

VEĆU ZA STUDIJE PRI UNIVERZITETU UNIVERZITETA U BEOGRADU

PRIJAVA TEME ZA IZRADU MASTER RADA

Obraćam se Veću za studije pri Univerzitetu u Beogradu sa molbom da mi se, kao studentu akademskih master studija **Menadžment poslovnih performansi, 120 ESPB**, odobri izrada master rada.

Naslov teze:

Povezanost toksične organizacione kulture, stilova vođenja i namere zaposlenih da napuste organizaciju

Naučni cilj rada

Naučni cilj ovog master rada je da se, na osnovu literature iz oblasti organizacionog ponašanja, analizira i konceptualno utemelji povezanost toksične organizacione kulture i destruktivnih stilova vođenja sa namerom zaposlenih da napuste organizaciju (turnover intention). Poseban akcenat se stavlja na razumevanje organizacione kulture kao normativnog sistema koji usmerava ponašanje zaposlenih, kao i na ulogu liderstva u formiranju, održavanju i prenošenju toksičnih obrazaca ponašanja u organizacijama.

Rad takođe ima za cilj da objasni psihološke mehanizme kroz koje toksicnost organizacionog okruženja i destruktivno liderstvo utiču na dobrobit zaposlenih, stres, emocionalnu iscrpljenost i formiranje namere odlaska, kao i da razmotri ulogu individualnih razlika u intenzitetu ovih efekata.

Predmet rada

Predmet master rada je teorijska analiza povezanosti između toksične organizacione kulture, stilova vođenja i namere zaposlenih da napuste organizaciju, sa fokusom na razumevanje toksičnosti kulture kao stabilizovanog sistema normi i očekivanja ponašanja, a ne kao izolovanih incidenata.

U radu se organizaciona kultura razmatra kao normativni okvir koji usmerava ponašanje zaposlenih i definiše poželjne obrasce ponašanja, pri čemu se posebna pažnja posvećuje pasivno-defanzivnim i agresivno-defanzivnim normama koje mogu doprineti toksičnosti organizacionog okruženja. Analizira se uloga destruktivnog liderstva kao ključnog izvora i prenosioca toksičnih normi, kao i mehanizam hijerarhijskog „prelivanja“ (trickle-down) štetnih obrazaca ponašanja zaposlenih sa viših na one na nižim pozicijama u organizaciji.

Rad dalje razmatra nameru odlaska zaposlenih kao snažan prediktor stvarne fluktuacije zaposlenih u druge organizacije. Poseban deo rada odnosi se na psihološke resurse i individualne razlike zaposlenih i lidera koji mogu moderirati odnos između toksičnog okruženja i namere odlaska.

Metode rada

Rad je koncipiran kao teorijsko istraživanje zasnovano na sistematskom i integrativnom pregledu relevantne naučne literature

U radu se koriste metode analize, sinteze i komparacije nalaza iz oblasti organizacione kulture, liderstva, namere odlaska i individualnih razlika zaposlenih.

Na osnovu pregleda literature rad **konceptualno** povezuje toksičnu organizacionu kulturu, destruktivno liderstvo, psihološke mehanizme (stres, emocionalna iscrpljenost, organizaciona pravda) i nameru odlaska, uz razmatranje moderirajuće uloge individualnih karakteristika. Rad ne uključuje empirijsko prikupljanje podataka, već postavlja teorijske propozicije koje mogu biti osnova za buduća empirijska istraživanja.

Struktura rada (po poglavljima)

U uvodnom delu, u okviru koga se obrazlaže aktuelnost teme, predmet i ciljevi istraživanja, metodološki pristup i struktura rada.

U prvom poglavlju se opisuje organizaciona kultura i njen normativni karakter, sa posebnim fokusom na uslove pod kojima kultura postaje toksična i na načine njene operacionalizacije kroz norme i očekivanja ponašanja. Razmatraju se i različiti teorijski pristupi koji kulturu vide kao sistem zajedničkih značenja, vrednosti i normi koje usmeravaju ponašanje i interpretacije zaposlenih u organizaciji.

