

Odklonsko vedenje zaposlenih z vidika dojemanja vedenja njihovih nadrejenih v organizacijah v Sloveniji in vloga organizacijske anomalije kot moderatorja

Peter Dular¹, Rudi Klanjšek²

Odklonsko vedenje v organizacijah je proučevano z različnih vidikov, pogosto pa raziskovalci kot vzrok, zakaj se zaposleni vedejo odklonsko, navajajo vedenje nadrejenih v organizaciji. Ta prispevek ob pregledu relevantne literature preveri, ali navedena vez obstaja tudi v slovenskem okolju, ob tem pa v analizo vnese še koncept organizacijske anomalije kot moderatorja. Prispevek predstavi izsledke raziskave, ki je bila leta 2023 opravljena med zaposlenimi v organizacijah v Sloveniji, ki so poročali o tem, kako pogosto so se odklonsko vedli sami in njihovi nadrejeni. Izsledki pokažejo, da anketirani pogosteje zaznajo odklonsko vedenje pri nadrejenih kot pri sebi, da so med oblikami odklonskega vedenja nadrejenih in oblikami odklonskega vedenja zaposlenih statistično značilne povezave, da so te povezave pogojene z obliko vedenja in v posameznih primerih z ravni organizacijske anomalije. Izsledki so obravnavani v kontekstu dejavnikov in povezav, ki se nanašajo na koncept organizacijske odklonskosti.

Ključne besede: organizacijska odklonskost, odklonsko vedenje na delovnem mestu, organizacijska anomalija

UDK: 005.958.2

1 Uvod – organizacijska odklonskost

Odklonsko vedenje v organizacijah ali organizacijska odklonskost (v nadaljnjem besedilu: OO) vključuje različne oblike vedenja zaposlenih, s katerimi se kršijo organizacijske norme in ogroža dobrobit organizacije, njenih članov ali obojih skupaj (Robinson in Bennett, 1995). Literatura govori o disfunkcionalnem (Giacalone in Greenberg, 1997), negativnem, neciviliziranem in agresivnem vedenju na delovnem mestu (Burnes in Pope, 2007; Pearson idr., 2001), ki vključuje izražanje sovražnosti, obstrukcionizem, nasilje (Mills, 1997) in sabotažo (Giacalone in Knouse, 1990). Splošna opredelitev OO, ki jo gre sicer razumeti ločeno od koncepta odklonskega vedenja organizacij (v okolju), tako vključuje vsakršno dejanje plačanega delavca, ki vpliva na zmanjšanje produktivnosti ali dobička organizacije (Giacalone in Rosenfeld, 1987), vključujoč sabotažo, ogrožanje odnosov in škodovanje zaposlenim ali strankam (Crino, 1994; Klotz in Buckley, 2015).

Študije kažejo na mnogotere posledice OO. Ogrizek (2005) na primer povzema posledice, ki jih povzroči nasilje na delovnem mestu: slabšanje delovnega ozračja, zmanjšanje storilnosti, slabo odločanje, težave z motivacijo zaposlenih, zmanjšanje poslovnega ugleda, posredni stroški zaradi zmanjšane storilnosti in produktivnosti, neposredni stroški zaradi bolniških odsotnosti in posledic invalidnosti, neposredni stroški zaradi odpovedi pogodb o delu, odpravnin, odškodnin in pravnih stroškov ter povečana fluktuacija, predvsem visoko usposobljenega kadra. Odklonsko vedenje, predvsem če gre za medosebno nasilje, poslabšuje tako psihično kot tudi fizično zdravje žrtev (LeBlanc in Kelloway, 2002), zmanjšuje zavezanost organizaciji, povečuje namero zapustiti organizacijo (Niedhammer idr., 2006, 2009; Rospenda idr. 2005).

Odklonsko vedenje v organizacijah ima tudi poslovne oziroma ekonomske učinke (Mackey idr., 2021). V raziskavi vpletenosti zaposlenih v zasebne dejavnosti na delovnem mestu je bilo ugotovljeno, da so zaposleni z opravljanjem zasebnih dejavnosti v delovnem času povzročili podjetju škodo oziroma strošek v višini 9.142,30 ameriškega dolarja letno (Eddy idr., 2010), da zaposleni samo s tatvinami skupno povzročijo za skoraj tretjino vseh izgub (Bamfield, 2004), da je 50 odstotkov manjših podjetij, ki so propadla v prvem letu poslovanja, propadlo zaradi tatvin zaposlenih (za 73,7 odstotka tatvin v trgovini naj bi bili odgovorni zaposleni) (Oliphant in Oliphant, 2001) in da večino prevar v škodo organizacij sto-

¹ Mag. Peter Dular, doktorski študent, Filozofska fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija. E-pošta: peter.dular@gmail.com

² Dr. Rudi Klanjšek, izredni profesor za sociologijo, Filozofska fakulteta, Univerza v Mariboru, Slovenija. ORCID: 0000-0002-2242-5355. E-pošta: rudi.klanjsek@um.si

rijo zaposleni, med katerimi jih skoraj 67 odstotkov zaseda vodstvene položaje (Rea in Subramaniam, 2008).

Da gre velik del odklonskega vedenja zaposlenih v organizacijah pripisati vodstvenim delavcem (to je, da je velik del OO kriminaliteta belih ovratnikov), pokažeta tudi Filstad in Gottschalk (2012). Njuna študija je pokazala, da je pridobljena povprečna premoženjska korist 67 proučevanih in obsojenih nekdanjih vodstvenih delavcev znašala 30 milijonov ameriških dolarjev, kar je precej več od premoženjske koristi, ki so si jo pridobili s tatvinami navadni zaposleni (Bamfield, 2004). Še večja pa je škoda, ki jo beloovratniška kriminaliteta povzroča družbenim odnosom – uničuje zaupanje, znižuje družbeno moralo in povzroča družbeno dezorganizacijo (Sutherland, 1940).

Robinson in Bennett (1995), upoštevajoč različne oblike OO in z njo povezane posledice, poudarjata, da sta pri OO ključna analiza nevarnosti (resnosti) vedenja in z njim povezanih posledic ter to, ali je vedenje usmerjeno proti organizaciji ali proti njenim članom. Na tej podlagi oblikujeta tipologijo OO, ki vključuje štiri oblike odklonskega vedenja: 1) manj resno vedenje, usmerjeno proti organizaciji – produkcijska odklonskost; 2) resno vedenje, usmerjeno proti organizaciji – lastninska odklonskost; 3) manj resno vedenje, usmerjeno proti posamezniku (zaposlenemu) – politična odklonskost; 4) resno vedenje, usmerjeno proti posamezniku – medosebno nasilje.

Dejanja produkcijske odklonskosti obsegajo kršitve organizacijskih norm, ki zagotavljajo minimalne standarde v količini in kakovosti izdelkov ali storitev (sem uvrščamo zamujanje v službo, nedovoljene izostanke z dela, malomarno opravljanje dela, uživanje alkohola, uživanje mamil itd.). V lastninsko odklonskost spadajo resna dejanja, ki so usmerjena proti organizaciji. Obsegajo vedenje, s katerim se škoduje ali hoče škodovati organizaciji, vključujoč prilaščanje dobrin, ki so last organizacije ali zaposlenih v njej. Sem spadajo tatvine, sabotaža, namerno povzročanje napak pri delu, vandalizem ipd. Politična odklonskost se nanaša na socialno interakcijo, katere izid je posameznikova osebna (de)privilegiranaost. Sem se uvrščajo naslednje oblike vedenja: razširjanje neresničnih informacij o zaposlenih, preusmerjanje krivde na druge, dajanje prednosti (npr. metoda »implicitnega favorita« pri odločanju) in podobno. Medosebno nasilje pa vključuje vedenje, ki resno krši organizacijske norme in je usmerjeno predvsem proti posamezniku. Sem štejemo spolno nadlegovanje na delovnem mestu, psihično nasilje in telesne napade (Lobnikar, 1999).

Da je pri analizi OO potrebno razlikovanje glede na resnost in tarčo vedenja, poudarjajo tudi Fox in Spector (1999)

ter Fox idr. (2001), pri čemer vnovič opozarjajo na vlogo vodstvenih zaposlenih. Kot pravita van Fleet in Griffin (2006), vodje s svojim vedenjem pomembno vplivajo na pojav neželenega vedenja v organizaciji, saj »organizaciji dajejo ton, opredeljujejo vrednote in norme in ustvarjajo osebnost organizacije« (Brothridge in Keup, 2005). Kot navajajo Trevino in Brown (2005) ter Appelbum idr. (2007), menedžerji, ki se vedejo neetično, v organizaciji pogosto ustvarijo vzdušje, ki dopušča njihovemu podobno odklonsko vedenje (Bradly idr., 2006). Odklonsko vedenje vodstvenih zaposlenih Tran idr. (2013) sicer opredelijo kot destruktivno vedenje, ki pomeni »sistematično in ponavljajoče se vedenje vodje, nadrejenega ali menedžerja, ki krši legitimne interese organizacije s tem, da spodkopava ali sabotira organizacijske cilje, naloge, vire, učinkovitost, motivacijo, dobro počutje ali zadovoljstvo podrejenih«.

