

Kontrproduktywność, pasywność i przejawy wycofania z ról organizacyjnych wśród polskich pracowników

Maciej Macko*

Instytut Psychologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań

Maria Strykowska

Instytut Psychologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Poznań

COUNTERPRODUCTIVITY, PASSIVITY AND WITHDRAWAL AMONG POLISH EMPLOYEES

Despite the internal climate and culture they are embedded in, modern organizations suffer significant costs inflicted by employee counterproductivity. The fact of growing research in that area of organizational behavior is apparent. The objective of this article is to present a variety of definitions and typologies useful in explaining and predicting CWBs. Results on CWBs among Polish employees are also given in relation to American studies. The multiplicity of scientific approaches has encouraged the authors to give their own definition of general employee counterproductivity and propose some basic explanations based on their own research. The authors conclude that due to construct complexity and heterogeneity it is questionable if a comprehensive and universal theory of employee counterproductivity is ever to be proposed. Nevertheless, based on both academic and practical reasons, it seems important to further explore the phenomenon and offer more accurate, culture-sensitive measurement tools.

Dyskusja pomiędzy teoretykami, badaczami oraz specjalistami z dziedziny HR nad zachowaniami i postawami uczestników organizacji, którym można nadać miano kontrproduktywnych rozgorzała na łamach czasopism naukowych i branżowych w latach 90. i trwa nieprzerwanie do dziś. Problem ten oceniany jest we współczesnej światowej psychologii pracy i organizacji jako nader aktualny. Poświęcono mu m.in. specjalne wydanie *International Journal of Selection and Assessment* (nr 10/2002), tegoroczne specjalne wydanie *Human Resource Management Review* (nr 20/2010) oraz wiele artykułów na łamach *Journal of Applied Psychology*.

Raporty dotyczące etyki pracy w Stanach Zjednoczonych (SHRM Ethics Report za: Parks i Mount, 2005) pokazują skalę omawianego zjawiska: w USA roczne straty firm doświadczających zachowań kontrproduktywnych w szeregach pracowników szacowane są w przedziale od 15 do 25 miliardów dolarów, a około 30% kończących swoją działalność firm bankrutuje z powodu nieumiejętności radzenia sobie z kradzieżami wśród własnych pracowników (Parks i Mount, 2005). Bennett i Robinson (2000) podają, że od 33 do 75% wszystkich zatrudnionych osób podejmuje szkodliwe dla pracodawcy aktywności o różnej sile i zasięgu.

Europejskie dane są zbieżne z doniesieniami amerykańskimi. Niemieckie czasopismo *Psychologie Heute* (za: Gestmann, 2001) opublikowało w 2000 roku następujące wyniki badań: 40% pracowników przebywa na fikcyjnych zwolnieniach lekarskich, 41% naciąga obliczenia kosztów służbowych na swoją korzyść; 60% zabiera z pracy przedmioty należące do pracodawcy; 76% obciąża rachunek telefoniczny pracodawcy prywatnymi rozmowami. W europejskich sieciach handlowych średnio 28% kradzieży dokonują sami pracownicy.

Firmy ponoszą straty nie tylko z powodu szkodliwej aktywności pracowników, ale także w wyniku braku ich zaangażowania i ograniczania się do wykonywania absolutnego minimum objętych formalną umową obowiązków. Hoehn (za: Gestmann, 2001) w przeprowadzonych wśród pracowników niemieckich koncernów badaniach wykazał, że 25% pracowników nie angażuje się w swoją pracę z powodu postrzegania własnego kierownictwa jako nieefektywnego i niezainteresowanego losem zatrudnionych. Ogólnie w Niemczech koszt szkodliwej działalności pracowników szacowany jest na ok. 18 miliardów € rocznie (Gestmann, 2001).

W Polsce nie przeprowadza się systematycznych badań nad uwarunkowaniami i częstością występowania kontrproduktywności obejmującej działania destrukcyjne, działania dysfunkcyjne, zachowania dewiacyjne i antyspołeczne¹. W związku z tym nie można podać kra-

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Maciej Macko, Instytut Psychologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, ul. Szamarzewskiego 89, 60-568 Poznań.
email: macko@amu.edu.pl

¹ Z wyjątkiem studiów nad zjawiskiem mobbingu (np.: Durniat, 2009; Warszewska-Makuch, 2008; Miedzik, 2008).

jowych danych dla dokonania porównań międzynarodowych.