Drugo poglavlje bavi se toksičnom organizacionom kulturom i njenim osnovnim obeležjima. U ovom poglavlju razmatraju se definicije toksičnosti, njene ključne dimenzije i manifestacije, kao i posledice koje takvo organizaciono okruženje ima po dobrobit zaposlenih i organizaciju.

Treće poglavlje je usmereno na stilove liderstva, sa posebnim fokusom na destruktivne oblike liderstva. Razmatra se i uloga lidera u stvaranju, opstajanju i normalizaciji toksičnih obrazaca ponašanja u organizaciji.

Četvrto poglavlje posvećeno je razmatranju namere zaposlenih da napuste organizaciju (turnover intention). U ovom delu rada obrađuje se značaj namere odlaska kao prediktora realnog izlaska iz organizacije, kao i savremeni teorijski modeli koji odlazak objašnjavaju kao proces na koji utiče mnoštvo faktora.

Peto poglavlje bavi se ulogom individualnih razlika zaposlenih. Analizira se na koji način ove karakteristike mogu uticati na percepciju toksičnog organizacionog okruženja i na reakcije zaposlenih na destruktivne stilove vođenja.

U završnom delu rada integrišu se prethodno razmatrani teorijski nalazi koji povezuju toksičnu organizacionu kulturu, stilove vođenja, psihološke mehanizme i nameru zaposlenih da napuste organizaciju, nakon čega slede zaključna razmatranja o teorijskim i praktičnim implikacijama rada.

Predlog Literature

1. Ackerley, N. (2020). Constructive dismissal and unfair dismissal. *Veterinary Nursing Journal*, 35(1), 7. <https://doi.org/10.1080/17415349.2019.1691309>
2. Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*. Lawrence Erlbaum Associates.
3. Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2025). Dark clouds of leadership: Causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management & Organization*, 55(4), 476–503. <https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2442185>
4. Ali, S., Yongjian, P., Shahzad, F., et al. (2022). Abusive supervision and turnover intentions: A mediation-moderation perspective (self-esteem). *Sustainability*, 14, 10626.
5. Anafarta, N. (2011). *The relationship between work–family conflict and job satisfaction: A structural equation modeling (SEM) approach*. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 168–177.
6. Balthazard, P. A., Cooke, R. A., & Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709–732. <https://doi.org/10.1108/02683940610713253>
7. Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment*. Basic Books
8. Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A. S., Junker, N. M., & van Dick, R. (2017). Think manager—think male, think follower—think female: Gender bias in implicit followership theories. *Journal of Applied Social Psychology*, 47, 1–12. <https://doi.org/10.1111/jasp.12445>

9. Brodie, D. (2022). Constructive dismissal: The contractual maze. *King's Law Journal*, 33(2), 151–168. <https://doi.org/10.1080/09615768.2022.2093620>
10. Coetsee, M., & van Dyk, J. (2018). Workplace bullying and turnover intention: work engagement as mediator. *Psychological Reports*, 121(2), 375–392.
11. Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245–273. <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>
12. Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72(3, Pt 2), 1299–1330. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.72.3c.1299>
13. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
14. Dahling, J. J., & Librizzi, U. A. (2015). Integrating work adjustment and attachment theory to predict turnover intentions. *Journal of Career Development*, 42(3), 215–228.
15. Durham, B. T. (2021). *Abusive supervision and subordinate characteristics: A relative importance analysis* (Doktorska disertacija). University of North Carolina at Charlotte.
16. Eissa, G., & Lester, S. W. (2017). Role overload and frustration as antecedents of abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 307–326.
17. Fraley, R. C., Waller, N. G., & Brennan, K. A. (2000). An item response theory analysis of self-report measures of adult attachment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(2), 350–365. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.2.350>
18. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover. *Journal of Management*, 26, 463–488.
19. Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21(4), 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.006>

20. Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270–280.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.2.270>
21. Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
22. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
23. Hom, P. W., Shaw, J. D., Lee, T. W., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.
24. Ivanović, T., & Ivančević, S. (2019). Turnover intentions and job hopping among Millennials in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24, 1–12.
25. Janićijević, N. (2011). Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji. *Ekonomске teme*, 49(4), 527–543.
26. Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić, M., & Krivokapić, J. (2013). *Osnovi organizacije i menadžmenta*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
27. Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022, September 15). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*.
28. Mackey, J. D., Ellen, B. P., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis. *Journal of Business Research*.
29. Malola, P., Desrumaux, P., Dose, E., & Jeoffrion, C. (2024). Bullying and turnover intention: indirect role of supervisor support. *IJERPH*, 21(6), 751.
30. Mandelbaum, T. (2020). *Attachment and adult clinical practice: An integrated perspective on developmental theory, neurobiology, and emotional regulation*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003090878>
31. Maslov, A. H. (1982). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
32. Mathieu, C., Neumann, C. S., Babiak, P., & Hare, R. D. (2015). Corporate psychopathy and the full-range leadership model. *Assessment*, 22(3), 267–278.

33. Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65, 325–357.
34. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
35. Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159–1168. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
36. Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). *The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy*. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563.
37. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109–119.
38. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138–158.
39. Stefanović Stanojević, T. Z. (2011). *Afektivna vezanost: Razvoj, modaliteti i procena*. Niš: Filozofski fakultet Univerziteta u Nišu.
40. Stempel, C. R., & Rigotti, T. (2018). Leaders' gender, perceived abusive supervision and health. *Frontiers in Psychology*, 9, 2427.
41. Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the Great Resignation. MIT Sloan Management Review.
42. Sun, S., Chen, H., He, Y., et al. (2025). Workplace bullying and turnover intentions among workers: A systematic review and meta-analysis. *BMC Public Health*, 25, 2394.
43. Tamimi, M., & Sopiah. (2022). *The influence of leadership style on employee performance: A systematic literature review*. *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*, 1(2), 128–138. <https://doi.org/10.54099/ijebm.v1i2.360>
44. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
45. Thau, S., & Mitchell, M. S. (2010). Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1009–1031. <https://doi.org/10.1037/a0020540>

46. Tshoose, C. (2017). Constructive dismissal arising from work-related stress: National Health Laboratory Service v Yona & Others. *Journal for Juridical Science*, 42(1), 121–138. <https://doi.org/10.18820/24150517/JJS42.v1.7>
47. Van Rooij, B., & Fine, A. (2018). Toxic corporate culture: Assessing organizational processes of deviancy.
48. Warnock, K. N., Ju, C. S., & Katz, I. M. (2024). A meta-analysis of attachment at work. *Journal of Business and Psychology*, 39, 1239–1257.
49. Yip, J., Ehrhardt, K., Black, H., & Walker, D. O. (2018). Attachment theory at work: A review and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 185–198. <https://doi.org/10.1002/job.2204>
50. Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309–348. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00115>.
- Champe, J., Okech, J. E. A., & Rubel, D. J. (2013). Emotion regulation: Processes, strategies, and applications to group work training and supervision. *The Journal for Specialists in Group Work*, 38(4), 349–368. <https://doi.org/10.1080/01933922.2013.834403>
51. Zong, S., Han, Y., & Li, M. (2022). Not my job, I do not want to do it: The effect of illegitimate tasks on work disengagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 719856. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.719856>

Radna biografija

Gordana Sarić diplomirala je na Fakultetu bezbednosti Univerziteta u Beogradu, gde je stekla zvanje diplomiranog menadžera bezbednosti. Student je master akademskih studija na Univerzitetu u Beogradu, na studijskom programu **Menadžment poslovnih performansi**. Zaposlena je u korporativnom okruženju u oblasti nekretnina, gde na poziciji supervizora dva tima učestvuje u organizaciji rada, koordinaciji zaposlenih i praćenju operativnih i organizacionih performansi. Učestvovala je kao koordinator volontera na **Svetskom atletskom prvenstvu 2022. godine**, gde je bila zadužena za organizaciju i koordinaciju rada većeg broja volontera u dinamičnom, visokopritisnom internacionalnom okruženju.

Mentor i kandidat

Mentor

Kandidat

Prof. dr Miloš V Jevtić

Gordana Sarić

Br. Indeksa 38/2024

Studijski program:

Menadžment poslovnih performansi, 120 ESPB

Naslov teze:

Povezanost toksične organizacione kulture, stilova vođenja i namere zaposlenih da napuste organizaciju

Kandidat:

Gordana Sarić

Mentor:

Prof. dr Miloš V Jevtić, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu