

Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**ODNOS ORGANIZACIJSKE PODRŠKE,  
KONFLIKATA NA POSLU I NEKIH ASPEKATA  
RADNOG PONAŠANJA**

Diplomski rad

Martina Barać

Mentor: Dr. sc. Željko JerneiĆ

Zagreb, 2018.

## SADRŽAJ

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| UVOD.....                                                                                  | 1         |
| <i>Odgovorno i nepoželjno organizacijsko ponašanje.....</i>                                | <i>2</i>  |
| <i>Teorija socijalne razmjene, teorija psihološkog ugovora i norma reciprociteta .....</i> | <i>4</i>  |
| <i>Interpersonalni konflikti .....</i>                                                     | <i>5</i>  |
| <i>Teorija organizacijske podrške i percipirana organizacijska podrška .....</i>           | <i>6</i>  |
| CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE .....                                                            | 9         |
| METODOLOGIJA .....                                                                         | 13        |
| <i>Sudionici .....</i>                                                                     | <i>13</i> |
| <i>Postupak.....</i>                                                                       | <i>15</i> |
| <i>Instrumenti .....</i>                                                                   | <i>15</i> |
| REZULTATI .....                                                                            | 18        |
| RASPRAVA.....                                                                              | 24        |
| <i>Metodološki nedostaci i praktične implikacije .....</i>                                 | <i>29</i> |
| ZAKLJUČAK.....                                                                             | 30        |
| LITERATURA .....                                                                           | 31        |
| PRILOZI.....                                                                               | 38        |

Odnos organizacijske podrške, konflikata na poslu i nekih aspekata radnog ponašanja

Relationship between organizational support, conflicts at work and some aspects of work behavior

Martina Barać

*Sažetak:* Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos između interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja te odnos između percipirane organizacijske podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja. Također je ispitana uloga percipirane organizacijske podrške u odnosu između interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. U istraživanju je sudjelovalo 360 ispitanika koji su zaposleni na trenutnom radnom mjestu u radnim organizacijama Republike Hrvatske minimalno godinu dana. Sudionici su ispunjavali set upitnika među kojima se nalazio Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja, Upitnik nepoželjnog organizacijskog ponašanja, Upitnik interpersonalnih konflikata i Upitnik percipirane organizacijske podrške. Rezultati su pokazali da postoji pozitivna povezanost interpersonalnih konflikata s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem i njegovim aspektima te pozitivna povezanost percipirane organizacijske podrške s odgovornim organizacijskim ponašanjem i njegovim aspektima. Potvrđena je hipoteza o većoj povezanosti percipirane organizacijske podrške s organizacijskom komponentom odgovornog ponašanja u odnosu na interpersonalnu komponentu odgovornog ponašanja. Moderatorska uloga percipirane organizacijske podrške u odnosu između interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja nije potvrđena.

*Ključne riječi:* odgovorno organizacijsko ponašanje, nepoželjno organizacijsko ponašanje, interpersonalni konflikti, percipirana organizacijska podrška

*Abstract:* The aim of this study was to examine the association of interpersonal conflicts at work and counterproductive work behavior (CWB). Also, we examined the association of perceived organizational support and organizational citizenship behavior (OCB). Moderating effect of perceived organizational support was examined in a relationship between interpersonal conflicts at work and CWB. The study included 360 participants employed in Croatia, who are employed for at least a year in the working organization at the current job position. Participants filled out a set of questionnaires, including Interpersonal conflict at work Scale, Scale of organizational citizenship behavior, Scale of counterproductive work behavior and Perceived organizational support questionnaire. The results show that interpersonal conflicts at work are in significant positive correlation with CWB and with its aspects. Also, perceived organizational support is in significant positive correlation with OCB and with its aspects. Perceived organizational support is more associated with organizational OCB than with interpersonal OCB. Results show that there is no significant moderating effect of perceived organizational support in a relationship between interpersonal conflicts and CWB.

*Key words:* organizational citizenship behavior, counterproductive work behavior, interpersonal conflicts at work, perceived organizational support

## UVOD

Iako je radna uspješnost jedan od glavnih kriterija u organizacijskoj i industrijskoj psihologiji, ostale vrste ponašanja zaposlenika također privlače mnogo pažnje (Lee i Allen, 2002). Već je davne 1964. godine Katz naveo tri vrste ponašanja koja su od iznimne važnosti za efikasno funkcioniranje organizacija. Smatra da ljude treba poticati da postanu dio organizacije te da u njoj žele ostati, da zaposlenici trebaju pouzdano izvršavati zahtjeve koji su dio njihove radne uloge te da u organizaciji trebaju biti učestala ponašanja koja nadilaze zahtjeve vezane uz ulogu (Katz, 1964). Ova treća kategorija odnosi se na organizacije u kojima zaposlenici ne obavljaju isključivo radne zadatke koji su vezani uz njihovo radno mjesto, već nadilaze te zahtjeve tako što se ponašaju kolegijalno, kooperativno, spremni su pomoći, davati prijedloge i altruistični su u svojoj radnoj okolini. Smith, Organ i Near (1983) navode da je svaka organizacija u kojoj nema ponašanja poput kooperativnosti i altruzima veoma krhak sustav upravo zbog toga što uspješno obavljanje brojnih radnih zadataka ovisi o tim ponašanjima. Kooperativnost uključuje svakodnevne i spontane prosocijalne geste pojedinaca, koje su namijenjene poslovnim potrebama drugih ljudi i smatra se produktom neformalne strukture organizacije (Roethlisberger i Dickson, 1964; prema Smith i sur., 1983). Borman i Motowidlo (1997; prema Dalal, 2005) smatraju da su ta ponašanja važna jer oblikuju organizacijski, socijalni i psihološki kontekst koji služi kao pokretač za aktivnosti i procese vezane uz zadatak. Neki istraživači (Rotundo i Sackett, 2002; Sackett, 2002; Viswesvaran i Ones, 2000) predlažu da postoje tri široke domene radne uspješnosti: uspješnost u radnim zadacima, odgovorno organizacijsko ponašanje te nepoželjno organizacijsko ponašanje.

## ***Odgovorno i nepoželjno organizacijsko ponašanje***

Odgovorno organizacijsko ponašanje je originalno definirano kao skup namjernih ponašanja zaposlenika, koja su diskretna i većinom nisu prepoznata niti nagrađena od strane organizacije te neminovno poboljšavaju funkcioniranje organizacije (Organ, 1988; Schnake 1991). Smith i sur. (1983) su odgovorno organizacijsko ponašanje podijelili na dvije dimenzije: altruizam koji se odnosi na pomaganje drugima unutar organizacije te uvažavanje organizacijskih ciljeva, pravila i normi. Organov (1988) model odgovornog organizacijskog ponašanja sastoji se od pet dimenzija: altruizam, uviđavnost, političko-upravne vrline, savjesnost i "sportski duh". Svijest o važnosti odgovornog organizacijskog ponašanja očito raste budući da kasnija istraživanja ukazuju na činjenicu da se odgovorno organizacijsko ponašanje prepoznaje i nagrađuje od strane organizacije prilikom nagrađivanja radne uspješnosti (Organ, 1997).

Organ i sur. (1983) izvještavaju o dvije dimenzije odgovornog organizacijskog ponašanja. Radi se o *interpersonalnoj* i *organizacijskoj* dimenziji, pri čemu se interpersonalna dimenzija odnosi na ponašanja poput pomaganja kolegi kojem je potrebna pomoć. Organizacijska dimenzija odgovornog ponašanja odnosi se primjerice na samoinicijativnu pohvalu organizacije izvan organizacijskog konteksta. Ova taksonomija je formulirana na osnovi toga tko je cilj ponašanja: zaposlenici ili organizacija u cjelini.

Postoje i mnoge druge taksonomije (Coleman i Borman, 2000; Organ, 1988), no Organ i Paine (1999) izvještavaju da je originalni dvofaktorski model najstabilniji te da stoji u podlozi ostalih kompleksnijih modela. Mnoga ponašanja u organizacijskom kontekstu koja nazivamo odgovornima povezana su s altruizmom te je važno poznavanje literature socijalne psihologije i determinanti altruizma (Smith i sur., 1983). Brojne studije (Berkowitz i Connor, 1966; Isen, 1970; prema Smith i sur., 1983) pokazuju da raspoloženje utječe na vjerojatnost pojave prosocijalnih ponašanja. Sudionici kojima je inducirano pozitivno raspoloženje prethodnim uspjehom na izazovnom zadatku, meditacijom ili lijepim iskustvima, češće se ponašaju altruistično. S

druge strane, sudionici kojima je izazvano negativno raspoloženje rjeđe se ponašaju altruistično.

Nepoželjno organizacijsko ponašanje je definirano kao skup namjernih ponašanja zaposlenika koja su štetna za interese organizacije (Gruys i Sackett, 2003; Martinko, Gundlach i Douglas, 2002; Sackett i DeVore, 2001). Takvo ponašanje ima za namjeru oštetiti organizaciju i/ili njezine članove. Spector i sur. (2006) navode pet dimenzija nepoželjnog organizacijskog ponašanja: 1) zlostavljanje – odnosi se na štetna ponašanja koja štete kolegama i ostalim ljudima bilo fizički ili psihički, primjerice prijetnje, ružni komentari ili ignoriranje; 2) devijantnost vezana uz produktivnost – namjerni propusti u izvedbi radnih zadataka; 3) sabotaza – uništavanje ili zlouporaba imovine koja pripada poslodavcu, primjerice namjerno prekomjerno trošenje materijala potrebnih za posao; 4) krađa – neovlašteno uzimanje stvari koje pripadaju poslodavcu ili odugovlačenje posla da bi se dobila naknada za prekovremeni rad; 5) izostajanje s posla – primjerice česti izostanci, učestalo kašnjenje, raniji odlazak s posla i uzimanje predugih pauzi. Bennett i Robinson (2000) navode da nepoželjno organizacijsko ponašanje može biti interpersonalno i usmjereno na organizaciju. Interpersonalni aspekt se primjerice odnosi na ponašanje ogovaranja kolega na radnom mjestu, dok se organizacijski aspekt može uočiti kod zaposlenika koji primjerice uzimaju preduge pauze, učestalo kasne na posao i slično.

Nepoželjno organizacijsko ponašanje izaziva veliki interes istraživača. Većina istraživanja usmjerena je na validaciju testova integriteta koji pomažu u identifikaciji zaposlenika sklonih nepoželjnom organizacijskom ponašanju da bi izbjegli zapošljavanje takvih zaposlenika. No, postoje istraživači koji su usmjereni na otkrivanje uzroka takvih ponašanja (Fox, Spector i Miles, 2001). Fox i sur. (2001) navode da je nepoželjno organizacijsko ponašanje bihevioralni odgovor na stresore na poslu, poput interpersonalnih konflikata. Teorijsku podlogu za njihovo istraživanje činio je model kojeg su razvili Spector i Fox (2002). Prema tom modelu ljudi opažaju događaje u okolini te su određeni događaji koje zaposlenici vide kao prijetnje njihovoj dobrobiti stresori na poslu. Takvi događaji izazivaju negativne emocionalne reakcije poput ljutnje i anksioznosti (Spector i Fox, 2002). U ovom procesu, emocije imaju veoma važnu ulogu stoga što predstavljaju trenutačni odgovor na situacije koje percipiramo kao

stresne (Lazarus, 1991) te zato što one energiziraju i pružaju motiv za buduće ponašanje (Spector i Fox, 2002).

### ***Teorija socijalne razmjene, teorija psihološkog ugovora i norma reciprociteta***

*Teorija socijalne razmjene* (Blau, 1964), *teorija psihološkog ugovora* (Rousseau, 1989) i *norma reciprociteta* (Gouldner, 1960) se često koriste za objašnjavanje veze između odgovornog i nepoželjnog organizacijskog ponašanja te njihove povezanosti s konstruktima poput organizacijske pravednosti, zadovoljstva poslom, organizacijske odanosti, percipirane organizacijske podrške i sličnih konstrukata. Ove teorije predviđaju da zaposlenici reagiraju na uvjete rada koji su zadovoljavajući tako da se ponašaju na način koji pogoduje organizaciji i/ili ostalim zaposlenicima. S druge strane, na nezadovoljavajuće uvjete rada reagiraju ponašanjima koja štete organizaciji i/ili zaposlenicima te je smanjena odanost organizaciji (Dalal, 2005). Teoretičari koji zagovaraju *teoriju socijalne razmjene* smatraju da se na radnom mjestu događa određena razmjena između zaposlenika i organizacije. Pod time se misli da zaposlenici u zamjenu za svoj trud na poslu i odanost organizaciji dobivaju neke beneficije i socijalne nagrade (Bateman i Organ, 1983; prema Rhoades i Eisenberger, 2002). Odnosno, kada jedna strana (organizacija) tretira na dobar način drugu stranu (zaposlenika), norma reciprociteta obvezuje tu osobu na uzvratanje dobrog tretmana (Gouldner, 1960). U skladu s time, psihološki ugovor se odnosi na uvjerenje pojedinog zaposlenika o uzajamnim obvezama između pojedinca i organizacije (Rousseau, 1989). Često se opisuje snažnom determinantom ponašanja u organizacijama (Schein, 1980; prema Rousseau, 1989). Prekršaj psihološkog ugovora često rezultira intenzivnim negativnim emocijama poput ljutnje (Rousseau, 1989). Takve negativne emocije mogle bi se odraziti na češće nepoželjno organizacijsko ponašanje. Ovo bi se moglo objasniti pomoću modela Spector i Foxa (2002). Oni u svom modelu navode da afekt pobuđuje "tendencije za akciju". Tendencije uzrokuju ponašanje tako da formuliraju namjeru ponašanja, odnosno izaziva se spremnost za djelovanje. Ta akcija može biti konstruktivna ili destruktivna. Postoje određeni dokazi da će u situaciji u kojoj je izazvan pozitivan afekt, biti veća vjerojatnost odgovornog organizacijskog ponašanja (Spector i Fox, 2002). Rezultati istraživanja također pokazuju da odgovorno organizacijsko ponašanje održava pozitivni afekt (Carlson i sur., 1988; George i Brief,

1992). S druge strane, u situaciji u kojoj je izazvana negativna emocija će biti veća vjerojatnost nepoželjnog organizacijskog ponašanja (Spector i Fox, 2002). Jedan takav stresor na poslu koji izaziva negativni afekt može biti interpersonalni konflikt (Spector, Dweyer i Jex, 1988).

### ***Interpersonalni konflikti***

Organizacije su socijalni sustavi u kojima se zaposlenici uključuju u organizirane aktivnosti da bi postigli zajednički cilj (Blau i Scott, 1962; prema Ilies, Johnson, Judge i Keeney, 2011). Interpersonalne interakcije su temelj ovih organizacijskih aktivnosti (March i Simon, 1958; prema Ilies i sur., 2011). Iako je većina interakcija na poslu pozitivna (Watson, 2000), nalazi istraživanja ukazuju na to da negativni događaji poput interpersonalnih konflikata imaju jači utjecaj na dobrobit pojedinca nego pozitivni događaji (Rook, 2001). Interpersonalni konflikt definira se kao negativni interpersonalni susret za koji je karakteristična svadljivost, hostilnost i agresivnost u interakciji (Ilies i sur., 2011). Važno je napomenuti da može biti izolirani incident ili učestao događaj. Uz to, može uključivati nepristojno ponašanje, no za razliku od neuljudnosti na radnom mjestu možemo ga prepoznati i kao uljudna, ali kontinuirana neslaganja (Anderson i Pearson, 1999).

Interpersonalni konflikti i nepoželjno organizacijsko ponašanje imaju određene sličnosti i razlike. Možemo primijetiti sličnost interpersonalnih konflikata s interpersonalnom dimenzijom nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Za razliku od interpersonalnih konflikata, nepoželjno organizacijsko ponašanje u konačnici ima za namjeru oštetiti organizaciju i/ili njene članove (Bennett i Robinson, 2000). Osim utjecaja na dobrobit, interpersonalni konflikti su povezani sa smanjenim zadovoljstvom poslom, nižom organizacijskom odanošću, povišenim namjerama za napuštanjem organizacije te učestalijim nepoželjnim organizacijskim ponašanjem (Fox i sur., 2001; Frone, 2000; Penney i Spector, 2005; Spector i Jex, 1998). Ilies i sur. (2011) istražili su moderatorski utjecaj socijalne podrške na trenutnu stresnu reakciju pojedinca prilikom doživljavanja interpersonalnog konflikta. Ovo je prvo istraživanje koje ukazuje da diskretni obrasci socijalne podrške ublažavaju stres asociran s interpersonalnim konfliktima. Naime, rezultati su pokazali da su konflikti snažnije povezani s negativnim

afektom kod zaposlenika koji imaju niži stupanj socijalne podrške na poslu, dok primanje socijalne podrške na poslu umanjuje negativne posljedice konflikta (McCaskill i Lakey, 2000). Akcije koje ukazuju na pomoć i brigu drugih služe kao mehanizam na temelju kojeg pojedinci percipiraju podršku. Možemo uočiti važnu praktičnu implikaciju. Jasno je da se interpersonalni konflikti na poslu ne mogu u potpunosti izbjeći, no s druge strane možemo poticati zaposlenike da daju socijalnu podršku svojim suradnicima i podređenima da bi reducirali negativne posljedice konflikata (Ilies i sur., 2011).

Brojne su posljedice interpersonalnih konflikata. De Dreu, Dierendonck i Dijkstra (2004) navode da konflikti, pogotovo kada se njima loše upravlja, mogu imati dugoročne negativne posljedice za zdravlje i dobrobit, mogu producirati psihosomatske tegobe i osjećaj izgaranja na poslu. Stoga je vrlo važno znati na koji način smanjiti te negativne posljedice, kao i kako smanjiti učestalost samih konflikata. De Raeve (2008) navodi da pojedinci koji percipiraju visoku socijalnu podršku i podršku nadređenog imaju smanjen rizik od konflikata sa suradnicima i s nadređenima. Djurkovic i sur. (2008) navode da je percipirana organizacijska podrška moderator odnosa između nasilničkog ponašanja na radnom mjestu i namjere žrtve da napusti organizaciju. Na temelju podataka od 365 učitelja, rezultati su pokazali da su osobe koje su percipirale višu organizacijsku podršku u situaciji zlostavljanja na radnom mjestu imale manju namjeru napuštanja organizacije od onih koji su percipirali nižu organizacijsku podršku.

Možemo zaključiti da su posljedice koje interpersonalni konflikti imaju na funkcioniranje organizacija, zdravlje i dobrobit ljudi vrlo značajne. Stoga je važno uzeti u obzir rezultate istraživanja koji ukazuju na važnost percipirane organizacijske podrške te istražiti može li percipirana organizacijska podrška utjecati na odnos između interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

### ***Teorija organizacijske podrške i percipirana organizacijska podrška***

Poslodavci iznimno cijene zaposlenikovu odanost. Razlog tome je, između ostalog, što zaposlenici koji su emocionalno odani organizaciji pokazuju veću radnu uspješnost, smanjen absentizam te je manja vjerojatnost da će dati otkaz na poslu (Meyer i Allen, 1997; prema Rhoades i Eisenberger, 2002). Zaposlenici također

procjenjuju koliko je organizacija predana njima. Prema *teoriji organizacijske podrške* (Eisenberger, Huntington, Hutchinson i Sowa, 1986) pretpostavlja se da zaposlenik stvara globalna vjerovanja o tome koliko organizacija cijeni njegove doprinose te brine o njegovoj dobrobiti. Percipirana organizacijska podrška (POP) se također procjenjuje kao sigurnost da će organizacija pružiti pomoć kada je potrebna da bi pojedinac obavio posao efikasno te da bi se uspješno nosio sa stresnim situacijama (George, Reed, Ballard, Colin i Fielding, 1993). Pretpostavlja se da se percipirana organizacijska podrška razvija kao produkt zaposlenikovih tendencija da pripisuju organizaciji ljudske karakteristike (Eisenberger i sur., 1986). Taj proces se naziva *personifikacija organizacije*. Levinson (1965) navodi da se radnje koje poduzimaju zaposlenici određene organizacije često promatraju kao indikacije organizacijskih namjera. Dakle, ne pripisuju se isključivo zaposlenikovim osobnim motivima. U podlozi ovog procesa nalaze se organizacijske zakonske, moralne i financijske odgovornosti za radnje svojih zaposlenika. Drugim riječima, organizacijska politika i organizacijska kultura na neki način propisuju koja su ponašanja prihvatljiva a koja nisu. Na temelju toga zaposlenici percipiraju podupire li ih organizacija ili ne.

Prema teoriji organizacijske podrške (Eisenberger i sur., 1986), zaposlenik procjenjuje koliko organizacija cijeni njegove doprinose i brine o njegovoj dobrobiti na temelju triju aspekata: pravednosti, podrške nadređenog te organizacijskih nagrada i uvjeta rada. Pravednost se odnosi na proceduralnu pravdu u načinima na koji se raspodjeljuju resursi među zaposlenicima (Greenberg, 1990). Važno je napomenuti da se razlikuju strukturalni i socijalni aspekti proceduralne pravde. Strukturalni se odnose na formalna pravila i pravila koja se odnose na zaposlenike, uključujući i pravovremenu informaciju prije implementacije odluka, primanje točne informacije i pravo na sudjelovanje u donošenju odluke. Socijalni aspekti uključuju kvalitetu interpersonalnog tretmana u raspodjeli resursa. Primjerice, tretiranje zaposlenika s dostojanstvom i poštovanjem kada im se pružaju informacije. Shore i Shore (1995) navode da opetovani obrazac pravednosti u odlukama vezanim uz distribuciju resursa ima jaki kumulativni efekt na POP, upravo zbog brige za zaposlenikovu dobrobit. Ključno je napomenuti da na isti način na koji zaposlenici formiraju globalna vjerovanja o tome koliko ih organizacija cijeni, razvijaju i mišljenje o stupnju u kojem nadređeni cijeni njihove doprinose i brine o njihovoj dobrobiti (Kottke i Sharafinski, 1988). Budući da nadređeni

predstavljaju izvršitelje odnosno zastupnike organizacije te imaju odgovornosti za usmjeravanje i evaluaciju izvedbe podređenih, zaposlenici vide povoljan ili nepovoljan tretman nadređenih prema njima kao pokazatelj organizacijske podrške (Eisenberger i sur., 1986). Organizacijske nagrade i uvjeti rada su treći aspekt na temelju kojeg zaposlenici stvaraju globalna vjerovanja o organizacijskoj podršci. Shore i Shore (1995) navode da su znakovi prepoznavanja zaposlenikova truda i nagrade pozitivno povezani s POP. Tu se podrazumijeva pohvala za dobro obavljen posao, povišena plaća i promaknuće, sigurnost posla, autonomija u obavljanju posla, dodatne edukacije i slično.

Percipirana organizacijska podrška ima brojne posljedice. Istraživanje (Cropanzano, Howes, Grandey i Toth, 1997) je pokazalo povezanost percipirane organizacijske podrške s afektivnim reakcijama zaposlenika vezanih uz posao, poput povećanog zadovoljstva poslom, pozitivnog raspoloženja te povećane angažiranosti u poslu. POP bi trebala poboljšati izvedbu svakodnevnih aktivnosti na poslu i radnje koje su povoljne za organizaciju, koje nadilaze zadane odgovornosti zaposlenika. George i Brief (1992) navode da takve dodatne aktivnosti uključuju pomaganje zaposlenicima, poduzimanje akcija da bi se organizaciju zaštitilo od rizika, davanje konstruktivnih sugestija te stjecanje znanja i vještina potrebnih za dobro funkcioniranje organizacije. POP bi trebala smanjiti averzivna psihološka i psihosomatska stanja (napor) te stres, tako da se ukazuje na dostupnost pomoći i emocionalne potpore kada se treba suočiti s visoko zahtjevnim poslovima (George i sur., 1993). Neka istraživanja pokazuju da POP ima pozitivni učinak pri doživljaju umora i sagorijevanja na poslu (Cropanzano i sur., 1997). POP bi trebala smanjiti zaposlenikov opći doživljaj stresa, bez obzira jesu li visoko ili nisko izloženi stresu (Viswesvaran, Sanchez i Fisher, 1999). S obzirom na navedeno, čini se važnim ispitati moderatorski utjecaj percipirane organizacijske podrške na odnos između interpersonalnih konflikata i neodgovornog organizacijskog ponašanja. Ako se osobe koje percipiraju visoku organizacijsku podršku u manjoj mjeri ponašaju nepoželjno kao odgovor na interpersonalne konflikte, to bi imalo važne praktične implikacije za organizacije. Kada bi se provelo ispitivanje među zaposlenicima organizacije u svrhu uvida percipiraju li organizacijsku podršku, mogle bi se poduzeti određene mjere i strategije s ciljem povećavanja percepcije organizacijske podrške. Spoznaja o tom da unatoč interpersonalnim konfliktima na radnom mjestu možemo

prevenirati nepoželjno organizacijsko ponašanje doprinijela bi efikasnijem funkcioniranju organizacija.

## **CILJ, PROBLEMI I HIPOTEZE**

Cilj provedenog istraživanja bio je ispitati odnos između interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja te odnos između percipirane organizacijske podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja. Također želimo ispitati moderatorsku ulogu percipirane organizacijske podrške u odnosu između interpersonalnih konflikata te nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

### *Problem 1.*

Postoji li povezanost između percipirane organizacijske podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja?

U ispitivanju povezanosti između percipirane organizacijske podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja, kao teorijska podloga korištena je teorija socijalne razmjene. Prema teoriji socijalne razmjene (Blau, 1964) zaposlenici koji smatraju da organizacija cijeni njihove doprinose i brine o njihovoj dobrobiti, trebali bi se dodatno angažirati u ponašanjima koja poboljšavaju funkcioniranje organizacije. Tome u prilog idu nalazi istraživanja (Eisenberger, Fasolo i Davis-LaMastro, 1990) u kojem rezultati pokazuju da se zaposlenici koji percipiraju visoku organizacijsku podršku samostalno angažiraju u aktivnostima koje poboljšavaju funkcioniranje organizacije te dobrovoljno daju sugestije za bolje funkcioniranje organizacije. Shore i Wayne (1993) navode da je percipirana organizacijska podrška pozitivno povezana s odgovornim organizacijskim ponašanjem. S obzirom na to da odgovorno organizacijsko ponašanje može biti organizacijski ili interpersonalno usmjereno, postavlja se pitanje kakva će biti povezanost percipirane organizacijske podrške i različitih aspekata odgovornog organizacijskog ponašanja.

U istraživanju Kaufmanove, Stamperove i Tesluka (2001) pretpostavljeno je da će dvije kategorije odgovornog ponašanja biti različito povezane s percipiranom organizacijskom podrškom. U skladu s teorijom socijalne razmjene (Blau, 1964) i

normom reciprociteta (Gouldner, 1960) povezanost percipirane organizacijske podrške trebala bi biti jača s organizacijskom komponentnom odgovornog ponašanja u odnosu na interpersonalnu. Zaposlenici koji vjeruju da ih organizacija podržava češće će se angažirati u diskretnim ponašanjima kojima će uzvratiti organizaciji za podršku koju osjećaju, pri čemu će češće cilj biti sama organizacija a ne kolege. Rezultati istraživanja pokazuju da je percipirana organizacijska podrška snažnije povezana s organizacijskim aspektom odgovornog ponašanja u odnosu na interpersonalno (Kaufmanova i sur., 2001). Shen i sur. (2014) također navode da su organizacijska i interpersonalna komponenta odgovornog ponašanja pozitivno povezani s percipiranom organizacijskom podrškom, pri čemu je povezanost s organizacijskom komponentom nešto veća. Shodno ovim nalazima postavili smo hipotezu 1a i hipotezu 1b.

*Hipoteza 1a.*

Postoji statistički značajna pozitivna povezanost percipirane organizacijske podrške s odgovornim organizacijskim ponašanjem.

*Hipoteza 1b.*

Povezanost između percipirane organizacijske podrške i organizacijskog aspekta odgovornog ponašanja bit će veća od one s interpersonalnim aspektom odgovornog organizacijskog ponašanja.

*Problem 2.*

Postoji li povezanost interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja?

Pri utvrđivanju povezanosti između interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja, kao teorijska podloga korišten je model Spector i Foa (2002). U njihovom modelu središnju ulogu imaju emocije. Smatraju da će se u situaciji koja izaziva negativne emocije povećati vjerojatnost nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Pritom se ne pretpostavlja da emocija automatski ili nužno uzrokuje ponašanje, kao ni da će se takvo ponašanje odmah pojaviti. Umjesto toga, emocija povećava vjerojatnost pojave određenog ponašanja koje se pojavljuje u određenim uvjetima. Drugim riječima, emocije induciraju tendencije za akciju i namjere za

određene radnje, koje se manifestiraju kasnije u određenoj situaciji. Ranije je spomenuto da je jedan od stresora na poslu koji izaziva negativni afekt interpersonalni konflikt (Spector i sur., 1988). Tome u prilog idu i nalazi istraživanja Spector i Foxa (1998) o povezanosti interpersonalnih konflikata i anksioznosti, depresije te emocionalne frustracije. Uz to, Chen i Spector (1992) navode da su konflikti povezani s raznim oblicima nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Haq (2011) navodi da su interpersonalni konflikti pozitivno povezani s interpersonalnim i organizacijskim nepoželjnim ponašanjem. Rezultati istraživanja Liu i sur. (2018) također ukazuju na povezanost interpersonalnih konflikata s interpersonalnom i organizacijskom devijantnošću. U skladu s modelom Spector i Foxa (2002) te navedenim istraživanjima postavili smo sljedeće hipoteze.

*Hipoteza 2a.*

Postoji statistički značajna pozitivna povezanost interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

*Hipoteza 2b.*

Postoji statistički značajna pozitivna povezanost interpersonalnih konflikata i interpersonalne devijantnosti.

*Hipoteza 2c.*

Postoji statistički značajna pozitivna povezanost interpersonalnih konflikata i organizacijske devijantnosti.

*Problem 3.*

Postoji li moderatorski utjecaj percipirane organizacijske podrške na odnos između interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja?

Teorijska podloga koja je korištena da bismo provjerili moderatorski utjecaj percipirane organizacijske podrške na odnos između interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja te njegovih interpersonalnih i organizacijskih komponenti proizlazi iz teorije socijalne razmjene (Blau, 1964) i teorije organizacijske podrške (Eisenberger i sur., 1986). U skladu s ovim teorijama, pretpostavlja se da

zaposlenik stvara vjerovanja o tome koliko organizacija mari o njegovoj dobrobiti i cijeni njegov doprinos te da će na povoljan tretman dobiven od organizacije i sam uzvratiti povoljnim tretmanom odnosno brigom o organizaciji i njezinom efikasnom funkcioniranju. U suprotnom, prema pretpostavkama modela Spector i Foxa (2002) ako izostaje percepcija podrške, to bi moglo doprinijeti negativnim emocijama kao i tendencijama za aktivacijom u nepoželjnom organizacijskom ponašanju. Ovo je u skladu s normom reciprociteta (Gouldner, 1960) prema kojoj će se pojedinac aktivirati u destruktivnim ponašanjima ako postoje nepovoljni uvjeti na radnom mjestu.

U prilog tome ide i istraživanje Alias i Rasdia (2015), koje je provedeno na 220 zaposlenika pomoćnog osoblja u malezijskoj vladi. Percipirana organizacijska podrška pokazala se značajnim prediktorom interpersonalnog i organizacijskog nepoželjnog ponašanja. Navodi se da su se zaposlenici koji su percipirali nedovoljnu organizacijsku podršku češće angažirali u raznim oblicima nepoželjnog organizacijskog ponašanja. S obzirom na ranije navedene dokaze o povezanosti interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja, kao i navedenih nalaza koji idu u prilog pretpostavci da percipirana organizacijska podrška smanjuje vjerojatnost nepoželjnog organizacijskog ponašanja, zanima nas hoće li percipirana organizacijska podrška imati moderatorsku ulogu u odnosu između stresora poput interpersonalnih konflikata te nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Ranije spomenuti nalazi Djurkovića i sur. (2008), da je percipirana organizacijska podrška moderator odnosa između nasilničkog ponašanja na radnom mjestu i namjere žrtve da napusti organizaciju, ukazuju na reciprocitet u odnosu zaposlenika prema organizaciji, čak i kada je izložen stresoru poput nasilničkog ponašanja. U skladu s navedenim istraživanjima postavili smo hipoteze 3a, 3b i 3c.

*Hipoteza 3a.*

Pozitivna povezanost interpersonalnih konflikata s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem biti će niža kada je percipirana organizacijska podrška visoka nego kad je niska.

*Hipoteza 3b.*

Pozitivna povezanost interpersonalnih konflikata i interpersonalne devijantnosti biti će niža kada je percipirana organizacijska podrška visoka nego kad je niska.

*Hipoteza 3c.*

Pozitivna povezanost interpersonalnih konflikata i organizacijske devijantnosti biti će niža kada je percipirana organizacijska podrška visoka nego kad je niska.

## **METODOLOGIJA**

### ***Sudionici***

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku sudionika srednje i visoke stručne spreme, zaposlenih u Republici Hrvatskoj. Uzorak je činilo 360 zaposlenih osoba, od kojih je bilo 181 žena (50.3 %) i 179 muškaraca (49.7 %), prosječne dobi 38.01 godina ( $SD = 12.07$ ). U Tablici 1 prikazana je struktura uzorka prema sociodemografskim i radnim karakteristikama.

Tablica 1

Struktura uzorka prema sociodemografskim i radnim karakteristikama (N=360)

| Rod                                                         | %       | Stupanj obrazovanja       | %                                   | Radni ugovor                                      | %    |
|-------------------------------------------------------------|---------|---------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------|------|
| Muškarci                                                    | 49.7    | SSS                       | 43.6                                | Ugovor na neodređeno                              | 70   |
| Žene                                                        | 50.3    | VŠS                       | 11.7                                | Ugovor na određeno                                | 16.4 |
|                                                             |         | VSS                       | 38.1                                | Ugovor preko agencije za privremeno zapošljavanje | 1.4  |
|                                                             |         | Mr i Dr                   | 5.6                                 | Drugo                                             | 4.4  |
|                                                             |         | Drugo                     | 1.1                                 |                                                   |      |
| Radni sektor                                                | %       | Razina radnog mjesta      | %                                   | Veličina tvrtke                                   | %    |
| Privatno poduzeće u većinskom domaćem vlasništvu            | 33.6    | Rukovodeća pozicija       | 14.7                                | < 10                                              | 11.4 |
| Privatno poduzeće u većinskom stranom vlasništvu            | 13.9    | Stručnjak ili specijalist | 33.9                                | 10 – 50                                           | 18.6 |
| Privatno poduzeće u mješovitom domaćem i stranom vlasništvu | 3.9     | Radnik bez podređenih     | 49.2                                | 50 – 100                                          | 18.1 |
| Državno poduzeće                                            | 29.7    | Drugo                     | 1.4                                 | 100 – 500                                         | 18.1 |
| Budžetska ustanova                                          | 7.8     |                           |                                     | > 500                                             | 26.1 |
| Drugo                                                       | 3.3     |                           |                                     |                                                   |      |
|                                                             | Dob     | Ukupni radni staž         | Radni staž kod trenutnog poslodavca | Radni staž na trenutnom radnom mjestu             |      |
| <i>M</i>                                                    | 38.01   | 14.51                     | 9.99                                | 7.21                                              |      |
| <i>(SD)</i>                                                 | (12.07) | (11.47)                   | (10.12)                             | (8.25)                                            |      |
| <i>Min</i>                                                  | 20      | 1                         | 0,5                                 | 0                                                 |      |
| <i>Max</i>                                                  | 67      | 45                        | 45                                  | 40                                                |      |

## ***Postupak***

Za potrebe ovog istraživanja podaci su prikupljeni od svibnja do rujna 2017. godine u sklopu projekta *"Implicitna ličnost i radno ponašanje"*, kojeg financira *Hrvatska zaklada za znanost*. Cilj projekta je ispitati razne aspekte radnog ponašanja, dimenzija ličnosti, stavova, emocija te nekih situacijskih okolnosti. Podatke su prikupljali studenti psihologije koji su zauzvrat dobili eksperimentalne sate. Sudionici su bili zaposlenici koji su u svojoj radnoj organizaciji radili najmanje godinu dana, jer je za potrebe odgovora na čestice u upitnicima važno poznavanje funkcioniranja organizacije u kojoj rade. Odgovarajući profil sudionika studenti su pronalazili među svojim poznanicima, članovima obitelji, prijateljima i slično. Tražili su podjednak broj sudionika ženskog i muškog roda te srednje i visoke stručne spreme da bi dobili što reprezentativniji uzorak. S obzirom na to da se ispitivanje odvijalo u dvije vremenske točke, sudionici su u uvodnom dijelu dobili i uputu o sastavljanju šifre koja će omogućiti da se povežu njihovi odgovori uz osiguranu anonimnost. Sudionici su također dobili uputu da na sva pitanja odgovaraju iskreno. Studenti su sudionicima davali upitnike određenim redoslijedom te su bili prisutni pri ispunjavanju. Nakon primjene i završetka ispunjavanja upitnika, ispunjene bi upitnike stavili u kuvertu koja je potom zalijepljena da bi se osigurala anonimnost te su ispunjene upitnike donijeli na fakultet. Svaki sudionik bio je nagrađen bonom u DM-u u iznosu od 50 kn.

## ***Instrumenti***

Set upitnika koji je primijenjen na sudionicima sastojao se, između ostalog, od *Upitnika odgovornog organizacijskog ponašanja*, *Upitnika nepoželjnog organizacijskog ponašanja*, *Upitnika interpersonalnih konflikata na poslu* te *Upitnika percipirane organizacijske podrške*. Na kraju upitnika nalazio se dio s pitanjima vezanim uz sociodemografske i radne karakteristike, odnosno sudionici su odgovorili na pitanja o rodu, dobi, stupnju obrazovanja, vrsti radnog ugovora, radnom sektoru organizacije, ukupnom stažu, stažu u trenutnoj organizaciji te na trenutnom radnom mjestu, razini radnog mjesta i veličini organizacije u kojoj su zaposleni.

### *Odgovorno organizacijsko ponašanje*

Korišten je Upitnik odgovornog organizacijskog ponašanja (Lee i Allen, 2002) pomoću kojeg se mjere dvije dimenzije odgovornog organizacijskog ponašanja, organizacijska (8 čestica) i interpersonalna (8 čestica). Korištene čestice odabrane su iz baze u kojoj su sakupljene čestice brojnih skala koje mjere odgovorno organizacijsko ponašanje (Lee i Allen, 2002). Sudionici procjenjuju koliko često su se ponašali na određen način naveden u čestici u proteklih 6 mjeseci na ljestvici od 1 ("*Nikada*") do 7 ("*Jednom dnevno*"). Primjer čestice koja se odnosi na organizacijsku dimenziju jest "*Obavljao zadatke koji nisu obvezni, ali doprinose imidžu organizacije.*" a primjer čestice za interpersonalnu dimenziju jest "*Pomagao drugima u obavljanju njihovih dužnosti.*". Ukupan rezultat izražava se kao prosjek odgovora na česticama pri čemu viši rezultat ukazuje na učestalije odgovorno organizacijsko ponašanje. Cronbachov  $\alpha$  koeficijent pouzdanosti za organizacijsku dimenziju iznosi .89, za interpersonalnu dimenziju iznosi .89, dok za cijelu skalu iznosi .92.

### *Nepoželjno organizacijsko ponašanje*

Za procjenu nepoželjnog organizacijskog ponašanja korišten je upitnik Bennettove i Robinsonove (2000). Njime se pomoću 19 čestica mjere dvije dimenzije nepoželjnog organizacijskog ponašanja, organizacijska (12 čestica) i interpersonalna (7 čestica) devijantnost. Sudionici procjenjuju koliko često su se ponašali na određeni način opisan u čestici, u posljednjih 6 mjeseci, na ljestvici od 1 ("*Nikada*") do 7 ("*Jednom dnevno*"). Primjer čestice koja se odnosi na organizacijsku dimenziju jest "*Uzeo dodatnu ili dužu pauzu nego što je prihvatljivo na mom radnom mjestu*", a primjer čestice za interpersonalnu dimenziju jest "*Izrugivao se nekome na poslu*". Ukupan rezultat izražava se kao prosjek odgovora na česticama, pri čemu viši rezultat ukazuje na učestalije nepoželjno organizacijsko ponašanje. Cronbachov  $\alpha$  koeficijent pouzdanosti za organizacijsku dimenziju iznosi .82, za interpersonalnu dimenziju iznosi .79, dok za cijelu skalu iznosi .86.

### *Interpersonalni konflikti*

Korištena je Skala interpersonalnih konflikata na poslu (*Interpersonal conflict at work Scale - ICAWS*, Spector i Jex, 1998) koja služi za procjenu koliko se dobro zaposlenici slažu s kolegama na poslu, odnosno koliko često proživljavaju neslaganja s drugima ili ih se tretira neprikladno. Sastoji se od 4 čestica za koje sudionici procjenjuju stupanj slaganja na ljestvici od 1 ("*Nikad*") do 5 ("*Vrlo često*"). Prva čestica odnosi se na procjenu koliko često osoba ulazi u prepirke s drugim ljudima na poslu ("*Koliko često ulazite u prepirke s drugima na poslu?*"). Druga, treća i četvrta čestica odnose se na procjenu koliko često se drugi ljudi ponašaju neprimjereno prema ispitaniku ("*Koliko često drugi ljudi viču na Vas na poslu?*", "*Koliko su često na poslu ljudi nepristojni prema Vama?*", "*Koliko Vam često drugi ljudi rade neugodne stvari na poslu?*"). Ukupan rezultat računa se kao prosjek odgovora na svim česticama, a viši rezultat upućuje na češće interpersonalne konflikte na radnom mjestu. Pouzdanost skale izražena Cronbachovim  $\alpha$  koeficijentom pouzdanosti iznosi .75.

### *Percipirana organizacijska podrška*

Za mjerenje percipirane organizacijske podrške korišten je Upitnik percipirane organizacijske podrške (Eisenberger i sur., 1986). Korištena je skraćena verzija od 8 čestica za koje sudionici procjenjuju stupanj slaganja na Likertovoj ljestvici od 1 ("*Uopće se ne slažem*") do 7 ("*Potpuno se slažem*"). Skala zahvaća procjenu koliko organizacija cijeni zaposlenikove doprinose ("*Organizacija se jako ponosi mojim postignućima na poslu*") kao i koliko brine o njihovoj dobrobiti ("*Organizaciji je uistinu stalo do moje dobrobiti*"). Ukupan rezultat računa se kao prosjek odgovora na svim česticama, pri čemu viši rezultat ukazuje na višu percepciju organizacijske podrške. Pouzdanost skale izražena Cronbachovim  $\alpha$  koeficijentom pouzdanosti iznosi .91.

## REZULTATI

Izračunati su deskriptivni pokazatelji za varijable korištene u istraživanju. U Tablici 2 prikazane su aritmetičke sredine, standardne devijacije i raspon opaženih rezultata na svakoj od korištenih skala. Kako bismo provjerili normalitet distribucije, korišten je Kolmogorov-Smirnovljev test normaliteta distribucije, koji ukazuje na to da za percipiranu organizacijsku podršku i organizacijsku komponentu odgovornog organizacijskog ponašanja distribucija rezultata ne odstupa značajno od normalne. Pregledom pokazatelja asimetričnosti (*skewness*) i spljoštenosti (*kurtosis*) distribucija te grafičkog prikaza distribucija (*prilozi 1-8*) utvrđeno je da za percipiranu organizacijsku podršku, interpersonalne konflikte, odgovorno organizacijsko ponašanje i njegove obje komponente odstupanja rezultata od normalne distribucije nisu velika. Nakon pregleda veličina aritmetičkih sredina, utvrđeno je da se za percipiranu organizacijsku podršku, interpersonalne konflikte, odgovorno organizacijsko ponašanje i njegove obje komponente one kreću oko središnjih teorijskih vrijednosti skala. Stoga možemo pretpostaviti da se radi o srednjim razinama tih konstrukata. Za nepoželjno organizacijsko ponašanje, aritmetičke sredine su malo niže od srednjih vrijednosti, što ukazuje na pozitivno asimetričnu distribuciju i niže razine nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Nakon pregleda pokazatelja asimetričnosti i grafičkog prikaza interpersonalne i organizacijske devijantnosti, možemo zaključiti da sudionici pokazuju nižu razinu interpersonalne i organizacijske devijantnosti.

Tablica 2

Osnovni deskriptivni podaci i rezultati Kolmogorov-Smirnovljevog testa za varijable korištene u istraživanju

|                                            | <i>N</i> | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>Min</i> | <i>Max</i> | <i>K-S z</i> |
|--------------------------------------------|----------|----------|-----------|------------|------------|--------------|
| <b>Odgovorno organizacijsko ponašanje</b>  | 349      | 73.97    | 16.34     | 30         | 112        | 1.57*        |
| <b>OOP interpersonalno</b>                 | 352      | 37.96    | 8.21      | 18         | 56         | 2.27**       |
| <b>OOP organizacijsko</b>                  | 352      | 35.97    | 9.96      | 9          | 56         | 1.20         |
| <b>Nepoželjno organizacijsko ponašanje</b> | 349      | 36.41    | 13.86     | 19         | 81         | 1.95**       |
| <b>Interpersonalna devijantnost</b>        | 351      | 12.98    | 6.46      | 7          | 37         | 3.32**       |
| <b>Organizacijska devijantnost</b>         | 353      | 23.44    | 9.56      | 12         | 55         | 2.18**       |
| <b>Interpersonalni konflikti</b>           | 357      | 7.72     | 2.49      | 4          | 16         | 2.47**       |
| <b>Percipirana organizacijska podrška</b>  | 359      | 37.87    | 10.34     | 11         | 56         | 1.12         |

\* $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; OOP – odgovorno organizacijsko ponašanje

U svrhu provjeravanja povezanosti percipirane organizacijske podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja te interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacije. Koeficijenti korelacije i njihove značajnosti prikazani su u Tablici 3 te možemo vidjeti da su povezanosti značajne i u očekivanom smjeru. Osobe koje percipiraju višu organizacijsku podršku češće se angažiraju u odgovornom organizacijskom ponašanju ( $r = .316$ ;  $p < .01$ ), što se smatra srednjom jačinom povezanosti, čime je potvrđena hipoteza 1a. Što se tiče organizacijski usmjerenog odgovornog ponašanja, ono je također pozitivno povezano s percipiranom organizacijskom podrškom ( $r = .400$ ;  $p < .01$ ), pri čemu je povezanost srednje jačine. S druge strane, povezanost interpersonalno usmjerenog odgovornog ponašanja i percipirane organizacijske podrške je niska ( $r = .142$ ;  $p < .01$ ). Kako bismo utvrdili je li korelacija između percipirane organizacijske podrške i organizacijske komponente odgovornog ponašanja statistički značajno viša u odnosu na povezanost percipirane organizacijske podrške i

interpersonalne komponente odgovornog ponašanja, koeficijenti korelacije su pretvoreni u Fisherove z-vrijednosti (Petz, 1997). Fisherov z za koeficijent korelacije između organizacijski usmjerenog odgovornog ponašanja i percipirane organizacijske podrške iznosi  $Z_r = 0.424$ , dok između interpersonalno usmjerenog odgovornog ponašanja i percipirane organizacijske podrške iznosi  $Z_r = 0.141$ . Testirana je razlika između dva koeficijenta korelacije za istu grupu ispitanika pomoću formule za zavisne uzorke ( $t(357) = 6.758$ ;  $p < .01$ ) (Petz, 1997). Možemo zaključiti da je korelacija između percipirane organizacijske podrške i organizacijski usmjerenog odgovornog ponašanja statistički značajno viša u odnosu na korelaciju između percipirane organizacijske podrške i interpersonalno usmjerenog odgovornog ponašanja. Time je hipoteza 1b potvrđena.

Hipoteza 2a, 2b i 2c također su potvrđene. Sudionici koji doživljavaju više interpersonalnih konflikata češće pokazuju nepoželjno organizacijsko ponašanje ( $r = .267$ ;  $p < .01$ ). Što se tiče interpersonalne ( $r = .278$ ;  $p < .01$ ) i organizacijske devijantnosti ( $r = .200$ ;  $p < .01$ ), obje su značajno pozitivno povezane s interpersonalnim konfliktima. Odnosno, osobe koje doživljavaju više interpersonalnih konflikata češće se angažiraju u organizacijski i interpersonalno devijantnim ponašanjima. Veličina efekta ovih povezanosti se prema Cohenu (1977) smatra niskom.

Što se tiče korelacija između ostalih varijabli, vidljivo je da su rod ( $r = -.141$ ;  $p < .01$ ), dob ( $r = -.300$ ;  $p < .01$ ) i ukupni radni staž u godinama ( $r = -.264$ ;  $p < .01$ ) značajno negativno povezani s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem. Drugim riječima, žene, stariji sudionici, sudionici koji imaju više godina radnog staža pokazuju niže razine nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Percipirana organizacijska podrška je značajno negativno nisko povezana s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem ( $r = -.127$ ;  $p < .05$ ) te je negativno srednje povezana s interpersonalnim konfliktima ( $r = -.351$ ;  $p < .01$ ). Odnosno, sudionici koji percipiraju višu organizacijsku podršku pokazuju manje nepoželjnog organizacijskog ponašanja te imaju manje interpersonalnih konflikata. Također je negativno nisko povezana s organizacijskom devijantnošću ( $r = -.174$ ;  $p < .01$ ), odnosno osobe koje percipiraju nižu organizacijsku podršku češće se angažiraju u organizacijski devijantnim ponašanjima.

Tablica 3

Pearsonovi koeficijenti korelacija za varijable koje su korištene u istraživanju ( $N=360$ )

|                       | 1       | 2       | 3       | 4       | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10    | 11 |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|----|
| <b>1. Rod</b>         | -       |         |         |         |        |        |        |        |        |       |    |
| <b>2. Dob</b>         | .053    | -       |         |         |        |        |        |        |        |       |    |
| <b>3. Ukupni staž</b> | .064    | .944**  | -       |         |        |        |        |        |        |       |    |
| <b>4. POP</b>         | -.008   | -.105*  | -.136*  | -       |        |        |        |        |        |       |    |
| <b>5. NOP</b>         | -.141** | -.300** | -.264   | -.127*  | -      |        |        |        |        |       |    |
| <b>6. NOP-I</b>       | -.173** | -.195** | -.142** | -.011   | .793** | -      |        |        |        |       |    |
| <b>7. NOP-O</b>       | -.090   | -.300** | -.282** | -.174** | .911** | .471** | -      |        |        |       |    |
| <b>8. OOP</b>         | -.007   | -.004   | -.026   | .316**  | -.019  | .024   | -.039  | -      |        |       |    |
| <b>9. OOP-I</b>       | .022    | -.046   | -.057   | .142**  | .064   | .060   | .056   | .874** | -      |       |    |
| <b>10. OOP-O</b>      | -.032   | .033    | .004    | .400**  | -.080  | -.006  | -.108* | .917** | .608** | -     |    |
| <b>11. IK</b>         | -.066   | -.059   | -.020   | -.351** | .267   | .278** | .200** | -.014  | .047   | -.058 | -  |

\* $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$  ; **POP** – percipirana organizacijska podrška, **NOP** – nepoželjno organizacijsko ponašanje, **NOP-O** – organizacijska devijantnost, **NOP-I** – interpersonalna devijantnost, **OOP** – odgovorno organizacijsko ponašanje, **OOP-O** – odgovorno organizacijsko ponašanje usmjereno organizaciji, **OOP-I** – interpersonalno usmjereno odgovorno organizacijsko ponašanje, **IK** – interpersonalni konflikti; rod (1=muškarci, 2=žene);

Da bismo provjerili hipoteze 3a, 3b i 3c, provedene su tri hijerarhijske regresijske analize. U prvoj hijerarhijskoj regresijskoj analizi kriterij je nepoželjno organizacijsko ponašanje. U drugoj hijerarhijskoj analizi je kao kriterij korištena interpersonalna devijantnost, dok je u trećoj kao kriterij korištena organizacijska devijantnost. U prvom koraku u sve tri regresijske analize uvrštene su kontrolne varijable odnosno sociodemografska i radna karakteristika: rod i ukupni radni staž u godinama. Također su uvršteni interpersonalni konflikti i percipirana organizacijska podrška. U regresijsku jednadžbu nisu uvršteni dob, radni staž kod trenutnog

poslodavca u godinama, radni staž na trenutnom radnom mjestu u godinama te vrsta radnog ugovora zbog visokih korelacija s ukupnim radnim stažom u godinama. U sve tri regresijske analize je u drugom koraku uvršten umnožak ove dvije varijable. Prije množenja, centrirane su varijable interpersonalni konflikti i percipirana organizacijska podrška da bi se umanjio utjecaj multikolinearnosti između varijabli i njihove interakcije na rezultate regresijske analize (Aiken i West, 1991).

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij nepoželjnog organizacijskog ponašanja su prikazani u Tablici 4. U prvom koraku s kontrolnim varijablama objasnili smo značajnih 15,1 % ( $p < .01$ ) varijance nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Pri tome su rod ( $\beta = -.127$ ;  $p < .05$ ) i ukupni radni staž negativni značajni prediktori nepoželjnog organizacijskog ponašanja ( $\beta = -.259$ ;  $p < .01$ ) dok su interpersonalni konflikti ( $\beta = .209$ ;  $p < .01$ ) pozitivan značajan prediktor nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Umnožak interpersonalnih konflikata i percipirane organizacijske podrške koji je dodan u regresijsku jednadžbu u drugom koraku nije bio značajan i nije dodatno pridonio objašnjenju varijance nepoželjnog organizacijskog ponašanja, stoga hipoteza 3a nije potvrđena. Na temelju ove skupine prediktora objašnjeno je ukupno 15,1 % varijance nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Tablica 4

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij nepoželjno organizacijsko ponašanje ( $N=360$ )

| PREDIKTOR                                                      | 1. korak $\beta$ | 2. korak $\beta$ |
|----------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Rod                                                            | -.127*           | -.126*           |
| Ukupni radni staž                                              | -.259**          | -.263**          |
| Interpersonalni konflikti                                      | .209**           | .214**           |
| Percipirana organizacijska podrška                             | -.081            | -.086            |
| Interpersonalni konflikti x Percipirana organizacijska podrška |                  | .064             |
| $R^2$                                                          | .151**           | .155             |
| $\Delta R^2$                                                   | .151**           | .004             |

\* $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$

Rezultati hijerarhijske analize za kriterij interpersonalne devijantnosti prikazani su u Tablici 5. U prvom koraku s kontrolnim varijablama objasnili smo značajnih 12 % ( $p < .01$ ) varijance interpersonalne devijantnosti. Pri tome su rod ( $\beta = -.158$ ;  $p < .01$ ) i ukupan radni staž u godinama ( $\beta = -.112$ ;  $p < .05$ ) negativni značajni prediktori interpersonalne devijantnosti. Interpersonalni konflikti su pozitivan značajan prediktor interpersonalne devijantnosti ( $\beta = .281$ ;  $p < .01$ ). Umnožak interpersonalnih konflikata i percipirane organizacijske podrške koji je dodan u regresijsku jednadžbu u drugom koraku nije bio značajan i nije dodatno pridonio objašnjenju varijance interpersonalne devijantnosti. Hipoteza 3b nije potvrđena. Na temelju ove skupine prediktora objašnjeno je ukupno 12 % varijance interpersonalne devijantnosti.

Tablica 5

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij interpersonalna devijantnost ( $N=360$ )

| PREDIKTOR                                                      | 1. korak $\beta$ | 2. korak $\beta$ |
|----------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Rod                                                            | -.158**          | -.155**          |
| Ukupni radni staž                                              | -.112*           | -.118*           |
| Interpersonalni konflikti                                      | .281**           | .289**           |
| Percipirana organizacijska podrška                             | .077             | .070             |
| Interpersonalni konflikti x Percipirana organizacijska podrška |                  | .097             |
| $R^2$                                                          | .120**           | .130             |
| $\Delta R^2$                                                   | .120**           | .009             |

\* $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$

Rezultati hijerarhijske analize za kriterij organizacijske devijantnosti prikazani su u Tablici 6. U prvom koraku s kontrolnim varijablama objasnili smo značajnih 14 % ( $p < .01$ ) varijance organizacijske devijantnosti. Pri tome su ukupan radni staž u godinama ( $\beta = -.293$ ;  $p < .01$ ) i percipirana organizacijska podrška ( $\beta = -.160$ ;  $p < .01$ ) negativni značajni prediktori organizacijske devijantnosti. Interpersonalni konflikti su pozitivan značajan prediktor organizacijske devijantnosti ( $\beta = .120$ ;  $p < .05$ ). Umnožak interpersonalnih konflikata i percipirane organizacijske podrške koji je dodan u regresijsku jednadžbu u drugom koraku nije značajan i nije dodatno pridonio objašnjenju varijance organizacijske devijantnosti, stoga hipoteza 3c nije potvrđena. Na

temelju ove skupine prediktora objašnjeno je ukupno 14 % varijance organizacijske devijantnosti.

*Tablica 6*

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij organizacijska devijantnost (N=360)

| <b>PREDIKTOR</b>                                               | <b>1. korak <math>\beta</math></b> | <b>2. korak <math>\beta</math></b> |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Rod                                                            | -.077                              | -.077                              |
| Ukupni radni staž                                              | -.293**                            | -.295**                            |
| Interpersonalni konflikti                                      | .120*                              | .122*                              |
| Percipirana organizacijska podrška                             | -.160**                            | -.163**                            |
| Interpersonalni konflikti x Percipirana organizacijska podrška |                                    | .029                               |
| $R^2$                                                          | .140**                             | .141                               |
| $\Delta R^2$                                                   | .140**                             | .001                               |

\* $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$

## RASPRAVA

Ovim istraživanjem ispitivali smo odnose percipirane organizacijske podrške, interpersonalnih konflikata i nekih aspekata radnog ponašanja, odnosno odgovornog organizacijskog ponašanja i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Prvi problem odnosio se na pitanje postoji li povezanost između percipirane organizacijske podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja. Pretpostavljena je pozitivna povezanost između ovih dvaju konstrukata. Uz to, pretpostavljeno je da će povezanost između percipirane organizacijske podrške i organizacijske komponente odgovornog ponašanja biti viša nego povezanost percipirane organizacijske podrške i interpersonalne komponente odgovornog ponašanja. Rezultati su potvrdili hipoteze, odnosno osobe koje doživljavaju višu percipiranu podršku organizacije češće pokazuju odgovorno organizacijsko ponašanje. Povezanost percipirane organizacijske podrške je viša s organizacijskom komponentom nego s interpersonalnom komponentom odgovornog ponašanja.

Dobiveni nalazi u skladu su s istraživanjem Shorea i Waynea (1993). Oni navode da je POP bolji prediktor odgovornog organizacijskog ponašanja od afektivne odanosti, što je u skladu i s Organovom (1990) pretpostavkom da je teorija socijalne razmjene (Blau, 1964) bolji teorijski okvir za razumijevanje odgovornog organizacijskog ponašanja nego što je organizacijska odanost. Nalazi njihova istraživanja ukazuju na to da se zaposlenici angažiraju u ponašanjima koja nadilaze zadanu radnu ulogu najvjerojatnije ako se osjećaju obveznima uzvratiti za podršku koju percipiraju, što je u skladu s istraživanjem Eisenbergera i sur. (1990). Slične rezultate dobili su Islam i sur. (2014). Proveli su istraživanje na 412 zaposlenika malezijske banke, pri čemu su između ostalog ispitivali odnose odgovornog organizacijskog ponašanja i percipirane organizacijske podrške. Rezultati pokazuju da su percipirana organizacijska podrška i odgovorno organizacijsko ponašanje pozitivno povezani. Muhammad (2014) je povezanost između percipirane podrške u organizaciji i odgovornog ponašanja zaposlenika ispitao na 261 zaposlenika u 9 organizacija u Kuvajtu, pri čemu je pozitivna povezanost također potvrđena, u skladu s provedenim istraživanjem. Zanimljiv je nalaz da percipirana organizacijska podrška djeluje na pozitivne ishode (poput odgovornog ponašanja) tako da izaziva afektivnu odanost organizaciji koja je potaknuta pozitivnim tretmanom od organizacije. Omogućava se dugotrajnost odgovornog ponašanja tako da zaposlenik osjeća da se cijeni njegov doprinos i brine o njegovoj dobrobiti, stoga uzvraća odgovornim ponašanjem.