1.1 Dejavniki odklonskega vedenja v organizacijah

Študije kažejo, da odklonsko vedenje v organizacijah sprožijo mnogoteri dejavniki, ki jih je v grobem mogoče razvrstiti v tri skupine (de Bruijn, 2021): tiste, ki se nanašajo na individualne lastnosti posameznikov (npr. psihopatija), tiste, ki se nanašajo na neustrezno vodenje (npr. zloraba nadzora), in tiste, ki se nanašajo na neustrezno (npr. toksično) delovno okolje.

Dejavniki prve skupine nakazujejo, da so nekateri zaposleni bolj nagnjeni k odklonskemu vedenju kot drugi zaradi individualnih razlik. Gonzalez-Mulé idr. (2013) so tako opozorili na pomen (moškega) spola, metaanaliza odnosa med tako imenovanimi »velikimi petimi« osebnostnimi lastnostmi (ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, nevroticizem in odprtost; Allport in Odbert, 1936) in organizacijsko odklonskostjo pa na pomen nevroticizma. Pokazalo se je, da nevroticizem krepi odklonskost na delovnem mestu, sprejemljivost in vestnost jo blažita, odprtost za izkušnje in ekstravertnost pa ne prispevata bistveno k napovedi odklonskosti na delovnem mestu (Pletzer idr., 2019).

Odklonsko vedenje na delovnem mestu naj bi krepila tudi narcisizem in pomanjkanje čustvene inteligence (nižja sposobnost nadzorovanja in usmerjanja lastnih čustev; Bibi idr., 2013). Metaanalitični pregled odnosa med narcisizmom zaposlenih in kontraproduktivnim vedenjem pri delu (gre za vedenje, ki nasprotuje ciljem organizacije, kot so sabotaža opreme, opravljanje, obtoževanje drugih, koruptivnost) je pokazal, da je narcisizem, zatem ko je bil kontroliran z »velikimi petimi« osebnostnimi lastnostmi, največji edinstveni napovedovalec kontraproduktivnega vedenja (Grijalva in Newman, 2015).

Drugi sklop dejavnikov OO poudarja pomen vedenja vodstvenih delavcev v organizacijah oziroma vodenja nasploh (Appelbum idr., 2007; Bradly idr., 2006; Trevino in Brown,

Peter Dular, Rudi Klanjšek: Odklonsko vedenje zaposlenih z vidika dojemanja vedenja njihovih nadrejenih v organizacijah v Sloveniji in vloga organizacijske anomalije kot moderatorja

2005). Bakerjeva (2013), ki je proučevala vzroke in organizacijske posledice slabega vodenja – to vključuje zlorabo pooblastil, nadzora in moči, spodkopavanje in izigravanje pravil ter neustrezno komunikacijo (de Bruijn, 2021) –, je ugotovila, da je za organizacije s slabimi vodji značilna bistveno višja prisotnost odklonskega vedenja zaposlenih kot za organizacije z dobrimi vodji in da je za organizacije s slabimi vodji značilna disfunkcionalna in nemoralna organizacijska kultura.

Na enega od mehanizmov, kako neustrezno vodenje vodi do odklonskega vedenja na delovnem mestu, pokažeta Lawrence in Robinson (2007). V svoji študiji odkrijeta, da menedžerski poskusi povečanja nadzovanja povzročijo neskladje med avtonomijo in občutkom izgube svobode, med posameznikovo socialno identiteto in grožnjo tej identiteti ter potrebo po pravičnosti, kar povzroča frustracijo podrejenih, to pa vodi v OO. Na pomen neustreznega nadzora sicer pokažejo tudi Gregory idr. (2013), ki ugotovijo, da zloraba nadzovanja neposredno zmanjšuje pripravljenost zaposlenih, da naredijo za organizacijo več, kot je treba.

Pojav slabega vodenja kot dejavnika OO je tako kot pojav »disfunkcionalnih zaposlenih« mogoče razložiti z individualnega in okoljskega vidika. Boddy (2014) tako na primer pokaže, da prisotnost menedžerjev, ki so korporativni psihopati, močno in pomembno vpliva na konflikte, ustrahovanje in afektivno dobro počutje zaposlenih in da ti dejavniki močno in pomembno vplivajo na kontraproduktivno vedenje pri delu. O tem obsežneje pišeta tudi Babiak in Hare (2006).

Po drugi strani Passas (1990) slabo vodenje vidi kot rezultat previsokih in/ali nerazumnih organizacijskih ciljev, ki so posledica zunanjih pritiskov (npr. želja delničarjev po dobičku, pritisk konkurence in poslovno preživetje organizacije). Slabo vodenje srednjega menedžmenta (npr. pretiran nadzor, neustrezna komunikacija) je lahko tudi posledica strahu pred tem, da bi ti zaposleni izpadli nesposobni, če bi nadrejenim povedali, da ne zmorejo. Zaposleni naj bi bili v razmerah družbenoekonomskega sistema, ki mu vlada ekonomska logika dobičkonosti, večkrat postavljeni pred zapoved nadrejenih (ti pa pred »zapoved okolja« – dobičkonosni imperativ), naj poskrbijo, da bo problem rešen ne glede na način. Rezultat takšnih zapovedi je, da zaposleni uporabijo neetične ali nelegalne bližnjice.

Tudi Paternoster (1996), Simpson idr. (2013) ter van Rooij in Fine (2018) ugotavljajo, da OO zvišuje organizacijska politika, ki nadvse spodbuja ambicioznost, tekmovalnost, rast in dobiček. To naj bi namreč vodilo v organizacijsko kulturo, ki je zastrupljena z goljufanjem, iskanjem bližnjic in toksičnim komolčarstvom. V tem pogledu se slabo vodenje neposredno povezuje s tretjim sklopom dejavnikov OO – z

dejavniki, ki se nanašajo na neustrezno (tj. slabo) delovno okolje (de Bruijn, 2021).

Da pritisk dobičkonosti proži odklonsko vedenje v organizacijah, opozarjajo tudi McKendall in Wagner (1997) ter drugi. Simpson in Piquero (2002) zapišeta, da je z organizacijskega vidika OO povezana z notranjim in zunanjim pritiskom za doseganje uspeha organizacije in z ovirami, ki se pri tem pojavljajo. Ugotovila sta, da se odklonsko vedenje oziroma namera menedžerja, da se bo vedel odklonsko, povečuje, če ima menedžer slab samonadzor, če organizacija izgublja boj s tujo konkurenco, če se bo s tem ustvaril velik finančni prihranek za organizacijo, če je v odklonskem dejanju videna možnost za spremembo zakona, če je dejanje videno kot skladno s politikom podjetja, če to dejanje naročijo nadrejeni, če se bo zaradi dejanja povečal ugled organizacije, če posameznik meni, da je to lepa priložnost za napredovanje, ali če meni, da je storiti to dejanje zabavno ali vznemirljivo. Namera se zmanjša, če bi dejanje omajalo ugled podjetja, če kazenski pregon škodi podjetju, če ima organizacija ustrezne kanale za naznanitev odklonskega vedenja, če je bil nekdo od zaposlenih že odpuščen zaradi podobnega dejanja, če posameznik meni, da je dejanje moralno napačno, ali če meni, da je velika verjetnost, da bo s tem ogrozil svojo poklicno prihodnost (Paternoster, 1996; Simpson idr., 2013). Na podlagi navedenega ne preseneča, da močno etično vzdušje v okolju in v organizaciji zmanjšuje negativen učinek dobičkonosti na OO (McKendall in Wagner, 1997).

To je mogoče smiselno povezati s konceptom anomalije, ki ožje označuje podrejanje dejanj cilju uspeha, ki ga spremlja svojstven »moralni vakuum« (Coser, 1964; Switzer, 2013). Teorije anomalije izhajajo namreč iz premise, da so ljudje normativna bitja, ki se vedejo in razmišljajo na podlagi skupnih definicij in tradicije, pri čemer imajo ti skupni pomeni, ki vzniknejo v družbenem življenju, sentimentalno vrednost za ljudi in ustvarjajo moralo in etiko. Skupne kulturne vrednote opredeljujejo cilje in sankcionirajo ljudi oziroma načine doseganja cilja, ki ogrožajo preživetje skupnosti. Anomija nastane, ko moč skupnega, da uravnava osebne koristi in sebične načine človekovega vedenja, oslabi (Bernburg, 2002). Ko se navedeno prenese na raven organizacije, lahko govorimo o organizacijski anomaliji (v nadaljnjem besedilu: OA). Ta posledično označuje stanje breznormnosti v skupini na način, da izgine zavezanost/pripadnost normativnemu kodeksu vedenja, ki daje etične in pravne okvire, prepovedi in usmeritve glede vedenja posameznika v organizaciji (Martin idr., 2009; Zoghbi in Espino, 2007).