Jak spójnie pokazują przytoczone powyżej raporty szkodliwe zachowania pracowników stanowią bardzo znaczące obciążenia dla organizacji. Aby móc przedstawić sposoby skutecznych interwencji, należy jednak najpierw dokonać diagnozy problemu. W tym celu należy postawić trzy istotne pytania:

- dlaczego pracownicy zachowują się w sposób przedstawiony powyżej, czyli jakim organizacjom/pracodawcom zagraża zwiększona kontrproduktywność?
- jak można wstępnie określić skalę zjawiska w naszym kraju?
- czy istnieje (i jaki jest) dominujący typ kontrproduktywności polskich pracowników?

KONTRPRODUKTYWNOŚĆ

Autorzy podręczników akademickich i artykułów naukowych podejmują liczne próby możliwie najtrafniejszego zdefiniowania tego szkodliwego zjawiska. Jedno z popularnych ujęć głosi, że kontrproduktywne zachowania organizacyjne, to każde intencjonalne (*intentional*) zachowanie członka organizacji postrzegane jako sprzeczne z pełnoprawnymi (*legitimate*) interesami tej organizacji (Sackett, 2002). Kontrproduktywność jest więc inicjowana negatywną intencją, która niesie skutek w postaci obniżenia efektywności przedsiębiorstwa. Najczęściej dokonuje się: kradzieży, niszczenia własności, niewłaściwego wykorzystania informacji, wykroczeń przeciw zasadom BHP i nieusprawiedliwionego spadku frekwencji.

Intencjonalność negatywnych działań jest elementem niezwykle trudno poddającym się operacjonalizacji i empirycznej weryfikacji. Nierozwiązany pozostaje między innymi problem błędów popełnianych przez pomyłkę albo przeoczenie, nieprawidłowości wynikających z nieporozumienia, niewiedzy lub niepewności. Nie zostaje wyjaśniona także kwestia, jak zakwalifikować czyn podjęty z wyraźną intencją zaszkodzenia lub skrzywdzenia kogoś, gdy nie przyniósł on zakładanego efektu.

Inne podejście do kontrproduktywności prezentują Rotundo i Sackett (2002), którzy spostrzegają rozważane zjawisko znacznie szerzej, ujmując je jako dobrowolnie podejmowane przez pracowników zachowania mogące zaszkodzić dobrostanowi (*wellbeing*) organizacji. Wolicjonalny charakter zachowań stanowi już ogólnie akceptowane założenie działania w środowisku zawodowym, lecz do głównych typów kontrproduktywności, trafiły zachowania trudniejsze do naukowego opisu, bo silnie uzależnione od specyfiki badanej organizacji i poziomu pomiaru: nadużycia informacji, marnotrawienie czasu pracy, zachowania ryzykowne i niebezpieczne, nieuzasadnione opuszczenia miejsca pracy, świadczenie pracy słabej jakości, nadużywanie alkoholu i substancji psychoaktywnych.

Jeszcze szersze ujęcie oferowali początkowo Fox i Spector (1999), według których kontrproduktywne zachowania w środowisku pracy składają się z takich działań członków

organizacji, które szkodzą lub mają na celu zaszkodzenie organizacji. Mogą one przybierać formę agresji (fizycznej, werbalnej), sabotażu, kradzieży lub wycofania zaangażowania.

Kidwell i Martin (2005) pokazali natomiast, że dostrzegany problem różnorodności zachowań w ramach jednego konstruktów – kontrproduktywności – w sposób naturalny doprowadził do zawężania pojęć wokół jakiejś dominującej właściwości danego typu zachowania. Dla przykładu zaczęto odróżniać zachowania będące przejawem agresji organizacyjnej od zachowań nieuprzejmych (*social undermining*; np. Duffy, Ganster i Pagon, 2002), negatywne zachowania inicjowane przez samych pracowników zaczęto traktować odmiennie od ich postępowania reaktywnego (Cullen i Sackett, 2003), a kontrproduktywność aktywną przeciwstawiono pasywnej (Spector i Fox, 2002). W konsekwencji, np. Gruys i Sackett (2003) spośród odmiennych typów wrogości wobec organizacji działalności odnaleźli 66 rozmaitych zachowań i dokonali ich rozdziału na 11 kategorii².

Jednakże dokonanie podstawowego rozdziału pomiędzy kontrproduktywnością (dokładniej: zachowaniami dewiacyjnymi), której ofiarami są inni ludzie w pracy od takiej, której celem ataku jest system organizacji przypisuje się Robinson i Bennett (1995). Autorki definiują dewiacje organizacyjne, jako dobrowolne (*voluntary*) zachowania łamiące istotne normy organizacyjne, przez co są w stanie zaszkodzić dobrostanowi osób zatrudnionych, całej organizacji lub jednocześnie zaszkodzić zarówno indywidualnym pracownikom, jak i organizacji. Badaczki czynią dalej rozróżnienia pomiędzy zachowaniami o znacznym i niewielkim stopniu dewiacji od norm organizacyjnych, chociaż faktyczny podział zachowań na tym wymiarze czyniony jest nie w oparciu o ich rzeczywistość, dowiedzioną szkodliwość, a raczej w ramach potencjalnej szkodliwości określonej przez same autorki. Stwarza to liczne możliwości interpretacji i sytuowania na wyróżnionych wymiarach zachowań pracowników w ramach danej kultury organizacyjnej (np. Gestmann, 2001; Wachowiak, 2004).

Zależnie od przyjętej perspektywy badawczej uczeni podejmują się badania przejawów kontrproduktywności pod postacią m.in.: agresji i przemocy organizacyjnej (Neuman i Baron, 1998, 2005), zachowań antyspołecznych (Giacalone i Greenberg, 1997), zachowań dysfunkcyjnych i wykroczeń przeciw organizacji (Hogan i Hogan, 1989), dewiacji organizacyjnych (Robinson i Bennett, 1995), zachowań odwetowych (Skarlicki i Folger, 1997), zemsty na organizacji (Bies, Tripp i Kramer, 1997), zachowań protestacyjnych (Kelloway i in., 2010), sabotażu (Crino, 1994; Gestmann, 2001), molestowania seksualnego (Ilies i in., 2003) oraz mobbingu/bullyingu (Zapf, Knorz i Kulla,

² Te kategorie, to: kradzieże i zachowania pokrewne, niszczenie mienia, nadużycia informacji, niewłaściwe wykorzystanie czasu i zasobów, zachowania ryzykowne, słaba frekwencja, słaba jakość pracy, picie alkoholu, zażywanie narkotyków, ataki werbalne i niewłaściwa komunikacja, ataki fizyczne.

1996; Einarsen i in., 2003). Badano także poszczególne zachowania, jak kradzieże (Greenberg, 2002), zażywanie substancji odurzających (Harris i Trusty, 1997) i nieobecności (Rosse i Hulin, 1985). Nadal kłopotów nastęrcza jednoznaczne zakwalifikowanie do tej grupy zachowań, czy też postaw względem pracy takich zjawisk, jak: zachowania opozycyjne, cynizm organizacyjny (Abraham, 2000) oraz wycofanie (Skogstad i Notelaers, 2009).

Najczęściej obecnie cytowana ogólna definicja zachowań kontrproduktywnych (CWB, *counterproductive work behavior*; Fox, Spector i Miles, 2001) przyjmuje, że są to wszelkie zachowania członków organizacji naruszające normy organizacyjne lub szkodzące zakładanym celom organizacji i/lub bezpośrednio uczestnikom organizacji, czyli że jest to taka działalność, która w efekcie wpływa na spadek ogólnej efektywności przedsiębiorstwa. Ponadto należy mieć na uwadze także fakt, że szkody, w wyniku takich zachowań, mogą być w równej mierze wyrządzone zatrudnionym w organizacji ludziom – pracownikom lub przełożonym, jak i szerokiej grupie interesariuszy (m.in. klienci, akcjonariusze)³.

INTEGRACJA RÓŻNYCH UJEĆ KONTRPRODUKTYWNOŚCI

Badacze podejmujący problematykę kontrproduktywności reprezentują dwa skrajne stanowiska empiryczne: albo dokonują opisu i pomiaru zgeneralizowanej kontrproduktywności pracowników (np. Marcus i in., 2002) albo dokonują opisu poszczególnych, wąsko zdefiniowanych typów kontrproduktywności, jak np. agresja organizacyjna (np. Neuman i Baron, 2005).

Niektóre negatywne zachowania, pomimo różnej terminologii, są w dużej mierze podobne. Do pierwszej grupy zaliczyć można różne oblicza agresji w środowisku pracy: mobbing (Zapf, Knorz i Kulla, 1996), *bullying* (Einarsen i Skogstad, 1996), terror psychologiczny (Leymann, 1990) i molestowanie moralne (Hirigoyen, 2003). Są to niepożądane, zagrażające, upokarzające zachowania zmierzające do wyrządzenia krzywdy drugiej osobie (lub osobom) w środowisku pracy. Problemem definicyjnym tej grupy zachowań jest zasada ich intencjonalności. Aby mówić, że mamy do czynienia z agresją interpersonalną, należałoby wykazać negatywne intencje kierujące zachowaniem sprawcy. W rzeczywistości pozanaukowej jednakże jest to niezwykle trudne (np. Rayner, Hoel i Cooper, 2002). Stąd też, przy niedoborze świadków i obserwatorów przemocy, którzy gotowi byłiby przyjąć oficjalną rolę mediatorów i rozjemców, do celów projektowania interwencji przyjmuje się, że intencja szkodzenia kierowała sprawcą (lub została mu przypisana przez ofiarę), jednak nie zawiera się jej w formalnej definicji⁴. Czyni się tak, aby umożliwić prawną, medyczną lub psychologiczną interwencję (np. Neuman i Baron, 2005).

³ W perspektywie powyższych danych warto wspomnieć, że polskie prawo pracy wymaga, aby pracodawca pokrył szkody, które (np. klientowi) wyrządził jego pracownik (Wolińska, 2009).

Kolejna grupa, to negatywne zachowania związane z kierowaniem i przywództwem: mała tyrania (*petty tyranny*; Ashforth, 1994), nadużycia władzy (*abusive supervision*; Tepper, 2000) i przywództwo destrukcyjne (Einarsen, Aasland i Skogstad, 2007), gdzie kierownictwo wykorzystuje niedozwolone, agresywne techniki zarządcze z wyraźnym lekceważeniem godności osobistej pracowników lub realizuje interesy pracodawcy z pogwałceniem norm społecznych i etyki.

Deterioracja więzi społecznej (*social undermining*; Duffy, Ganster i Pagon i in., 2002) oraz odspołecznienie organizacyjne (*workplace incivility*; Andersson i Pearson, 1999), to grupa takich zachowań nieuprzejmych, które, choć z pozoru mało groźne, z biegiem czasu uniemożliwiają stworzenie w miejscu pracy dobrego klimatu i pozytywnych relacji interpersonalnych oraz wykreowanie u interesariuszy firmy pozytywnego wizerunku organizacji. Zachowania takie mogą przybierać zawaolowaną formę agresji werbalnej, fizycznej, aktywnej lub pasywnej, zawsze jednak przebiegają w długiej perspektywie czasowej (np. „ciche dni” lub sarkastyczne uwagi na czyjeś wypowiedzi, ignorowanie wypowiedzi, informacyjne izolowanie osób).

Zemsta na organizacji (Bies i Tripp, 1996), odwet organizacyjny (Skarlicki i Folger, 1997) i w znacznym zakresie zachowania protestacyjne (Kelloway i in., 2010), to szkodliwe zachowania skierowane przeciw organizacji, jednakże w swej istocie stanowiące reakcję na postrzeganą prowokację lub niesprawiedliwość pojawiającą się ze strony przedstawicieli pracodawcy. Tu wspólnym motywem jest chęć odwetu i wyrównania rachunków z kimś, kto postrzegany jest jako transgresor od naczelných, istotnych i przestrzeganych w danej społeczności norm. Jest to więc przykład kontrproduktywności reaktywnej. Autorami i aktorami takich zachowań bywają najczęściej pracownicy, którzy nie ulegają losowi, lecz mszczą się za odczuwane niesprawiedliwości i chcą otrzymać jakąś formę „zadośćuczynienia” używając do tego różnych, niekoniecznie ogólnie akceptowanych, metod. Pracownicy działają indywidualnie lub w grupach, głównie dlatego, iż nie widzą sensu własnej pracy, czują się zagrożeni, nie wykorzystują własnej kreatywności lub nudzą się. Zachowania kontrproduktywne wydają im się jedynym sposobem na uzyskanie z pracy adekwatnych zysków i jedyną możliwością wywarcia wpływu na funkcjonowanie firmy.

Przykładem CWB, gdzie aktywność ze strony pracownika utrzymuje się na minimalnym poziomie – kontrpro-

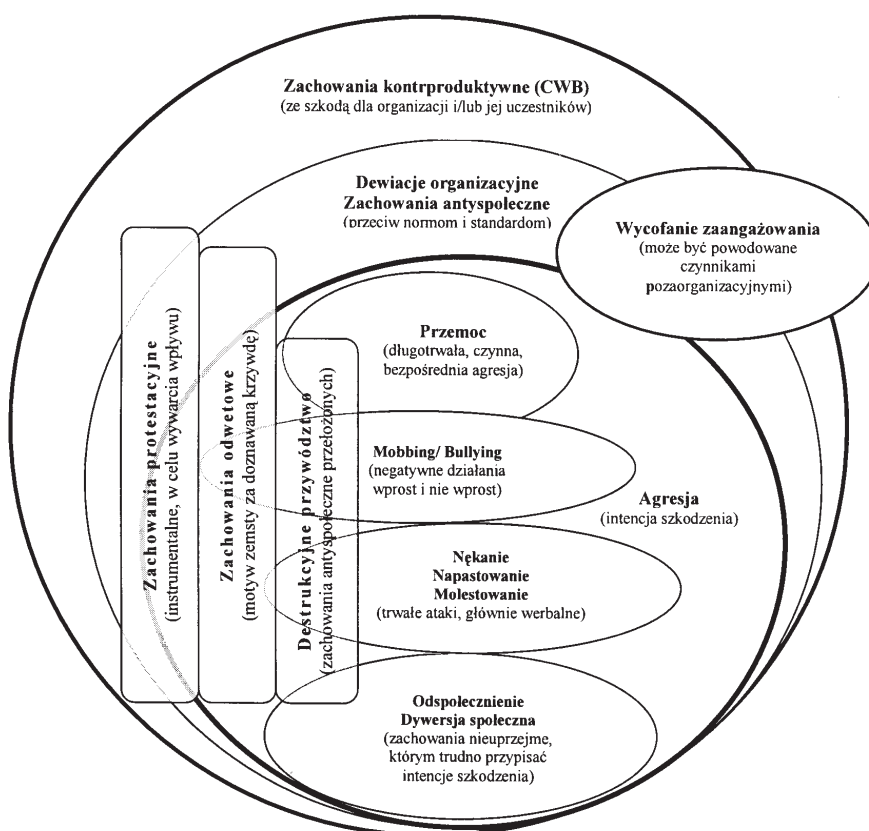
⁴ Niektóre współczesne definicje i operacjonalizacje traktują mobbing/bullying jako agresywne zachowania w miejscu pracy (*workplace aggression*; Neuman i Baron, 2005), gdzie uwzględnia się aspekt intencjonalności, albo jako *bullying* (*workplace bullying*; Einarsen, 2000), gdzie definicja zbudowana jest na powtarzalności i trwałości negatywnych zachowań oraz na nierównowadze sił pomiędzy mobberem i ofiarą. Niezależnie od naukowych definicji, nie dokonuje się prób operacjonalizacji „intencji sprawcy” w faktycznych badaniach agresji prowadzonych w organizacjach (np. Keashly i Jagatic, 2003).

duktywności pasywnej, jest przyjęcie postawy cynizmu wobec pracodawcy (Abraham, 2000), emigracja emocjonalna (Gestmann, 2001) lub wycofanie (Skogstad i Nøtelaers, 2009). Osoba zatrudniona traci zainteresowanie uczestnictwem w organizacji i powstrzymuje się od produktywności. Wykonuje wyłącznie ściśle określone formalnie i ujęte zakresem obowiązków zadania odmawiając jakiegokolwiek udziału w dodatkowych pracach. Do grupy pracowników wycofanych należą zwolennicy wykonywania absolutnego minimum organizacyjnych zadań z uwagi na niewystarczające wynagrodzenie, poczucie żalu do przełożonych lub skromne warunki socjalne zatrudnienia. Współpraca z takimi osobami niezależnie, czy ich zachowanie wynika z reakcji na nieatrakcyjną kulturę organizacyjną, chwilowej niedyspozycji czy trwałych osobistych postaw względem pracy, staje się trudna, a niekiedy wręcz niemożliwa. Wiele zadań realizuje się w organizacjach drogą nieformalną, aby nie uruchamiać skomplikowanych i długotrwałych procedur, zapewniając szybkość decyzji i elastyczność organizacji. Współpraca z osobami niezaangażowanymi nadwęża nieformalne więzi między pracownikami firmy i utrudnia lub uniemożliwia sprawną realizację zadań.