Pretpostavljeno je da će povezanost percipirane organizacijske podrške biti viša s organizacijskom komponentom odgovornog ponašanja nego s interpersonalnom komponentom odgovornog ponašanja. Ova pretpostavka je potvrđena, što je u skladu s ranije navedenim istraživanjem Kaufmanove i sur. (2001) i istraživanjem Shena i sur. (2014). Smatra se da će se zaposlenici koji vjeruju da ih organizacija podržava češće angažirati u ponašanjima kojima će uzvratiti organizaciji za podršku koju osjećaju. Pri tome će u nešto većem broju slučajeva ponašanje biti usmjereno organizaciji, umjesto kolegama. Ladebo (2009) navodi da interpersonalno usmjereno odgovorno ponašanje u organizacijama nije povezano s percipiranom organizacijskom podrškom, za razliku od organizacijski usmjerenog ponašanja. Podrška koju zaposlenici percipiraju motivira ih na angažman u odgovornim ponašanjima usmjeravajući se na organizaciju u cjelini umjesto na kolege. Budući da je teorija socijalne razmjene (Blau, 1964) teorijska

podloga za objašnjenje ovog odnosa, smatra se da je riječ o razmjeni na globalnoj razini, odnosno razmjeni između organizacije i zaposlenika. Ako želimo potaknuti zaposlenike da se ponašaju na interpersonalno odgovoran način, poželjno je usredotočiti se na razmjenu na nižoj razini, odnosno na razmjenu između zaposlenika i nadređenog te kolega. Odnosno, podrška nadređenog i podrška kolega više će utjecati na interpersonalno odgovorno ponašanje u usporedbi s podrškom organizacije. Lee i Allen (2002) navode da su kognitivni procesi (prepoznavanje pravednosti, prepoznavanje da se trud zaposlenika cijeni) u podlozi organizacijski usmjerenog odgovornog ponašanja. Smatraju da upravo zbog toga zaposlenici imaju potrebu uzvratiti organizaciji za povoljan tretman. Navode da je afekt više u podlozi interpersonalno usmjerenog odgovornog ponašanja (briga za druge, empatija) te da se ono bar djelomično može objasniti kao ekspresivno emocionalno ponašanje. S obzirom na to da je u ovom istraživanju dobivena povezanost između interpersonalno usmjerenog odgovornog ponašanja i percipirane organizacijske podrške, može se primijetiti da ipak postoji odnos između ovih dvaju konstrukata. Moguće je da zaposlenici imaju svijest o tome da angažmanom u ponašanjima kojima pomažu kolegama pomažu i organizaciji u cjelini te time poštuju normu reciprociteta. U budućim istraživanjima mogao bi se ispitati odnos između interpersonalno i organizacijski usmjerenih odgovornih ponašanja s podrškom nadređenog, podrškom kolega te organizacijskom podrškom. Na taj način bismo dobili jasniji uvid u odnose među ovim konstruktima.

Drugi problem odnosio se na pitanje postoji li povezanost između interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Pretpostavljeno je da će postojati pozitivna povezanost. Hipoteze su potvrđene, odnosno rezultati pokazuju da osobe koje doživljavaju više interpersonalnih konflikata češće pokazuju nepoželjno organizacijsko ponašanje. Također, češće pokazuju interpersonalnu i organizacijsku devijantnost. Takvi rezultati idu u prilog modelu Spectora i Foa (2002). Naime, interpersonalni konflikti su okolinski stresori te se navodi da su konflikti s kolegama jedan od najčešćih stresora u organizacijama (Keenan i Newton, 1985). Kao takvi, povezani su s negativnim emocijama a upravo su emocije temeljni dio modela koji objašnjava zašto dolazi do nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Kao što je ranije navedeno, ako zaposlenik određenu situaciju percipira kao stresnu, to izaziva emociju koja potom izaziva namjeru za nepoželjnim ponašanjem. Zaposlenik se na taj način

suočava sa svojim negativnim emocijama. Primjerice, ako se nalazi u neugodnoj situaciji interpersonalnog konflikta, može djelovati aktivnom ponašajnom namjerom (namjera za prijetnjom ili zastrašivanjem osobe s kojom je u konfliktu) ili pasivnom ponašajnom namjerom (namjera za izbjegavanjem posla ili pijenjem alkohola) (Spector i Fox, 2002). Da je emocija odnosno negativni afekt vrlo važan u objašnjavanju veze između interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja dokazuje i nalaz o moderatorskoj ulozi negativnog afekta između ovih dvaju konstrukata (Penney i Spector, 2005). U SAD-u je 307 polaznika različitih tečajeva sudjelovalo u istraživanju te se pokazalo da je povezanost interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja viša kod onih sudionika koji doživljavaju više razine negativnog afekta. U skladu s time su nalazi Greenidgea i Coynea (2014) koji navode da se zaposlenici koji doživljavaju češće interpersonalne konflikte češće angažiraju u ponašanjima koja su interpersonalno i organizacijski devijantna. Pri tome nema značajnih razlika u jačini povezanosti interpersonalnih konflikata s interpersonalnom i organizacijskom devijantnosti. Slični rezultati navedeni su i u istraživanju Liu i sur. (2018). Lee i Allen (2002) navode da su instrumentalni (npr. kognicije) i ekspresivni (emocije) motivi u podlozi nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

Time dolazimo do trećeg problema, kojim je ispitana moderatorska uloga percipirane organizacijske podrške u objašnjenju povezanosti između interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Moderatorska uloga je također ispitana u odnosu između interpersonalnih konflikata te interpersonalne i organizacijske devijantnosti. Pretpostavljeno je da će kod zaposlenika koji percipiraju višu organizacijsku podršku biti manja pozitivna povezanost interpersonalnih konflikata s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem, interpersonalnom i organizacijskom devijantnosti u odnosu na one koji percipiraju nižu organizacijsku podršku. Valja napomenuti da su se interpersonalni konflikti pokazali kao značajan prediktor nepoželjnog organizacijskog ponašanja, interpersonalne i organizacijske devijantnosti. S druge strane, percipirana organizacijska podrška je značajan negativan prediktor isključivo organizacijske devijantnosti, dok nepoželjno organizacijsko ponašanje i interpersonalnu devijantnost ne predviđa značajno. To upućuje na zaključak da su zaposlenici koji ne percipiraju organizacijsku podršku skloniji angažirati se u

ponašanjima koja štete organizaciji. Unatoč tome, rezultati nisu potvrdili hipotezu o moderatorskoj ulozi percipirane organizacijske podrške.

S obzirom na to da se percipirana organizacijska podrška odnosi na tri aspekta podrške: pravednost, podršku nadređenog te organizacijske nagrade i uvjete rada (Eisenberger i sur., 1986), moguće je da ne utječu sva tri aspekta jednako na odnos između interpersonalnih konflikata i nepoželjnog ponašanja u organizaciji. Nadalje, mjereni su interpersonalni konflikti na poslu. Pri tome nije učinjena razlika u konfliktima s kolegama te konfliktima s nadređenima. Naime, možda je potrebno napraviti razlikovanje interpersonalnih konflikata s kolegama i nadređenima, da bismo dobili konkretniji uvid u odnose među ovim konstruktima. Bruk Lee i Spector (2006) proveli su istraživanje u kojem su kao temelj koristili model baziran na emocijama Spector i Foxa (2002). Pretpostavili su da interpersonalni konflikti s kolegama i nadređenima imaju različite ishode. Konflikti s kolegama bolje predviđaju interpersonalnu devijantnost, dok je organizacijska devijantnost podjednako dobro predviđena interpersonalnim konfliktima među kolegama te konfliktima između zaposlenika i nadređenog. Zaposlenici se usmjeravaju na izvor negativnog afekta (nadređeni/kolege) koji doživljavaju uslijed konflikta. Pri tome nadređenog identificiraju s organizacijom što rezultira organizacijskom devijantnošću. Ovo istraživanje ukazuje na važnost razlikovanja interpersonalnih konflikata na poslu s nadređenim i kolegama. Očito kada je izvor konflikta neslaganje među kolegama to izaziva interpersonalno nepoželjno ponašanje, no postavlja se pitanje zašto organizacijsku devijantnost u istraživanju Bruk Lee i Spector (2006) podjednako dobro objašnjavaju obje vrste interpersonalnih konflikata. Moguće je da zaposlenici smatraju organizaciju odgovornom za neke njihove konflikte s kolegama, stoga što sustav rješavanja konflikata nije učinkovit. Moguće je i da su razlozi tih konflikata neki organizacijski uvjeti ili politike koje propisuju koja su ponašanja prihvatljiva a koja nisu. Rezultati ovog istraživanja pokazuju povezanost interpersonalne i organizacijske devijantnosti s interpersonalnim konfliktima. Dolazimo do zaključka da bi u budućim istraživanjima bilo dobro uzeti u obzir ne samo tko je izvor konflikta, nego i vrstu te uzrok samog konflikta (Bruk Lee i Spector, 2006).

### ***Metodološki nedostaci i praktične implikacije***

Vezano uz instrumente, vrlo je važno napomenuti da se radi o samoprocjenama. Kada se koriste upitnici u kojima se sudionici sami procjenjuju, velika je vjerojatnost i rizik od socijalno poželjnog odgovaranja. Procjenjivanje vlastitog odgovornog i nepoželjnog organizacijskog ponašanja je veoma delikatno, s obzirom na to da je poželjnije predstaviti se u pozitivnom svjetlu i birati one odgovore koji ukazuju na više odgovorno ponašanje a manje nepoželjno ponašanje. Također, procjena organizacijske podrške znači procjenjivanje organizacije u kojoj su zaposleni, pri čemu sudionici mogu brinuti o reakciji organizacije na lošije procjene. No, sudionicima je osigurana informacija o anonimnosti te se njihovi rezultati u upitnicima ni na koji način nisu mogli povezati s njihovim imenom i prezimenom. U uputi im je također napomenuto da se neće proučavati njihovi individualni podaci, već samo podaci na grupnoj razini. Također, odgovori nisu prikupljeni na njihovom radnom mjestu nego izvan organizacija, stoga je vjerojatnost da sudionici vjeruju da će netko od njihovih suradnika ili nadređenih vidjeti njihove odgovore vrlo mala. Prema tome, ne očekuje se veći utjecaj socijalno poželjnog odgovaranja.

Još jedan nedostatak istraživanja jest ispitivanje interpersonalnih konflikata bez razlikovanja konflikata s nadređenima i s kolegama. U budućim istraživanjima također bi bilo poželjno uzeti u obzir koji je uzrok konflikta, s obzirom na to da oni mogu vrlo varirati. Bilo bi zanimljivo ispitati odnos između interpersonalno i organizacijski usmjerenih odgovornih ponašanja te različitih izvora podrške na poslu (podrška kolega, podrška nadređenog i organizacijska podrška), da bi dobili jasniji uvid u odnose među ovim konstruktima.

Ovo istraživanje ima neke praktične implikacije. Povezanost percipirane organizacijske podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja ukazuje na važnost percepcije zaposlenika da organizacija brine o njihovoj dobrobiti i cijeni njihove doprinose. Bilo bi dobro na neki način provjeriti koliko zaposlenici percipiraju podršku, intervjuom ili upitnički. Na taj način može se dobiti uvid u postojeće stanje u organizaciji te se mogu postaviti konkretni ciljevi koji bi mogli doprinijeti boljem funkcioniranju organizacije. Valja uzeti u obzir da je percipirana organizacijska

podrška, osim s odgovornim organizacijskim ponašanjem povezana sa zadovoljstvom poslom te povećanom angažiranosti u poslu (Cropanzano i sur., 1997). Time se ne osigurava samo dobrobit zaposlenika, nego i uspješnost organizacije.

Nepoželjno ponašanje je veoma štetno zbog posrednog učinka na uspješnost organizacije, stoga je vrlo važno obratiti pažnju na način na koji se upravlja konfliktima u organizaciji. Također, od iznimne važnosti je utvrditi koje su to potencijalne varijable koje bi mogle moderirati ovaj odnos jer se konflikti ne mogu u potpunosti izbjeći. Ranije je navedeno da kod zaposlenika koji imaju niži stupanj socijalne podrške na poslu postoji snažnija veza između interpersonalnih konflikata i negativnog afekta (Ilies i sur., 2011). S obzirom na to da rezultati ovog istraživanja idu u prilog modelu Spector i Foxa (2002) koji se temelji na emocijama, ako bismo mogli utjecati na emocije koje će zaposlenici doživjeti prilikom tih konflikata, možda bi u manjoj mjeri došlo do nepoželjnog ponašanja. Zato je važno vidjeti koji oblik podrške može biti potencijalni moderator između određenih aspekata interpersonalnih konflikata te određenih aspekata nepoželjnog organizacijskog ponašanja.

## **ZAKLJUČAK**

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati odnos između interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja te odnos između percipirane organizacijske podrške i odgovornog organizacijskog ponašanja. Također je ispitana uloga percipirane organizacijske podrške u odnosu između interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja. Rezultati su potvrdili hipotezu o povezanosti percipirane organizacijske podrške s odgovornim organizacijskim ponašanjem i njegovim aspektima te povezanost interpersonalnih konflikata s nepoželjnim organizacijskim ponašanjem i njegovim aspektima. Potvrđena je hipoteza o većoj povezanosti percipirane organizacijske podrške s organizacijskom komponentom odgovornog ponašanja u odnosu na interpersonalnu komponentu odgovornog ponašanja. Hipoteza o moderatorskoj ulozi percipirane organizacijske podrške u odnosu između interpersonalnih konflikata i nepoželjnog organizacijskog ponašanja nije potvrđena.

## LITERATURA

- Aiken, L. S., West, S. G. i Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Alias, M. i Rasdi, R. M. (2015). Organizational predictors of workplace deviance among support staff. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 126-133.
- Andersson, L. M. i Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Bennett, R. J. i Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349–360.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bruck-Lee, V. i Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same?. *Journal of occupational health psychology*, 11, 145-156.
- Carlson, M., Charlin, V. i Miller, N. (1988). Positive mood and helping behavior: A test of six hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 211–229.
- Chen, P. Y. i Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 65, 177-184.
- Cohen, J. (1977). *Power Analysis for the Behaviour Sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Coleman, V. L. i Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25–44.

- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. i Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 159–180.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90, 1241-1255.
- De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D. i Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International journal of conflict management*, 15, 6-26.
- De Raeve, L., Jansen, N. W., van den Brandt, P. A., Vasse, R. M. i Kant, I. (2008). Risk factors for interpersonal conflicts at work. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 34, 96-106.
- Djurkovic, N., McCormack, D. i Casimir, G. (2008). Workplace bullying and intention to leave: the moderating effect of perceived organisational support. *Human Resource Management Journal*, 18, 405-422.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. i Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. i Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. i Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- 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, 291-309.

- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of occupational health psychology*, 5, 246-255.
- George, J. M. i Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310–329.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J. i Fielding, J. (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36, 157–171.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399–432.
- Greenidge, D. i Coyne, I. (2014). Job stressors and voluntary work behaviours: Mediating effect of emotion and moderating roles of personality and emotional intelligence. *Human Resource Management Journal*, 24, 479-495.
- Gruys, M. L. i Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30–41.
- Haq, I. U. (2011). The impact of interpersonal conflict on job outcomes: mediating role of perception of organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 287-310.
- Ilies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A., i Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 44-64.

- Islam, T., Ahmad, U. N. U. i Ahmed, I. (2014). Exploring the relationship between POS, OLC, job satisfaction and OCB. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 114, 164-169.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Kaufman, J. D., Stamper, C. L., i Tesluk, P. E. (2001). Do supportive organizations make for good corporate citizens?. *Journal of Managerial Issues*, 13, 436-449.
- Keenan, A., i Newton, T. J. (1985). Stressful events, stressors and psychological strains in young professional engineers. *Journal of organizational behavior*, 6, 151-156.
- Kottke, J. L., i Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075–1079.
- Ladebo, O. J. (2009). Emotional exhaustion and strain reactions: Perceived organisational support as a moderator. *South African Journal of Psychology*, 39, 46-58.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American psychologist*, 46, 819-834.
- Lee, K., i Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87, 131-142.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370–390.
- Liu, C., Nauta, M. M., Yang, L. Q. i Spector, P. E. (2018). How Do Coworkers “Make the Place”? Examining Coworker Conflict and the Value of Harmony in China and the United States. *Applied Psychology*, 67, 30-60.

- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., i Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 36–50.
- McCaskill, J. W. i Lakey, B. (2000). Perceived support, social undermining and emotion: Idionsyncratic and shared perspectives of adolescents and their families. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 820-832.
- Motowidlo, S. J., i Borman, W. C. (1977). Behaviorally anchored scales for measuring morale in military units. *Journal of Applied Psychology*, 62, 177-183.
- Muhammad, A. H. (2014). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: the case of Kuwait. *International Journal of Business Administration*, 5, 59-68.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction- causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46–53.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W., i Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 337–368.
- Penney, L. M., i Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Petz, B. (1997). *Osnovne statističke metode za nematematičare*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

- Rhoades, L., i Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Robinson, S. L. i Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38, 555-572.
- Rook, K. S. (2001). Emotion health and positive versus negative social exchanges: A daily diary analysis. *Applied Developmental Science*, 5, 86-97.
- Rotundo, M. i Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87, 66-80.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139.
- 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, 5-11.
- Sackett, P. R. i DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. U: N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil i C. Viswesvaran (Ur.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (str. 145-164). London: Sage.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44, 735-759.
- Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y. i Zhang, Q. (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator. *European Management Journal*, 32, 406-412.
- Shore, L. M., i Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. U: R. S. Cropanzano i K. M. Kacmar (Ur.), *Organizational politics*,

*justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (str. 149–164). Westport, CT: Quorum.

Shore, L. M. i Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774–780.

Smith, C. A., Organ, D. W. i Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68, 653-663.

Spector, P. E., Dwyer, D. J. i Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.

Spector, P. E. i Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review*, 12, 269-292.

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, 446-460.

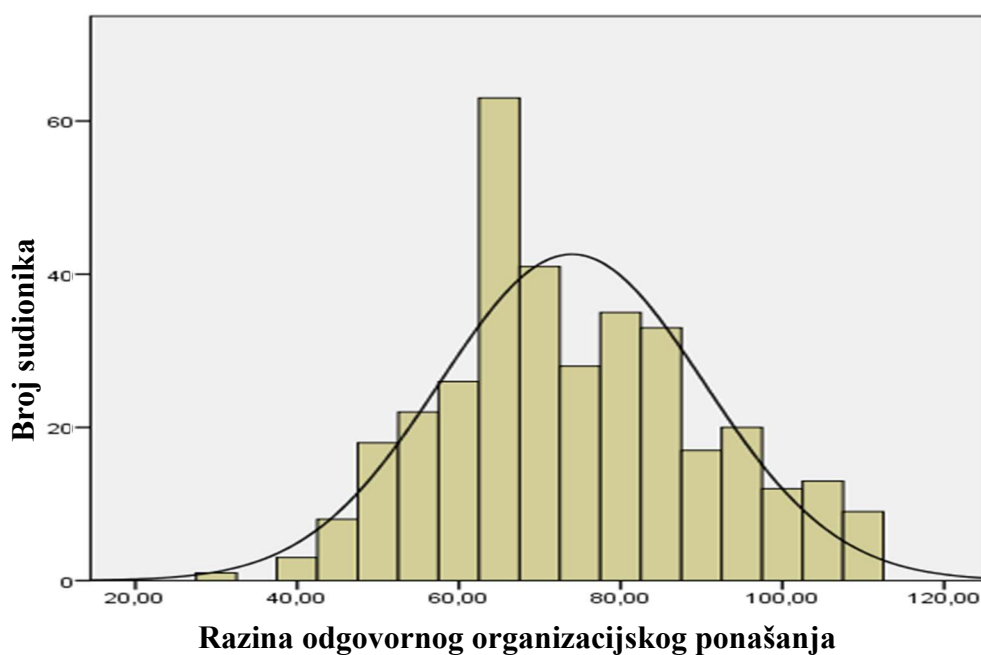
Spector, P. E. i Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.

Viswesvaran, C. i Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 216– 226.

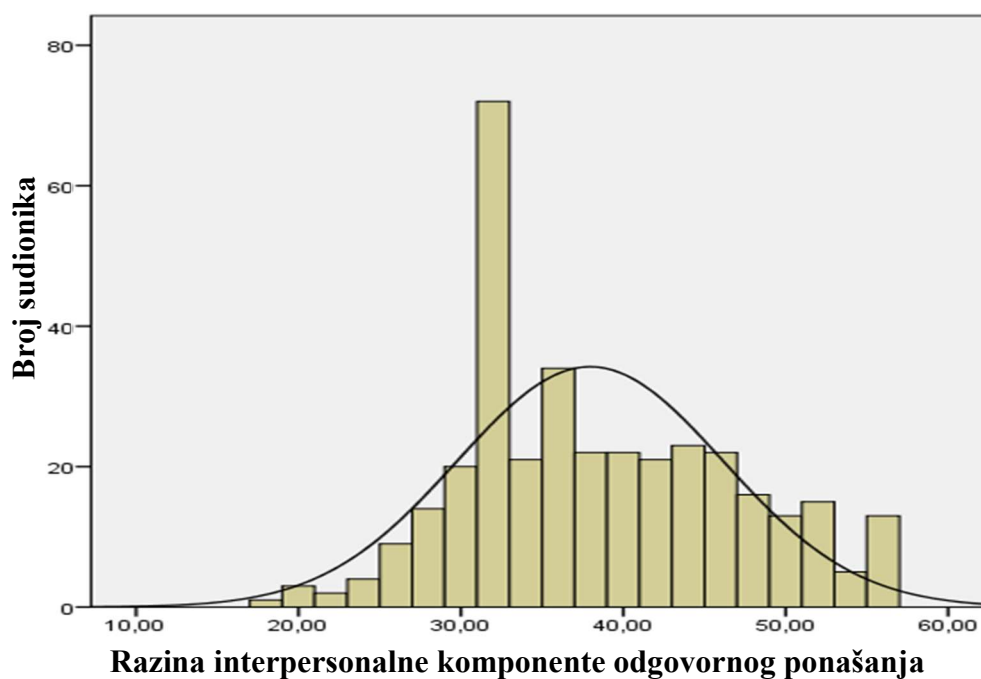
Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. i Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314 – 334.

Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. New York: Guilford Press

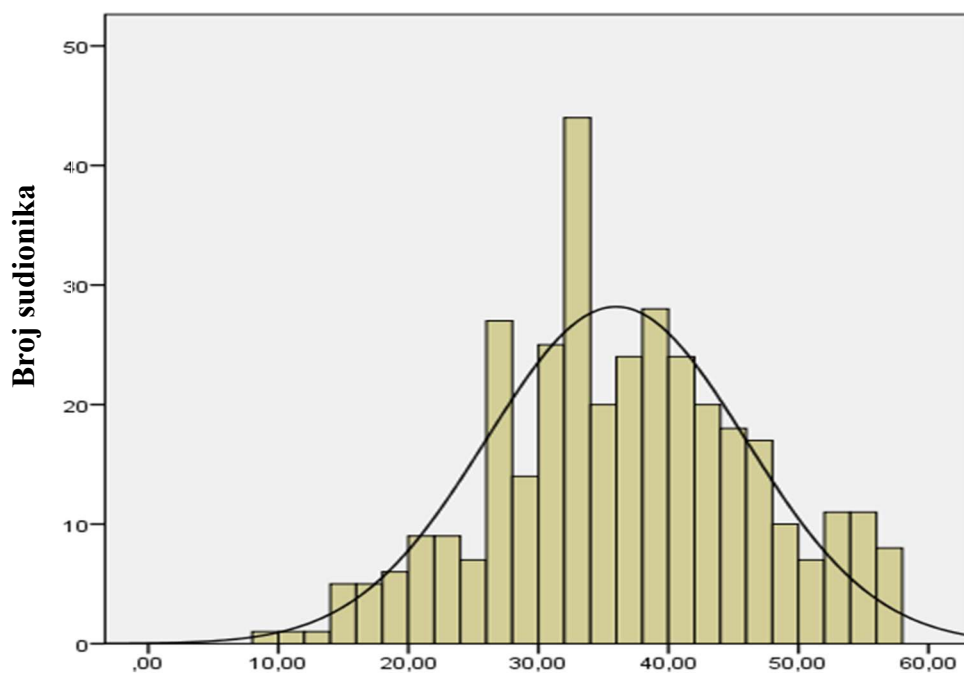
## PRILOZI



*Prilog 1.* Distribucija rezultata na varijabli odgovorno organizacijsko ponašanje  
( $N = 349$ , *asimetričnost* = 0.292, *spljoštenost* = -0.433)

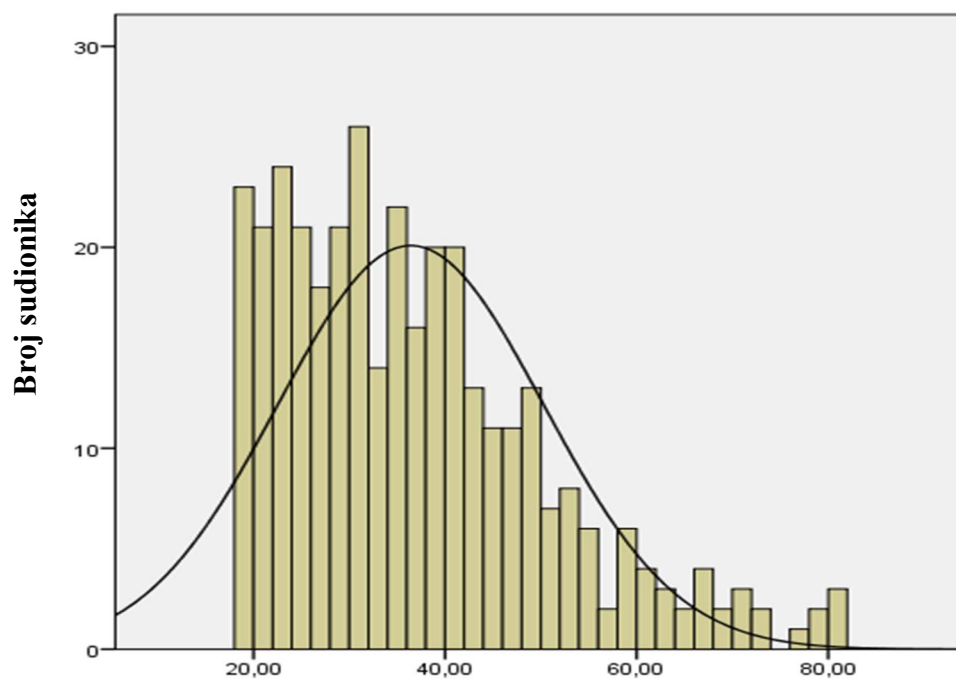


*Prilog 2.* Distribucija rezultata na varijabli interpersonalna komponenta  
odgovornog organizacijskog ponašanja  
( $N = 352$ , *asimetričnost* = 0.347, *spljoštenost* = -0.523)



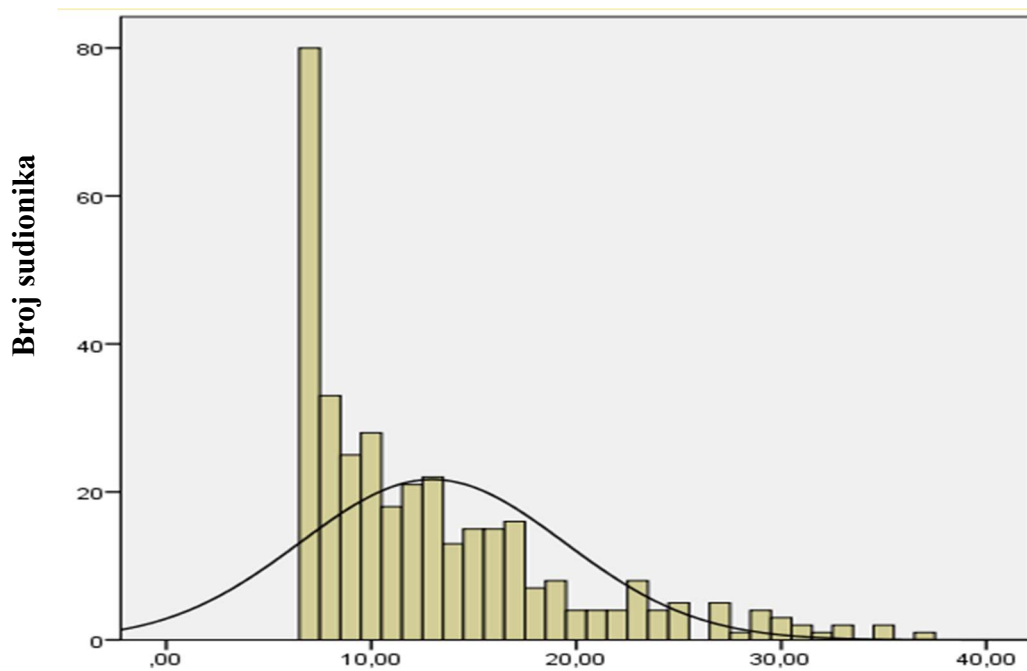
**Razina organizacijske komponente odgovornog ponašanja**

*Prilog 3. Distribucija rezultata na varijabli organizacijska komponenta odgovornog organizacijskog ponašanja  
(  $N=352$ , *asimetričnost* = -0.011, *spljoštenost* = -0.370)*



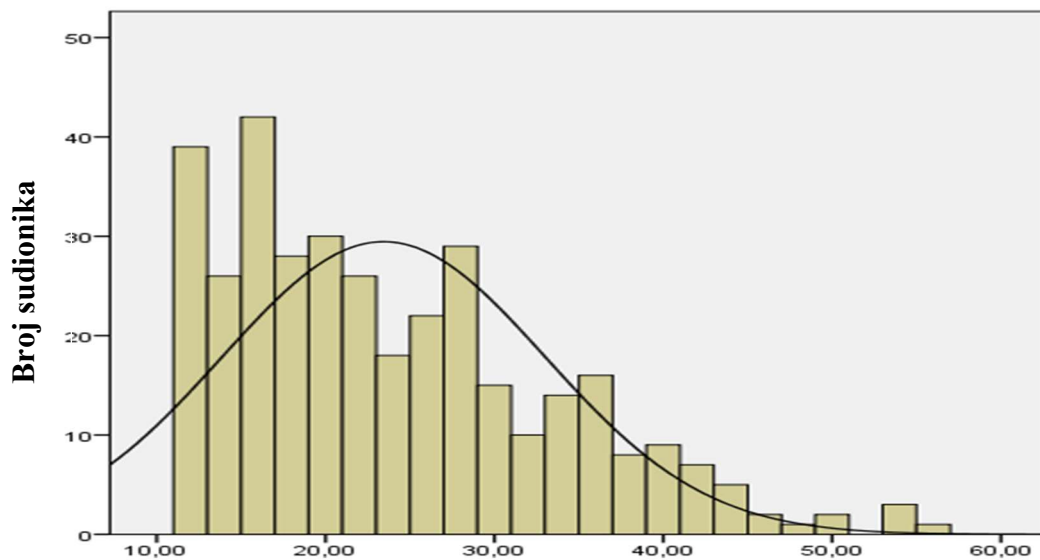
**Razina nepoželjnog organizacijskog ponašanja**

*Prilog 4. Distribucija rezultata na varijabli nepoželjno organizacijsko ponašanje  
(  $N=349$ , *asimetričnost* = 0.954, *spljoštenost* = 0.592)*



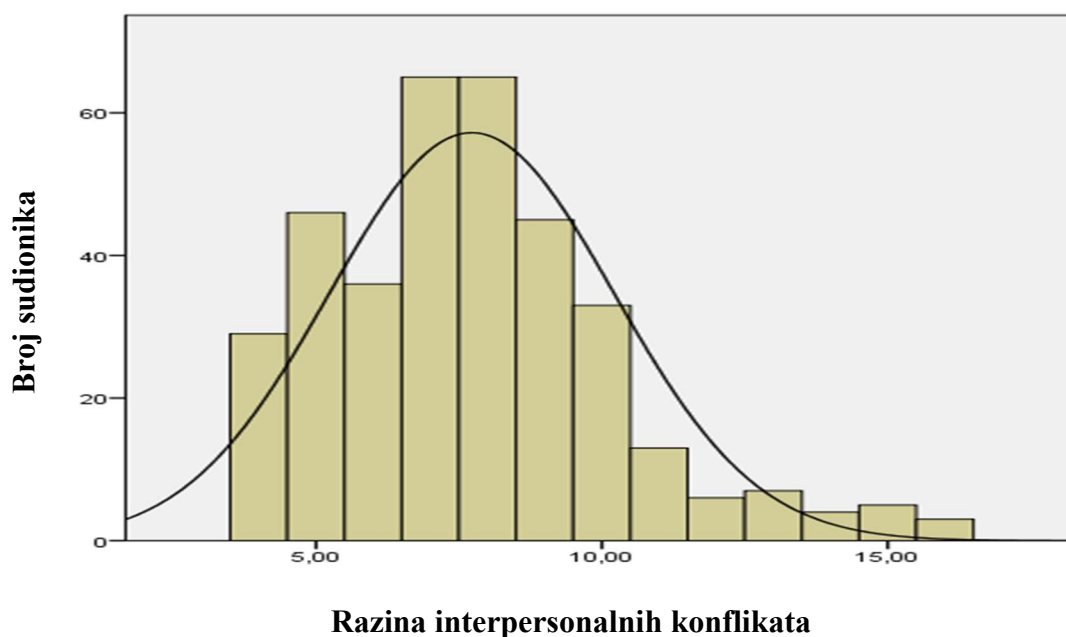
**Razina interpersonalne devijantnosti**

*Prilog 5. Distribucija rezultata na varijabli interpersonalna devijantnost  
( $N = 351$ , *asimetričnost* = 1.358, *spljoštenost* = 1.440)*

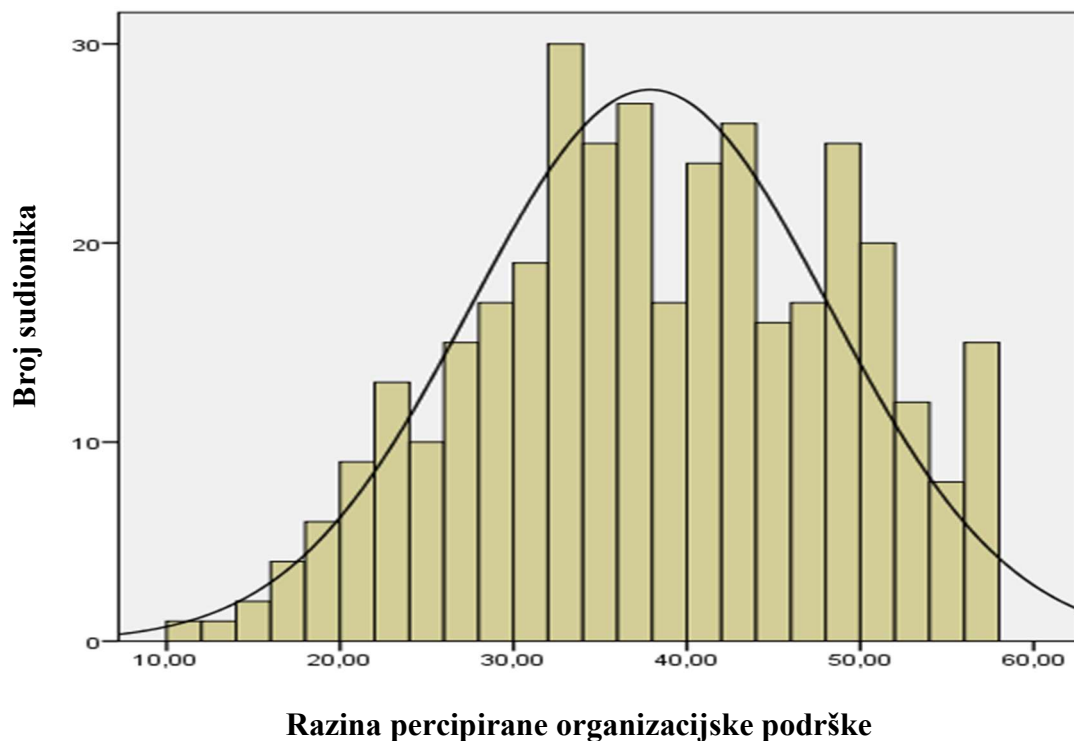


**Razina organizacijske devijantnosti**

*Prilog 6. Distribucija rezultata na varijabli organizacijska devijantnost  
( $N = 353$ , *asimetričnost* = 0.844, *spljoštenost* = 0.197)*



*Prilog 7. Distribucija rezultata na varijabli interpersonalni konflikti  
( $N = 357$ ,  $asimetričnost = 0.811$ ,  $spljoštenost = 0.896$ )*



*Prilog 8. Distribucija rezultata na varijabli percipirana organizacijska podrška  
( $N = 359$ ,  $asimetričnost = -0.163$ ,  $spljoštenost = -0.683$ )*