V stanju OA se pripadniki skupin vedejo odklonsko s ciljem zadovoljevanja lastnih potreb, kjer se bodisi zanikata obstoj zakona in veljavni red v skupini bodisi se prvine nor-

mativnega/etičnega podredijo slepi preračunljivosti zaradi sebičnega interesa. Moralno tehtanje je izključeno, v stanju OA se »osvobaja« človekovo ravnanje v smislu, da se izničuje teža vesti oziroma moč tega, da bi na posameznikovo zavest vplivale vrednote onkraj situacijske etike sekularnega utilitarizma (Tshuridu, 2006).

Durkheim (v Pfohl, 1994) je menil, da so moderne organizacije še posebej dovzetne za anomijo, saj so vpete v družbenoekonomski kontekst, v katerem vlada predanost enemu cilju: bogastvu oziroma materialnemu uspehu, za katerega se zavzemajo vsi člani družbe, sredstva za doseganje tega cilja pa so drugotnega pomena. Posledično je osnovna naravnost organizacij ustvarjanje dobička oziroma generiranje ekonomskih učinkov, kjer se zaradi specializacije in ponavljajočih se nalog krepi nezmožnost posameznika, da prepozna celoto in svoje mesto v njej. V takšnem stanju posamezniki pri svojem vedenju vse manj upoštevajo etične in moralne zadržke (Choi idr., 2018). OA je v tem primeru odraz širšega družbenega konteksta oziroma splošne naravnosti družbe, organizirane okoli ekonomske logike (Messner in Rosenfeld, 1994).

Če sklenemo, pri razumevanju OO ni mogoče spregledati vpliva vodenja na OO ter povezav med odklonskim vedenjem zaposlenih in njihovih nadrejenih, predvsem na način, da vodje delujejo kot zgled – če je zgled slab, je mogoče pričakovati, da bo odklonsko vedenje v organizaciji pogostejše. Poleg tega zapisani pregled s tem povezanih študij kaže, da so odnosi med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi pogojeni z ustrojem organizacije tudi glede na to, kolikšno prednost znotraj organizacije imajo cilji pred sredstvi za njihovo doseganje, oziroma glede na to, ali obstajajo jasna pravila in meje glede dopustnega vedenja. Utemeljeno lahko predvidevamo, da je notranja ali organizacijska anomija (kot odraz anomičnosti širšega okolja) lahko dejavnik OO.

1.2 Študija

Ta študija analizira odnos med odklonskim vedenjem zaposlenih in dojemanjem vedenja njihovih nadrejenih v organizacijah v Sloveniji, in sicer v kontekstu OA, kar po našem vedenju še ni bilo deležno raziskovalne pozornosti. Našo raziskavo je vodilo raziskovalno vprašanje, ali in kako se različne oblike odklonskega vedenja zaposlenih (v nadaljnjem besedilu: OVZ) povezujejo z dojemanjem različnih oblik odklonskega vedenja njihovih nadrejenih (v nadaljnjem besedilu: OVN) in kako na te vezi vpliva OA. Pri analizi se izhaja iz tega, da so zaposleni (anketirani) aktivni opazovalci dogajanja v organizaciji in da je njihovo dojetje OVN lahko prožilec njihovega odklonskega vedenja, pri čemer domnevamo tudi, da je ta odnos pogojen z dojetjem anomalije v organizaciji, v kateri je anketirani zaposlen.

2 Metode

2.1 Vzorec

Za potrebe te raziskave smo na podlagi literature in v predhodnih raziskavah že uporabljenih vprašalnikov (npr. Dular, 2010; Lobnikar, 1999) sestavili anketni vprašalnik, ki je vseboval vprašanja zaprtega tipa. Anketiranje je bilo izvedeno v spletnem okolju lka med 10. junijem in 17. novembrom 2023. Skupno je sodelovalo 309 anketiranih, vprašalnik pa je v celoti izpolnilo 214 anketiranih. Po pregledu podatkov smo v nadaljnje analize vključili 246 anketnih vprašalnikov.

V anketi je sodelovalo 113 moških in 109 žensk, 24 anketiranih ni navedlo spola. 102 anketirana imata visokošolsko in univerzitetno izobrazbo, 67 pa srednješolsko izobrazbo. 76 anketiranih je starih od 51 do 60 let, 65 od 41 do 50 let, 47 od 31 do 40 let, 32 anketiranih pa ni navedlo starosti ($M_{starost} = 52,9$; $S.O. = 19,89$). 90 anketiranih je v sedanjem podjetju zaposlenih od 1 leta do 10 let, 53 od 11 do 20 let, 330 od 21 do 30 let, 9 od 31 do 42 let, 34 anketiranih pa ni navedlo tega podatka. 63 anketiranih ima od 31 do 40 let delovne dobe, 58 od 21 do 30 let, 57 od 11 do 20 let in 36 od 1 leta do 10 let skupne delovne dobe. 70 anketiranih je zaposlenih v zasebnem sektorju, 37 v javnem sektorju, 31 anketiranih pa ni navedlo tega podatka. 120 anketiranih je zaposlenih v terciarni dejavnosti, 91 pa v sekundarni dejavnosti. 104 so zaposleni na delovnih mestih brez vodstvenih zadolžitev, 44 anketiranih je vodij na nižjem vodstvenem položaju, 53 je vodij na srednji ravni in 13 na položaju poslovodstva (predsednik uprave, član uprave/poslovodstva/direktor/glavni direktor/generalni direktor).

2.2 Merski instrument

2.2.1 Odklonsko vedenje zaposlenih in njihovih nadrejenih

Za merjenje OVZ in OVN je bil uporabljen koncept Robinsona in Benetta (1995), ki vključuje osem oblik vedenja produkcijske odklonskosti (PO), šest oblik vedenja lastniške odklonskosti (LO), šest oblik zmanjševanja delovnih zmognosti (ZDZ) in šest oblik medosebnega nasilja (MN). Anketirane smo prosili, naj poročajo, kolikokrat so se v zadnjih šestih mesecih sami vedli na opisani način (OVZ) in kolikokrat se je na opisani način vedel njihov neposredno nadrejeni (OVN). Pri odgovorih so imeli možnosti izbire: 1 = nikoli, 2 = enkrat v šestih mesecih, 3 = vsaj enkrat mesečno, 4 = vsaj enkrat tedensko in 5 = vsakodnevno (tabeli 1 in 2).

Tabela 1: Samoporočanje o odklonskem vedenju zaposlenih (OVN)

Spremenljivka	Nikoli	Enkrat v šestih mesecih	Vsaj enkrat mesečno	Vsaj enkrat tedensko	Vsako-dnevno	<i>n</i>	<i>M*</i>
Urejali osebne zadeve v delovnem času.	63	76	63	20	4	226	2,23
Imeli več odmorov ali daljše odmore, kot je sprejemljivo/dovoljeno na delovnem mestu.	140	50	24	9	3	226	1,61
Zamudili na delo ali odšli z dela predčasno brez dovoljenja.	186	23	13	2	2	226	1,28
Namenoma niste upoštevali navodil za delo ali navodil nadrejenega.	189	29	4	3	1	226	1,22
Nenehno opozarjali posameznika na napake in zmote, nenehno kritizirali delo posameznika.	189	30	4	2	1	226	1,21
Začeli prepir.	195	27	4			226	1,15
Namenoma prekomerno trošili material oz. zaloge podjetja oz. organizacije.	203	21	2			226	1,11
Namenoma opravljali delo nepravilno, slabo, počasi.	209	11	2	3		225	1,11
Na delu nekemu rekli kaj žaljivega, se vedli žaljivo do nekoga, ga javno sramotili, se norčevali.	205	17	1	1		225	1,11
Vpili na nekoga na delu ali ga preklinjali.	204	20	1			225	1,1
Prikazali opravljenih več ur, kot je bilo dejansko opravljenih.	210	13	2	1		226	1,09
Pričeli širiti ali širili škodljive govorice o drugih.	209	15	1	1		226	1,09
Prišli na delo pod vplivom alkohola/uživali alkohol na delovnem mestu.	211	11	2			224	1,07
Neutemeljeno ostali doma zaradi bolezni (tj. hlinili ste bolezen).	216	9	1			226	1,05
Ignorirali predloge in mnenje posameznika, ga izključevali pri aktivnostih, povezanih z delom.	216	9		1		226	1,05
Okrivil drugega za napake, ki ste je jih sami naredili.	218	8				226	1,04
Verbalno spolno nadlegovali (pripombe glede videza, spolno obarvani komentarji ipd.) drugega na delu.	219	5	2			226	1,04
Brez dovoljenja odnesli/ukradli lastnino delodajalca.	219	7				226	1,03
Zadrževali pomembne informacije, ki vplivajo na delovno uspešnost posameznika	220	5	1			226	1,03
Prišli na delo pod vplivom drog/uživali droge na delovnem mestu.	224	2				226	1,01
Goljufali pri obračunu/povračilu poslovnih ali drugih stroškov, da bi prejeli več denarja, kot so znašali stroški.	222	3				225	1,01
Od posameznika zahtevali, da se odpove nečemu, do česar je sicer upravičen (npr. bolniškemu dopustu, povračilu potnih stroškov)	224	2				226	1,01
Namenoma poškodovali del opreme ali lastnine podjetja oz. organizacije.	224	1				225	1

Drugemu na delu nekaj ukradli.	225	1			226	1
Udarili ali odrinili nekoga na delovnem mestu.	226				226	1
Fizično spolno nadlegovali (otipavanje, prijemanje ipd.) drugega na delovnem mestu.	225	1			226	1

* *M* = srednja vrednost.

Tabela 2: Samoporočanje o odklonskem vedenju nadrejenih (OVZ)

Spremenljivka	Nikoli	Enkrat v šestih mesecih	Vsaj enkrat mesečno	Vsaj enkrat tedensko	Vsako-dnevno	<i>n</i>	<i>M</i> *
Urejal osebne zadeve v delovnem času.	108	52	40	15	14	229	2,02
Nenehno opozarjal posameznika na napake in zmote, nenehno kritiziral delo posameznika.	140	47	27	10	9	233	1,72
Ignoriral predloge in mnenje posameznika, ga izključeval pri aktivnostih, povezanih z delom.	157	36	22	7	9	231	1,59
Zadrževal pomembne informacije, ki vplivajo na delovno uspešnost posameznika.	159	37	20	6	9	231	1,57
Imel več odmorov ali daljše odmore, kot je sprejemljivo/dovoljeno na delovnem mestu.	174	17	16	12	11	230	1,56
Okrivil drugega za napake, ki jih je naredil sam.	162	42	17	8	4	233	1,50
Na delu nekomu rekel kaj žaljivega, se vedel žaljivo do nekoga, ga javno sramotil, se norčeval ...	161	44	18	7	3	233	1,48
Pričel širiti ali širil škodljive govorce o drugih.	170	37	15	4	5	231	1,43
Začel prepир.	169	39	14	10	1	233	1,43
Vpil na nekoga na delovnem mestu ali ga preklinjal.	168	45	14	4	2	233	1,40
Zamudil na delo ali odšel z dela predčasno brez dovoljenja.	190	15	13	11	2	231	1,35
Od posameznika zahteval, da se odpove nečemu, do česar je sicer upravičen (npr. bolniškemu dopustu, povračilu potnih stroškov, prostemu dnevu).	191	24	15	1	2	233	1,28
Namenoma prekomerno trošil material oz. zaloge podjetja oz. organizacije.	189	27	13	2	1	232	1,27
Namenoma opravljal delo nepravilno, slabo, počasi.	202	13	9	4	4	232	1,25
Prikazal opravljenih več ur, kot je bilo dejansko opravljenih.	204	12	7	4	3	230	1,22
Namenoma ni upošteval navodil za delo ali navodil nadrejenega.	199	20	6	3	1	229	1,20
Prišel na delo pod vplivom alkohola/užival alkohol na delovnem mestu.	212	13	5		2	232	1,13
Goljufal pri obračunu/povračilu poslovnih ali drugih stroškov, da bi prejel več denarja, kot so znašali stroški.	211	13	6		1	231	1,13
Verbalno spolno nadlegoval (pripombe glede videza, spolno obarvani komentarji ipd.) drugega na delu.	214	13	4		1	232	1,11

Neutemeljeno ostal doma zaradi bolezni (tj. hlinil je bolezni).	214	10	7	231	1,10
Brez dovoljenja odnesel/ukradel lastnino delodajalca.	223	7	2	232	1,05
Drugemu na delu nekaj ukradel.	224	5	2	231	1,04
Namenoma poškodoval del opreme ali lastnine podjetja oz. organizacije.	228	4		232	1,02
Prišel na delo pod vplivom drog/užival droge na delovnem mestu.	229	2	1	232	1,02
Udaril ali odrinil nekoga na delovnem mestu.	231	2		233	1,01
Fizično spolno nadlegoval (otipavanje, prijemanje ipd.) drugega na delu.	230	1		231	1,00

* M = srednja vrednost.

Z izločanjem neustreznih dejavnikov, s katerimi smo merili OVZ in OVN, katerih korelacija med vsako postavko in z vsemi postavkami (angl. *Corrected Item-Total Correlation*) je bila manjša od 0,3, smo prišli do lestvice 13 (OVZ) oziroma 20 dejavnikov (OVN), ki smo jih vključili v faktorsko analizo.

Faktorska analiza poročanja o OVZ je bila izvedena z metodo glavnih komponent (angl. *Principal Component Analysis*), s

poševno rotacijo *Varimax*. Na podlagi lastne vrednosti, ki je bila višja od 1, in odstotka pojasnjevanja variabilnosti smo se odločili za dva faktorja. S prvim faktorjem pojasnimo 20,95 odstotka variabilnosti, z drugim pa 20,42 odstotka variabilnosti (skupaj 41,37 odstotka), ko gre za samoporočanje o odklonskem vedenju anketiranih. Glede na Kaiser-Meyer-Olkinov test (v nadaljnjem besedilu: KMO test), katerega vrednost je 0,75, ugotovimo, da so dejavniki ustrezni za faktorsko analizo.

Tabela 3: Razvrstitev odklonskega vedenja zaposlenih (OVZ) po faktorjih

Spremenljivka	Faktor	
	OVZ_MN (medosebno nasilje)	OVZ_PO (produkcijska odklonskost)
Na delu nekemu rekli kaj žaljivega, se vedli žaljivo do nekoga, ga javno sramotili, se norčevali.	0,74	
Nenehno opozarjali posameznika na napake in zmote, nenehno kritizirali delo posameznika.	0,72	
Zadrževali pomembne informacije, ki vplivajo na delovno uspešnost posameznika.	0,64	
Pričeli širiti ali širili škodljive govornice o drugih.	0,60	
Vpil na nekoga na delovnem mestu ali ga preklinjal.	0,59	
Ignorirali predloge in mnenje posameznika, ga izključevali pri aktivnostih, povezanih z delom.	0,50	
Namenoma niste upoštevali navodil za delo ali navodil nadrejenega.	0,46	0,39
Imeli več odmorov ali daljše odmore, kot je sprejemljivo/dovoljeno na delovnem mestu.		0,80
Urejali osebne zadeve v delovnem času.		0,67
Zamudili na delo ali odšli z dela predčasno brez dovoljenja.		0,65
Namenoma opravljali delo nepravilno, slabo, počasi.		0,60
Namenoma prekomerno trošili material oz. zaloge podjetja oz. organizacije.		0,57
Prikazali opravljenih več ur, kot je bilo dejansko opravljenih.		0,37

V prvi faktor OVZ, ki smo ga poimenovali OVZ_MN (medosebno nasilje), se je uvrstilo šest dejavnikov – štirje MN, en ZDZ in en PO. Skupno jim je, da gre za vidike medosebnega nasilja (kričanje, kritiziranje, onemogočanje). V drugi faktor OVZ, ki smo ga poimenovali OVZ_PO (poslovna odklonskost), se je uvrstilo sedem dejavnikov – pet PO, en ZDZ in en LO, skupna pa sta jim slabitev in oviranje/sabotiranje delovnega procesa (tabela 3).

Faktorska analiza poročanja o zaznanem OVN je bila prav tako izvedena z metodo glavnih komponent (angl. *Principal*

Component Analysis), s poševno rotacijo *Varimax*. Na podlagi lastne vrednosti, ki je bila višja od 1, in odstotka pojasnjevanja variabilnosti smo se odločili za štiri faktorje. S prvim pojasnimo 39,61 odstotka variabilnosti, z drugim 9,49 odstotka variabilnosti, s tretjim 6,74 odstotka in s četrtem 6,1 odstotka variabilnosti, skupno 62,01 odstotka variabilnosti pri poročanju OVN. KMO test, katerega vrednost je 0,67, pokaže, da so dejavniki ustrezni za faktorsko analizo.

Tabela 4: Razvrstitev odklonskega vedenja nadrejenih (OVN) po faktorjih

Spremenljivka	Faktor			
	OVN_MN (medosebno nasilje)	OVN_ZDZ (zmanjševanje delovnih zmožnosti)	OVN_ZOD (zloraba odso- tnosti z dela)	OVN_PLO (produkcijsko- lastninska odklonskost)
Pričel širiti ali širil škodljive govorice o drugih.	0,47			
Okrivil drugega za napake, ki jih je naredil sam.	0,51			
Začel prepirl.	0,69			
Na delu nekemu rekel kaj žaljivega, se vedel žaljivo do nekoga, ga javno sramotil, se norčeval ...	0,73			
Vpil nekoga na delu ali ga preklinjal.	0,76			
Verbalno spolno nadlegoval (pripombe glede posameznikovega videza, spolno obarvani komentarji ipd.) drugega na delovnem mestu.	0,38			
Nenehno opozarjal posameznika na napake in zmote, nenehno kritiziral delo posameznika.		0,59		
Zadrževal pomembne informacije, ki vplivajo na delovno uspešnost posameznika.		0,75		
Od posameznika zahteval, da se odpove nečemu, do česar je sicer upravičen (npr. bolniškemu dopustu, povračilu potnih stroškov, prostemu dnevu).		0,74		
Ignoriral predloge in mnenje posameznika, ga izključeval pri aktivnostih, povezanih z delom.		0,68		
Zamudil na delo ali odšel z dela predčasno brez dovoljenja.			0,83	
Neutemeljeno ostal doma zaradi bolezni (tj. hlinil je bolezen).			0,52	
Imel več odmorov ali daljše odmore, kot je sprejemljivo/dovoljeno na delovnem mestu.			0,74	
Prikazal opravljenih več ur, kot je bilo dejansko opravljenih.			0,41	
Goljufal pri obračunu/povračilu poslovnih ali drugih stroškov, da bi prejel več denarja, kot so znašali stroški.			0,29	
Urejal osebne zadeve v delovnem času.			0,50	
Namenoma prekomerno trošil material oz. zaloge podjetja oz. organizacije.				0,63
Namenoma opravljal delo nepravilno, slabo, počasi.				0,50
Namenoma ni upošteval navodil za delo ali navodil nadrejenega.				0,69
Brez dovoljenja odnesel/ukradel lastnino delodajalca.				0,74

Pri različnih oblikah vedenja smo poiskali skupne imenovalce in za prvi faktor ugotovili, da je skupni imenovalec medosebno nasilje, zato smo ga poimenovali faktor odklonskega vedenja nadrejenih – medosebno nasilje (OVN_MN). Za drugi faktor smo ugotovili, da gre pri vseh štirih za zmanjševanje delovnih zmožnosti (ZDZ) in faktor poimenovali faktor odklonskega vedenja nadrejenih – zmanjševanje delovnih zmožnosti (OVN_ZDZ). V tretji in četrti faktor smo razvrstili dejavnike, s katerimi smo merili PO, in dejavnike, s katerimi smo merili LO. Skupni imenovalec dejavnikov pri tretjem faktorju so odsotnost z dela, zloraba odsotnosti z dela in opravljanje zasebnih dejavnosti v delovnem času. Tretji faktor smo zato poimenovali faktor odklonskega vedenja nadrejenih – zloraba odsotnosti z dela (OVN_ZOD). V četrtem faktorju so dejavniki PO in LO, pri čemer je skupni imenovalec v vseh primerih poslovanje v organizaciji. Faktor smo poimenovalni faktor odklonskega vedenja nadrejenih – produkcijsko-lastninska odklonskost (OVN_PLO). Razvrstitev po faktorjih je prikazana v tabeli 4.

2.2.2 Organizacijska anomalija

Merjenje OA temelji na instrumentu, ki ga je za merjenje anomalije uporabil Switzer (2013) in pri katerem gre za operacionalizacijo Hodsonovega (1999) normativnega koncepta anomalije. Vključenih je bilo šest trditev (priloga 1), v katerih smo anketirane prosili, naj označijo, v kolikšni meri posamezna trditev velja za njihovo organizacijo. Na izbiro so imeli trditve: 1 = sploh ne velja, 2 = ne velja, 3 = niti – niti, 4 = velja in 5 = povsem velja. Faktorska analiza, upoštevajoč lastne vrednosti, višje od 1, je nakazala eno faktorsko rešitev, pri čemer je ta faktor pojasnil 74,36 odstotka variabilnosti (tabela 5).

Tabela 5: Organizacijska anomalija (OA) – faktorske uteži enofaktorske rešitve

Spremenljivka	F. U.*
V naši organizaciji je pritisk, da se cilj doseže ne glede na način.	0,83
V naši organizaciji moraš biti pripravljen kršiti pravila, če je to potrebno, da je delo opravljeno.	0,89
Za večino dela velja, da ni pravega ali napačnega načina za doseganje cilja podjetja.	0,74
Da bi se dosegel cilj, se prireja rezultate, zavaja ipd.	0,88
V naši organizaciji se lahko krši pravila, da bi se doseglo organizacijske cilje.	0,91
V naši organizaciji vlada občutek, da cilj opravičuje sredstva.	0,92

* F. U. – faktorska utež.

2.2.3 Kontrolne spremenljivke

Vključene so bile naslednje kontrolne spremenljivke: spol, starost, dosežena formalna izobrazba, neto plača, zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo s sodelavci, zadovoljstvo s plačo, zadovoljstvo s položajem v organizaciji, zadovoljstvo z delovnimi pogoji, število let delovne dobe v sedanji organizaciji, sektor zaposlitve (javni/zasebni/nevladni) in sektorska dejavnost organizacije (primarna/sekundarna/terciarna).

2.3 Načrt analize

Najprej je bila izvedena analiza enostavnih povezav, naslednji korak je vključeval hierarhično regresijsko analizo z interakcijskimi učinki. Oblikovali smo dva modela večkratne (multiple) hierarhične linearne regresije (dva faktorja OVZ, operacionalizirana kot odvisni spremenljivki), pri katerih so bile v prvem koraku najprej vključene kontrolne spremenljivke, v drugem koraku tri mere OVN, v tretjem koraku OA in v četrtem koraku interakcijski učinki med posameznimi dimenzijami OVN in OA (OVN_MN x OA, OVN_ZDZ x OA, OVN_ZOD x OA, OVN_PLO x OA). Vrednosti Durbin-Watsonove (DW) statistike za vse tri oblikovane modele so se gibale med 1,89 in 2,15, vrednosti *Variance Inflation Factor* (VIF) pa med 1,03 in 1,72, nakazujoč neproblematičnost uporabljenih metode z vidika avtokorelacije in multikolinearnosti. Spremenljivke, vključene v interakcijske učinke, so bile pred analizo standardizirane.

3 Rezultati

3.1 Bivariatne analize

V tabeli 6 so predstavljeni korelacijski koeficienti med dejavniki OVN, OVZ in OA (Kendall's tau_b). Pokaže se, da med faktorji OVZ in faktorji OVN obstajajo statistično značilne povezave, in sicer da je takšnih povezav pet od osmih. Najpogosteje se z različnimi vidiki OVN povezuje vedenje zaposlenih (OVZ_PO), ki vključuje namerno čezmerno trošenje materiala oziroma zaloge podjetja oziroma organizacije, namerno nepravilno, slabo, počasno opravljanje dela in namerno neupoštevanje navodil za delo ali navodil nadrejenega.

Tabela 6: Korelacijska analiza med faktorji OVN, OVZ in OA

	OVZ_MN	OVZ_PO	OA
OVN_MN	0,24**	0,11*	0,21**
OVN_ZDZ	0,28**	0,18**	0,21**
OVN_ZOD	-0,01	0,26**	0,07
OVN_PLO	0,02	0,08	0,04
OA	0,16**	0,08	1

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Ko gre za odnos med faktorji OVZ in OVN ter OA, se kaže povezanost med OA in faktorjem OVZ_MN (več medosebnega nasilja med zaposlenimi v bolj anomičnem stanju) ter povezanost med OA in dvema faktorjema OVN (od štirih; višja zaznava medosebnega nasilja in zmanjšanje delovne zmožnosti pri nadrejenih v bolj anomičnih organizacijah). Posledično je mogoče sklepati, da je OA pomembna, ko gre za odklonsko vedenje v organizacijah, da pa je ta vloga odvisna od tega, za katero obliko odklonskega vedenja gre. Na tej podlagi smo zato preverili, ali in kako sta dimenziji OVZ povezani z različnimi dimenzijami OVN, potem ko je vez kontrolirana s kontrolnimi spremenljivkami in ko je ta vez pogojevana z OA.

3.2 Multivariatne analize

3.2.1 Model 1: Odklonsko vedenje zaposlenih – medosebno nasilje

Rezultati regresijske analize so pokazali, da na OVZ_MN (pred vključitvijo interakcijskih učinkov) vsi, razen enega faktorja OVN (MN, ZDZ in PLO), izkazujejo statistično značilen in pozitiven vpliv (OVN_MN: $\beta = 0,22$, $p < 0,05$; OVN_ZDZ: $\beta = 0,14$, $p < 0,05$; OVN_PLO: $\beta = 0,35$, $p < 0,001$; rezultati za

vsak posamezen korak so zaradi obsežnosti na voljo pri avtorjih) (tabela 7).

OA, ki je pred vključitvijo faktorjev OVN izkazovala statistično značilen in pozitiven vpliv ($\beta = 0,24$, $p < 0,001$), je postala statistično neznačilna po vnosu faktorjev OVN, kar nakazuje na možnost, da je odnos med OA in OVZ mogoče pojasniti z dojemanjem vedenja nadrejenih (na primer OA proži OVZ, ker je v anomičnih razmerah več slabega vedenja – OVN je v tem pogledu torej mogoče videti kot mediatorja med OA in OVZ) (tabela 7).

Tabela 7: Rezultati regresijske analize: Odklonsko vedenje zaposlenih – medosebno nasilje (OVZ_MN)

Model OVZ_MN	B	se	β	t	p
KONSTANTA	-0,13	0,66		-0,20	0,84
Spol	-0,16	0,12	-0,09	-1,39	0,17
Starost	0,00	0,01	-0,04	-0,57	0,57
Zadovoljstvo:					
- z delom	0,03	0,08	0,03	0,41	0,68
- s sodelavci	-0,09	0,07	-0,08	-1,22	0,22
- s plačo	0,10	0,07	0,11	1,39	0,17
- s položajem v org.	-0,08	0,07	-0,08	-1,08	0,28
- z delovnimi pogoji	0,09	0,07	0,09	1,24	0,22
Število let v org.	0,01	0,01	0,10	1,30	0,19
Neto plača	0,15	0,10	0,12	1,52	0,13
Formalna izobrazba	-0,04	0,06	-0,05	-0,66	0,51
Sektor zaposlitve	0,19	0,12	0,10	1,52	0,13
Dejavnost organizacije	-0,11	0,12	-0,06	-0,90	0,37
OVN_MN	0,19	0,08	0,17	2,32	0,02
OVN_ZDZ	0,31	0,11	0,26	2,76	0,01
OVN_ZOD	0,02	0,09	0,02	0,25	0,81
OVN_PLO	0,00	0,11	0,00	-0,03	0,97
OA	0,12	0,08	0,11	1,54	0,13
OVN_MN x OA	-0,03	0,06	-0,04	-0,54	0,59
OVN_ZDZ x OA	-0,09	0,07	-0,12	-1,37	0,17
OVN_ZOD x OA	0,07	0,06	0,09	1,12	0,26
OVN_PLO x OA	0,39	0,09	0,44	4,26	0,00
F				5,75	
R ² (prilagojen)				0,32	
n				210	

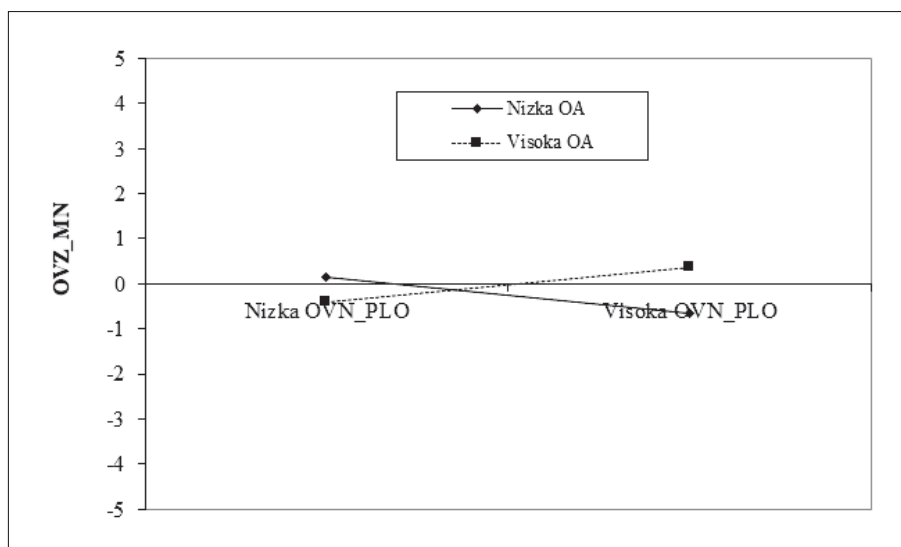
Po vnosu interakcijskih učinkov v model (tabela 7, zadnji korak) se je pokazalo naslednje: faktor OVN_MN je ostal statistično značilen prediktor OVZ_MN, neodvisen od ravni OA (interakcijski učinek OVN_MN x OA je statistično neznačilen). Enako velja za faktor OVN_ZDZ.

Statistično značilni faktor OVN_PLO je postal statistično neznačilen, njegov interakcijski učinek pa statistično značilen. To nakazuje, da ima faktor sam zase neposreden učinek na OVZ, da pa se ta učinek spreminja glede na raven OA – v organizacijah z višjo OA je odnos med OVN_PLO in OVZ_MN pozitiven, v organizacijah z nizko OA pa je celo rahlo negativen (oziroma statistično neznačilen; slika 1).

3.2.2 Model 2: Odklonsko vedenje zaposlenih – poklicna odklonskost

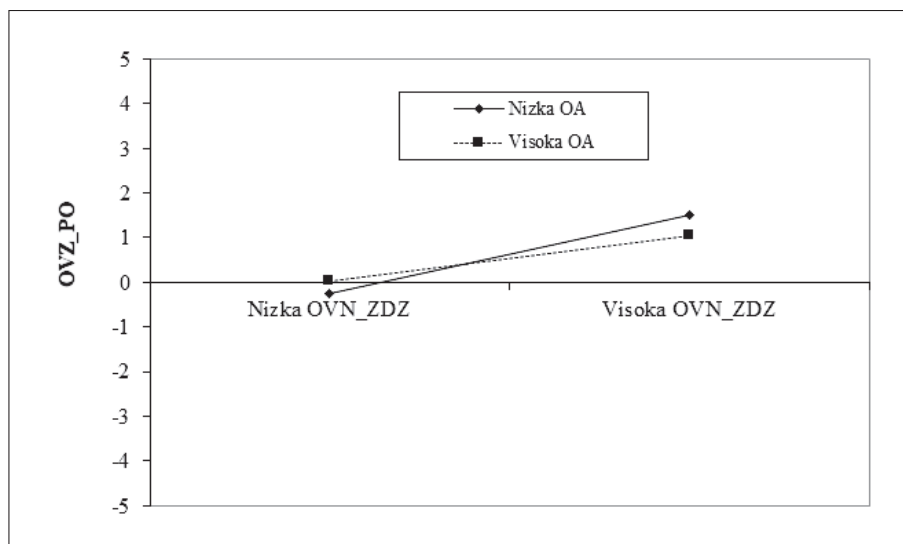
Drugi vidik OVZ, OVZ_PO, izkazuje (enako kot pri OVZ_MN) neodvisnost od prvega bloka spremenljivk (kontrolne), kjer je edina izjema starost anketiranih (mlajši se redkeje vedejo odklonsko). Enako velja tudi za OA, ki izgubi statistično značilen učinek po vnosu spremenljivk, ki zaznavajo OVN.

Ko gre za OVN oziroma njegovo dojetanje, se vnovič pokaže, da je odnos med OVZ in OVN odvisen od oblike vedenja nadrejenih (tabela 8).



Slika 1: Ponazoritev odnosa med OVN_PLO in OVZ_MN na različnih ravneh OA (+/-1 S.O.)

Drugi dejavniki/trditve so se izkazali za statistično neznačilne. Tako zastavljeni model je sicer pojasnil 32 odstotkov variabilnosti odvisne spremenljivke OVZ_MN.



Slika 2: Ponazoritev odnosa med OVN_ZDZ in OVZ_PO na različnih ravneh OA (+/-1 S.O.)

Tabela 8: Rezultati regresijske analize: Odklonsko vedenje zaposlenih – poklicna odklonskost (OVZ_PO)

Model OVZ_PO	B	se	β	t	p
KONSTANTA	0,69	0,69		1,00	0,32
Spol	-0,06	0,12	-0,03	-0,50	0,62
Starost	-0,02	0,01	-0,24	-2,87	0,00
Zadovoljstvo:					
- z delom	-0,02	0,08	-0,02	-0,25	0,81
- s sodelavci	0,04	0,07	0,04	0,55	0,59
- s plačo	-0,06	0,08	-0,06	-0,76	0,45
- s položajem v org.	0,00	0,08	0,00	-0,05	0,96
- z delovnimi pogoji	-0,05	0,07	-0,06	-0,73	0,47
Število let v org.	0,00	0,01	-0,05	-0,53	0,59
Neto plača	0,14	0,10	0,11	1,34	0,18
Formalna izobrazba	-0,03	0,07	-0,04	-0,50	0,62
Sektor zaposlitve	0,08	0,13	0,05	0,67	0,50
Dejavnost organizacije	0,18	0,12	0,10	1,42	0,16
OVN_MN	0,17	0,08	0,16	2,05	0,04
OVN_ZDZ	0,49	0,12	0,42	4,17	0,00
OVN_ZOD	0,24	0,10	0,22	2,53	0,01
OVN_PLO	-0,15	0,12	-0,15	-1,32	0,19

OA	-0,04	0,08	-0,04	-0,05	0,96
OVN_MN x OA	0,03	0,06	0,04	0,49	0,62
OVN_ZDZ x OA	-0,18	0,07	-0,24	-2,49	0,01
OVN_ZOD x OA	0,01	0,07	0,02	0,22	0,82
OVN_PLO x OA	0,13	0,09	0,15	1,35	0,18
F				3,74	
R ² (prilagojen)				0,22	
n				210	

Vedenje nadrejenih, ki vključuje elemente nasilja (OVN_MN), zmanjšuje delovno zmožnost (neutemeljene kritike, ignoriranje predlogov ipd; OVN_ZDZ) in vključuje zlorabo odsotnosti z dela (OVN_ZOD), proži OVZ, in sicer slabitev, oviranje in sabotiranje delovnega procesa (OVZ_PO). Zadnji blok vnesenih prediktorjev (interakcijski učinki) kaže na samo en statistični učinek, in sicer OVN_ZDZ x OA, iz njegove grafične ponazoritve pa je mogoče razbrati, da je v stanju nizke OA odnos med OVN_ZDZ in OVZ_PO močnejši kot v stanju visoke OA (slika 2).

OA v tem smislu duši učinek faktorja OVN na faktor OVZ. Tako zastavljeni model je sicer pojasnil 22 odstotkov variabilnosti OVZ_PO.

4 Razprava

Tuja literatura kaže, da je dojemanje vedenja nadrejenih (in vedenje samo) pomemben dejavnik vedenja zaposlenih (slabo vodenje vodi do pogostejšega odklonskega vedenja na delovnem mestu; Baker, 2013; Boddy, 2014; de Bruijn, 2021). Študije poleg tega kažejo na negativen učinek OA na splošno raven odklonskega vedenja v organizacijah – nejasnost pravil, odsotnost moralnega tehtanja zaradi sledenja sebičnim interesom, želja po rezultatih ne glede na sredstva njihovega doseganja in podobno so dejavniki odklonskega vedenja ne le v organizacijah, temveč tudi v družbi nasploh (Messner in Rosenfeld, 1994).

Študija je z različnih vidikov OVZ in dojemanja vedenja njihovih nadrejenih preverila, ali in kako se dojemanje vedenja nadrejenih pri zaposlenih zrcali v njihovem vedenju ter ali in kako je ta odnos pogojevan z ravni OA. Glede tega sta bili postavljeni naslednji hipotezi: v skladu s preteklimi študijami se predvideva, da se dojemanje OVN pomembno povezuje z OVZ in da je ta odnos močnejši v razmerah izrazitejše OA oziroma da je OA moderator.

Na podlagi bivariatnih in multivariatnih analiz smo ugotovili, da se odnos med OVZ in OVN spreminja glede na dimenzijo vedenja. Rezultate osvetljujemo po dveh sklopih OVZ (OVZ_MN; OVZ_PO).

Prvi faktor OVZ (OVZ_MN), ki vključuje neupravičeno odsotnost z dela in žaljivo vedenje zaposlenih, se je okreplil, če so se po oceni zaposlenih tudi njihovi nadrejeni vedli žaljivo (OVN_MN) in v smeri zmanjševanja delovnih zmožnosti (OVN_ZDZ: neupravičene kritike, zadrževanje pomembnih informacij, izključevanje in ignoriranje predlogov; tabela 2). Učinek teh dveh faktorjev na OVZ_MN ni bil pogojevan z (OA, katere negativni učinek na OVZ (več OA, več OVZ) je postal statistično neznačilen po vnosu interakcijskih učinkov v model. To sicer ni veljalo za učinek faktorja OVN_PLO (slika 1). Učinek OVN_PLO na OVZ_MN je bil sicer statistično neznačilen, a je statistično značilno pogojevan z OA tako, da v pogojih visoke OA faktor proži več OVZ_MN. Edini faktor OVN, ki ni imel učinka na OVZ_MN, je bil OVN_ZOD (zaznana zloraba odsotnosti z dela nadrejenih se ne povezuje z medosebnim nasiljem podrejenih zaposlenih).

Drugi faktor OVZ (OVZ_PO), ki je vključeval ignoriranje pravil nadrejenih, pravil glede odmorov, točnosti, urejanja osebnih zadev in podobno (tabela 2), je bil statistično odvisen od treh faktorjev OVN (MN, ZDZ in ZOD). To se ni spremenilo po vnosu interakcijskih učinkov. Edini odnos med OVZ_PO in OVN, na katerega je vplivala OA, je bil odnos med OVZ_PO in OVN_ZDZ, ki je presenetljivo pokazal, da

je v bolj anomičnih organizacijah vez med faktorjema OVZ in OVN šibkejša (slika 2). Z vsebinskega vidika to pomeni, da je na primer odnos med zamujanjem zaposlenih in njihovih nadrejenih manj izrazit, če so pravila v organizaciji ohlapnejša. To pomeni, da so take kršitve zaposlenih redkeje vezane na dojemanje vedenja nadrejenih, če gre za normativno ohlapnejše delovno okolje.

Raziskava torej deloma pritrjuje tezi, da nadrejeni s svojim odklonskim vedenjem vplivajo na OVZ oziroma ga krepijo. Kot smo zapisali, je to posledica dejstva, da so zaposleni aktivni opazovalci dogajanja v organizaciji. Posledično je mogoče pritrčiti mnenju van Fleet in Griffina (2006) ter drugih (Appelbaum idr., 2007; Bradley idr., 2006; Trevino in Brown, 2005), ki nakažejo, da vodje s svojim vedenjem vplivajo na pojav neželenega vedenja v organizaciji tudi zato, ker nadrejeni, ki se vedejo neetično, pogosto ustvarijo vzdušje v organizaciji, ki dopušča podobno odklonsko vedenje pri zaposlenih. V okviru naše študije se to na primer kaže v dejstvu, da bo v organizacijah, v katerih je OVN pogostejše, več zaposlenih zamujalo na delo ali predčasno odšlo z dela brez dovoljenja, da bo več absentizma, več škodljivih govoric o drugih, žaljivega vedenja, ignoriranja predlogov in mnenj ter več izključevanja drugih pri aktivnostih, povezanih z delom. Prav tako se pokaže, da bodo zaposleni izkoristili več odmorov ali daljše odmore, kot je sprejemljivo/dovoljeno, krivili druge za svoje napake, urejali osebne zadeve v delovnem času, čezmerno trošili material oziroma zaloge podjetja oziroma organizacije, delo opravljali nepravilno, slabo, počasi in ne nazadnje namenoma ne bodo upoštevali navodil za delo ali navodil nadrejenega, če po njihovem mnenju to počnejo tudi njihovi neposredno nadrejeni.

Po drugi strani rezultati kažejo, da ni vsako OVZ na delovnem mestu povezano z dojemanjem vedenja nadrejenih. Prav tako se pokaže, da OVZ v stanju OA ni nujno pogostejše in da obstoj OA ne pogojuje vedno odnosa med vedenjem nadrejenih in njihovih zaposlenih.

4.1 Omejitve in predlogi

Prikazane rezultate je treba razumeti v kontekstu omejitve vzorca, ki je relativno majhen, kar je predvsem posledica slabega odziva organizacij in njihovih zaposlenih. V tem pogledu so omejene tudi možnosti podrobnejših analiz po npr. sektorjih zaposlitve. Z vzorcem povezana omejitev te raziskave je tudi ta, da rezultatov ni mogoče posploševati, saj gre za priložnostni vzorec.

Raziskava prav tako ni zajela vpliva širše družbe, kulture, temeljnih norm in vrednot na organizacije in tega, kako se to odraža v kulturi, normah in vrednotah organizacije ter posledično v OA in OO. V tem pogledu lahko samo predlagamo,

da se v prihodnje usmeri več raziskovalnih naporov v raziskovanje dejavnikov OO in razmerij med njimi, vključno s tem, kako se anomičnost širšega okolja, ki ga označuje prodor (kapitalistične) ekonomske logike v vse pore družbe (Messner in Rosenfeld, 1994; Passas, 1990), zrcali v ravnanju organizacij navznoter in navzven. Glede na rezultate preteklih študij bi bilo prav tako zanimivo videti, kako na vedenje zaposlenih, na vzdušje v organizaciji vplivajo tržni položaj organizacije (ali gre za organizacijo, ki deluje v stanju konkurence, ali za organizacijo, ki deluje v monopolnem/oligopolnem okolju), sektor delovanja in podobno. V tem pogledu gre raziskavo, ki zaradi slabega odziva na anketo ni omogočila analiz po organizacijah, razumeti predvsem kot enega od redkih poskusov raziskovanja OO v Sloveniji, pomen česar se razkrije, ko se upošteva, kako mnogotere in obsežne so posledice različnih oblik OO, tako na ravni posameznika in organizacije kot tudi na ravni družbe kot celote.

Literatura

- Allport, G. W. in Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psychological study. *Psychological Monographs*, 47(1), i–171.
- Appelbaum, S., Iaconi, G. D. in Matusek, A. (2007). Positive and negative deviant behaviors: source, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, 7(5), 586–598.
- Babiak, P. in Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. Regan Books/Harper Collins Publishers.
- Bamfield, J. (2004). Shrinkage, shoplifting and the cost of retail crime in Europe: a cross-sectional analysis of major retailers in 16 European countries. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(5), 235–241.
- Baker, M. W. (2013). *A multiple case study of the dark side of leadership: An Exploration of executives who led their companies to disastrous results versus exemplary CEOs who did not* [Doktorska disertacija]. Regent University.
- Bernburg, J. (2002). Anomie, social change and crime: A theoretical examination of Institutional-Anomie Theory. *The British Journal of Criminology*, 42(4), 729–742.
- Bibi, Z., Karim, J. in ud Din, S. (2013). Workplace incivility and counterproductive work behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 317–334.
- Boddy, C. R. (2014). Corporate psychopaths, conflict, employee affective well-being and counterproductive work behaviour. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 107–121.
- Bradly, J. O., Nelson, D. L. in Parayitam, S. (2006). Managing aggression in organizations: what leader must know. *Leadership & Organizational Development Journal*, 27(5), 384–398.
- Brothridge, C. M. in Keup, L. (2005). Barnyard democracy in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 11(3/4), 125–132.
- Burnes, B. in Pope, R. (2007). Negative behaviours in the workplace. *International Journal of Public Sector Management*, 20(4), 285–303.
- Choi, Y. H., Myung, J. K. in Kim, J. D. (2018). The effect of employees' perceptions of CSR activities on employee deviance: The mediating role of anomie. *Sustainability*, 10(3), 601.
- Coser, L. A. (1964). *Sociological theory: A book of readings* (2nd ed.). MacMillan Company.
- Crino, M. D. (1994). Employee sabotage: A random or preventable phenomenon? *Journal of Managerial Issues*, 6(3), 311–330.
- De Bruijn A. L. (2021) Organizational factors and workplace deviance: Influences of Abusive supervision, dysfunctional employees, and toxic work environments. V B. van Rooij in D. D. Sokol (ur.), *The Cambridge Handbook of compliance* (str. 639–661). Cambridge University Press.
- Dular, P. (2010). *Percepcija managerjev o vplivu neželenih vedenj na absentizem* [Magistrsko delo]. Fakulteta za management Koper.
- Eddy, E. R., D'Abate, C. P. in Thurston Jr, P. W. (2010). Explaining engagement in personal activities on company time. *Personnel Review*, 39(5), 639–654.
- Filstad, C. in Gottschalk, P. (2012). Characteristics of white-collar criminals: A Norwegian study. *Journal of Money Laundering Control*, 15(2), 175–187.
- Fox, S. in Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915–931.
- Fox, S., Spector, P. E. in 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.
- Giacalone, R. A. in Knouse, S. B. (1990). Justifying wrongful employee behavior: The role of personality in organizational sabotage. *Journal of Business Ethics*, 9(1), 55–61.
- Giacalone, R. A. in Rosenfeld, P. (1987). Reasons for employee sabotage in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 1(4), 367–378.
- Giacalone, R. in Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Sage.
- Gonzalez-Mulé, E., DeGeest, D., Kiersch, C. in Mount, M. K. (2013). Gender differences in personality predictors of counterproductive behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 28(4), 333–353.
- Grijalva, E. in Newman, D.A. (2015). Narcissism and Counterproductive Work Behavior (CWB): Meta-analysis and Consideration of collectivist culture, big five personality, and narcissism's facet structure. *Applied Psychology* 64(1), 93–126.
- Gregory, B. T., Osmonbekov, T., Gregory, S. T., Albritton, M. in Carr, J. C. (2013). Abusive supervision and citizen behaviors: Exploring boundary condition. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 628–644.
- Hodson, R. (1999). Organizational anomie and worker consent. *Work and Occupations*, 26(3), 292–323.
- Klotz, A. C. in Buckley, R. M. (2015). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. *Journal of Management History*, 19(1), 114–132.
- Lawrence, T. B. in Robinson, S. L. (2007). Ain't misbehavin': Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management Association*, 33(3), 378–394.
- LeBlanc, M. M. in Kelloway, K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 444–453.
- Lobnikar, B. (1999). *Upravljanje antisocialnega vedenja v organizaciji kot naloga kadrovskega managementa* [Magistrsko delo]. Fakulteta za organizacijske vede.
- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Ellen III, B. P., in Carson, J. E. (2021). A meta-analysis of interpersonal and organizational workplace deviance research. *Journal of Management*, 47(3), 597–622.

Peter Dular, Rudi Klanjšek: Odklonsko vedenje zaposlenih z vidika dojemanja vedenja njihovih nadrejenih v organizacijah v Sloveniji in vloga organizacijske anomalije kot moderatorja

33. Martin, K. D., Johnson, J. L. in Cullern, J. B. (2009). Organizational change, normative control deinstitutionalization, and corruption. *Business Ethics Quarterly*, 19(1), 105–130.
34. McKendall, M. A. in Wagner, J. A. (1997). Motive, opportunity, choice, and corporate illegality. *Organization Science*, 8(6), 624–647.
35. Messner, S. F. in Rosenfeld, R. (1994). *Crime and the American dream*. Wadsworth Publishing Company.
36. Mills, D. (1997). Workplace violence: Beyond the breaking point. *OH&S Canada*, 13(7), 38–50.
37. Niedhammer, I., David, S. in Degioanni, S. (2006). Association between workplace bullying and depressive symptoms in the French working population. *Journal of Psychosomatic research*, 61(2), 251–259.
38. Niedhammer, I., David, S., Degioanni, S., Drummond, A. in Philip, P. (2009). Workplace bullying and sleep disturbances: Findings from a large scale cross-sectional survey in the French working population. *Sleep*, 32(9), 1211–1219.
39. Ogrizek, S. (2005). *Mobbing - nadlegovanje na delovnem mestu* [Magistrsko delo]. Fakulteta za družbene vede.
40. Oliphant, B. J. in Oliphant, G. C. (2001). Using a behavior-based method to identify and reduce employee theft. *International Journal of Retail & Distribution management*, 29(10), 442–451.
41. Passas, N. (1990). Anomie and corporate deviance. *Contemporary Crises*, 14(2), 157–178.
42. Paternoster, R. (1996). Sanction threats and appeals to morality: Testing a Rational choice model of corporate crime. *Law & Society Review*, 30(3), 549–584.
43. Pearson, C. M., Andersson, L. M. in Wagner, J. W. (2001). When workers flout convention: a study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387–1419.
44. Pfohl, S. (1994). *Images of deviance and social control: A sociological history* (2nd ed.). McGraw-Hill.
45. Pletzer, J. L., Bentvelzen, M., Oostrom, J. K. in de Vries, R. E. (2019). A meta-analysis of the relations between personality and workplace deviance: Big Five versus HEXACO. *Journal of Vocational Behavior*, 112(1), 369–383.
46. Rea, K. in Subramaniam, N. (2008). Quality of internal control procedures: Antecedents and moderating effect on organizational justice and employee fraud. *Managerial Auditing Journal*, 23(2), 104–124.
47. Robinson, S. L. in Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
48. Rospenda, K. M., Richman, J. A., Ehmke, J. L. in Zlatoper, K. W. (2005). Is workplace harassment hazardous to your health. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 95–110.
49. Simpson, S. S. in Piquero, N. (2002). Low self-control, Organizational Theory and corporate crime. *Law & Society Review*, 36(3), 509–547.
50. Simpson, S. S., Gibbs, C., Rorie, M., Slocum, L., Cohen, M. A. in Vandenbergh, M. (2013). An empirical assessment of corporate environmental crime-control strategies. *The Journal of Criminal Law & Criminology*, 103(1), 231–278.
51. Sutherland, E. H. (1940). White-collar criminality. *American Sociological Review*, 5(1), 1–12.
52. Switzer, T. G. (2013). *Measuring normlessness in the workplace: a study of organizational anomie in the academic setting* [Doktorska disertacija]. Antioch University.
53. Tsahuridu, E. E. (2006). Anomie and ethics at work. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 163–174.
54. Tran, Q. Y., Tian, Y. in Sankoh, P. (2013). The impact of prevalent destructive leadership behaviour on subordinate employees in a firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(7), 595–600.
55. Trevino, L. K. in Brown, M. E. (2005). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. V R. E. Martin (ur.), *Managing organizational deviance* (str. 69–96). Sage.
56. Van Fleet, D. D. in Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional organization culture. The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 698–708.
57. Van Rooij, B. in Fine, A. (2018). Toxic corporate culture: Assessing organizational processes of deviancy. *Administrative Sciences*, 8(3), 23–61.
58. Zoghbi, P. in Espino, R. (2007). Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB). *Personnel Review*, 36(6), 843–866.

Deviant Employee Behaviour in Light of Perceived Behaviour of Their Superiors in Organizations in Slovenia and the Role of Organizational Anomie as a Moderator

Peter Dular, M.A., Doctoral Student, Faculty of Arts, University of Maribor, Slovenia. E-mail: peter.dular@gmail.com

Rudi Klanjšek, Ph.D., Associate Professor of Sociology, Faculty of Arts, University of Maribor, Slovenia. ORCID: 0000-0002-2242-5355.
E-mail: rudi.klanjsek@um.si

Deviant behaviour in organizations is studied from various perspectives, often with researchers citing the behaviour of superiors in the organization as a cause for employees' deviant behaviour. This article, through a review of relevant literature, examines whether this association also exists in the Slovenian context, while introducing the concept of organizational anomie as a moderator into the analysis. The results of a study conducted in 2023 among employees in organizations in Slovenia who reported on both their own deviant behaviour and that of their superiors, are presented. The results indicate that respondents more frequently perceive deviant behaviour among their superiors than among themselves; that there are statistically significant correlations between the forms of deviant behaviour exhibited by superiors and those exhibited by employees; that these correlations are contingent upon the form of behaviour; and that in individual cases, these correlations are contingent upon the level of organizational anomie. The findings are discussed in the context of factors and relationships related to the concept of organizational deviance.

Keywords: organizational deviance, workplace deviant behaviour, organizational anomie

UDC: 005.958.2