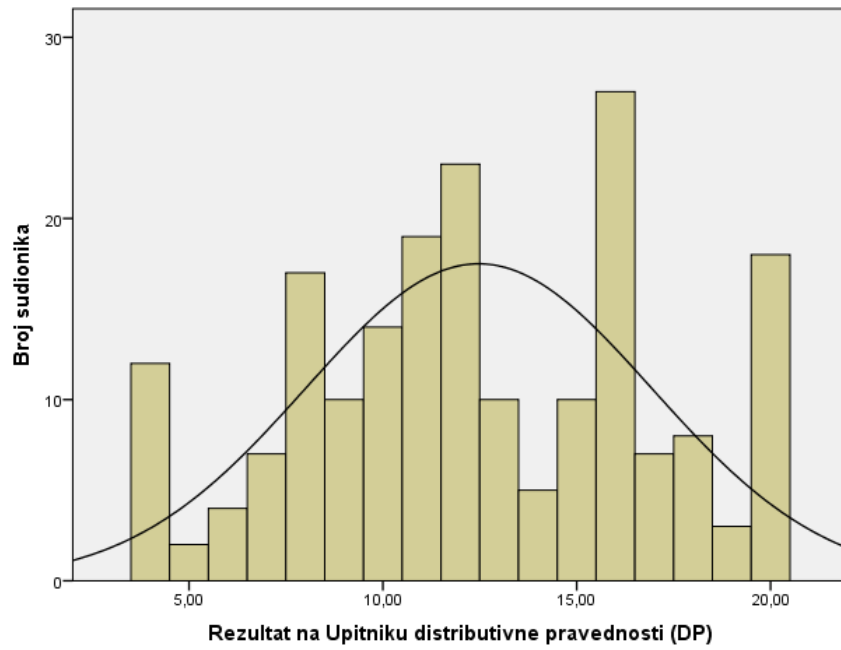
Prikaz b. Distribucija ukupnih rezultata na Testu implicitnih asocijacija za agresivnost



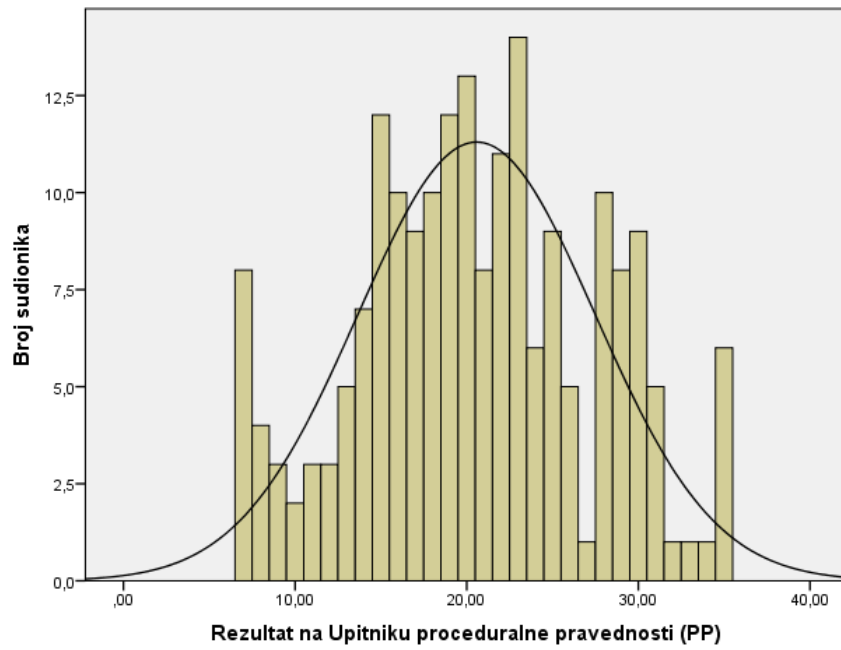
Prikaz c. Distribucija ukupnih rezultata na Upitniku nepoželjnog organizacijskog ponašanja



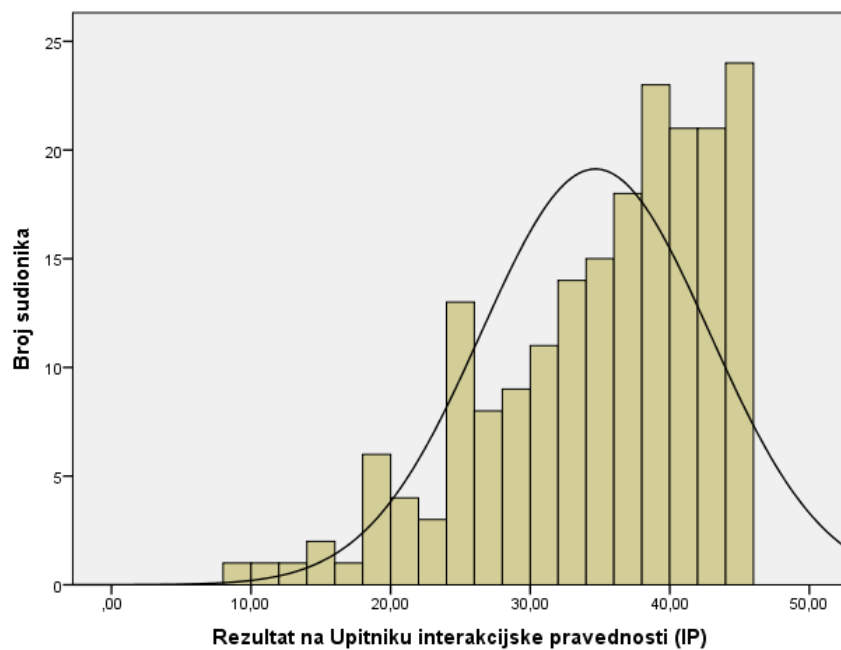
Prikaz d. Distribucija ukupnih rezultata na Upitniku distributivne pravednosti



Prikaz e. Distribucija ukupnih rezultata na Upitniku proceduralne pravednosti



Prikaz *f.* Distribucija ukupnih rezultata na Upitniku interakcijske pravednosti



Prilog B

Prikaz učestalosti pojave pojedinih nepoželjnih organizacijskih ponašanja mjerenih Uпитnikom nepoželjnog organizacijskog ponašanja (eng. CWB; Bennett i Robinson, 2000); $N = 196$.

Čestica	<i>M</i>	<i>SD</i>	%
1. Izrugivao/la se nekome na poslu.	2.4	1.81	49.5
2. Rekao/la nešto zlobno nekome na poslu.	2.2	1.49	49.5
3. Izrekao/la etničku, religioznu ili rasnu primjedbu na poslu.	1.6	1.39	20.9
4. Psovao/la nekoga na poslu.	2	1.56	38.8
5. Izveo/la zlobnu psinu nekome na poslu.	1.4	1.12	16.8
6. Ponašao/la se nepristojno prema nekome s posla.	1.8	1.16	40.3
7. Javno osramotio/la nekoga na poslu.	1.2	0.66	12.8
8. Uzeo/la imovinu s posla bez dopuštenja.	1.4	0.97	17.3
9. Potrošio/la prevše vremena na maštanje i sanjarenje umjesto na rad.	2.8	1.63	66.3
10. Krivotvorio/la račun kako bih dobio/la veći povrat novca od onog što sam potrošio/la na poslovne izdatke.	1.1	0.45	4.6
11. Uzeo/la dodatnu ili dužu pauzu nego što je prihvatljivo na mom radnom mjestu.	2.9	1.66	67.3
12. Zakasnio/la na posao bez dopuštenja.	2.3	1.51	52
13. Napravio/la nered u radnoj okolini.	1.7	1.29	29.1
14. Zanemario/la slijediti upute svog šefa.	2	1.23	47.4
15. Namjerno radio/la sporije nego što sam mogao/la raditi.	2.1	1.49	41.8
16. Raspravljao/la o povjerljivim organizacijskim informacijama s neovlaštenom osobom.	1.6	1.11	27
17. Uzimao/la ilegalnu drogu ili konzumirao/la alkohol na poslu.	1.6	1.32	19.9
18. Ulagao/la premalo truda u svoj posao.	2.3	1.43	53.6
19. Razvlačio/la posao kako bih dobio/la prekovremene sate.	1.3	0.86	11.7

Legenda: *M* - aritmetička sredina; *SD* - standardna devijacija; % - postotak sudionika koji se barem jednom u posljednjih godinu dana ponašao na način naveden u čestici