PROPOZYCJA WŁASNEJ DEFINICJI KONTRPRODUKTYWNOŚCI

Przeprowadzona analiza ograniczeń i wspólnych obszarów istniejących w literaturze definicji pozwala na dokonanie rewizji typologii opracowanej przez Pearson i współpracowników (2005). Zamieszczony poniżej schemat lokuje różne rodzaje CWB pośród trzech grup. Pierwsza, najogólniejsza grupa zawiera wszelkie zachowania szkodliwe dla organizacji, druga obejmuje zachowania sprzeczne z organizacyjnymi normami, a trzecia mieści rozmaite przejawy agresji organizacyjnej.

Wszystkie ujęte w schemacie negatywne zachowania organizacyjne łączy fakt, iż niezależnie od tego, czy są to jednorazowe negatywne akty behawioralne o różnym nasileniu czy też długotrwała i powtarzalna działalność podejmowana dobrowolnie pośród dostępnego w każdej organizacji repertuaru zachowań, to szkodzą one pełnoprawnym interesom organizacji, osobom w niej uczestniczącym lub jej interesariuszom. Właśnie szkodenie firmie uważamy za istotę analizowanego w artykule zjawiska. Zwrot „pełnoprawne interesy organizacji” oznacza natomiast, iż strategie i operacje wykorzystywane



Ryc. 1. Zachowania kontrproduktywne w organizacjach. Własna rewizja typologii Pearson, Andersson i Porath, 2005

w ramach organizacji nie stoją w sprzeczności z prawem, ani nadrzędnymi normami społeczności, w której instytucja działa. Nie jest przy tym istotne, czy organizacja lub konkretni członkowie stali się w efekcie ofiarami zachowań kontrproduktywnych ponosząc ich negatywne konsekwencje, czy też stanowili jedynie planowane cele negatywnych oddziaływań, których w wyniku zaistnienia korzystnych zewnętrznych okoliczności udało się ostatecznie uniknąć. W obu przypadkach, zachowanie jako takie, stanowiło przykład działania negatywnego niezależnie od tego, czy udało się zapobiec jego szkodliwym efektom, czy nie. Kontrproduktywność zachowań przejawia się bowiem w podejmowaniu takich działań, bądź na powstrzymaniu się od tych istotnych zadań zleconych, co do których, nawet po przeprowadzeniu podstawowej analizy związku przyczynowo-skutkowego pracownik zyskuje świadomość, że szkodzi pełnoprawnym interesom organizacji, a wykrycie takiego postępowania, może stanowić podstawę do nałożenia na niego sankcji przez pracodawcę np. poprzez upomnienia, kary finansowe, nagany, wytoczenie rozprawy sądowej lub pozbawienie członkostwa w organizacji.

W swoich rozważaniach przyjmujemy podstawowe założenie, że ze strony indywidualnego pracownika – uczestnika otwartego systemu, jakim jest organizacja, deklaracja członkostwa (Tuckman i Jensen oraz Cohen i in., za: Oyster, 2002) odbywa się zawsze na zasadach dobrowolności i jest podstawowym warunkiem udziału. Współcześni pracodawcy, niezależnie czy potraktujemy ich jako organizacje formalne (firmy i instytucje), czy nieformalne (np. szara strefa, kliki), zachęcają do uczestnictwa, a nie narzucają uczestnictwo. Wyjątek od reguł władzy przez przyzwolenie stanowią systemy totalitarne i organizacje przestępcze. Stąd też, uczestnicy podejmują zachowania w ramach organizacji po wyrażeniu wstępnej zgody na członkostwo i po podkreśleniu gotowości do realizacji wyznaczonych przez tę organizację celów. Mają jednak obowiązek to czynić w uznaniu panujących w danej kulturze norm, zasad i uregulowań. Organizacje „są takimi rodzajami współdziałania, które ludzie podejmują świadomie, w sposób zamierzony i celowy” (Barnard, 1997 s. 29). W tym rozumieniu dokonanie wolnego wyboru, wyrażenie zgody na uczestniczenie w patologicznym podsystemie społecznym i czerpanie z niego własnych korzyści (np. Kosewski, 2008) nie może stanowić uzasadnienia wszczęcia działań przeciw ogólnej skuteczności organizacji, w której taki szkodliwy podsystem (klika) funkcjonuje. Brak zgody na podjęcie działań antyspołecznych może stanowić powód do odstąpienia od udziału w patologicznym środowisku.

Kontrproduktywność przynosi efekt w postaci obniżenia ogólnej efektywności organizacji (zadaniowej i kontekstowej; Borman i Motowidło, 1997). Wynika to z faktu, że pracownik działa z intencją szkodzenia lub też, że celowo powstrzymuje się od zapobiegania szkodom, stratom lub krzywdom, których z łatwością można uniknąć.

CWB czyli zgeneralizowana kontrproduktywność może przybierać różnorodną formę: przedłużania przerw

w pracy, picia alkoholu w miejscu pracy, rozpowszechniania plotek na temat współpracownika, kopiowania prywatnych materiałów na biurowym sprzęcie, korzystania z internetu w celach pozazawodowych w godzinach pracy opłacanej przez pracodawcę, nieprzekazywania informacji ważnych dla wykonania zadań służbowych, niszczenia samochodu służbowego poprzez agresywną jazdę, malwersacji finansowych, oszustw, wandalizmu, kradzieży, przebywania na fikcyjnych zwolnieniach L4, ponadnormatywnego lub nieuzgodnionego korzystania z przywilejów służbowych, sabotażu, agresji wobec osób, ignorowania zaleceń i regulaminów pracy lub ograniczenia wkładu w pracę poniżej podstawowych zobowiązań podjętych wobec pracodawcy.

Jak można zauważyć w zaproponowanym rozumieniu kontrproduktywności nie podejmujemy i nie oceniamy aspektu indywidualnej adaptacyjności (np. Bańka, 2006), czy racjonalności wybranych zachowań kontrproduktywnych lecz ich szkodliwość dla wspólnych, organizacyjnych przedsięwzięć.

METODA

Wychodząc z założeń proponowanej definicji i uwzględniając trzy poziomy uwarunkowań kontrproduktywności tj. zmienne podmiotowe, specyfikę sytuacji pracy oraz względnie stałe charakterystyki organizacji, przeprowadzono własne badania, w których założono, że jakość relacji z pracodawcą będzie miała wpływ na rodzaj podejmowanych przez pracowników zachowań organizacyjnych (Guest, 2004). Zrównoważony kontrakt psychologiczny (Schalk i Roe, 2007), którego wskaźnikiem jest wysoki poziom poczucia sprawiedliwości organizacyjnej u pracownika, stanowiłby motywację do zachowań pozytywnych wobec pracodawcy. Złamania kontraktu psychologicznego przejawiające się w poczuciu niesprawiedliwości, skłaniałoby pracowników do negatywnych zachowań kontraktowych – do zachowań kontrproduktywnych.

OSOBY BADANE I PROCEDURA BADAŃ

Badania miały charakter anonimowy, a udział w nich był dobrowolny. Pracownicy, którzy wyrażali zgodę na badanie otrzymywali ankietę w kopercie, którą po wypełnieniu umieszczali w urnie⁵. Rozdano 786 ankiet, spośród których uzupełniono 263, co daje zwrot na poziomie 33%. Badania przeprowadzono w okresie od grudnia 2008 do października 2009 na próbie 263 osób (39% mężczyzn i 61% kobiet). Uczestnicy byli reprezentantami rozmaitych organizacji (produkcja, handel, usługi, samorząd, sfera budżetowa, urzędy) o zróżnicowanym stażu i pracujący na różnych stanowiskach. Do wypełniania ankiety zapraszane były jednak osoby spełniające dwa podstawowe warunki.

⁵ Postępowanie takie było uzasadnione potrzebą zapewnienia anonimowości uczestników, co było szczególnie wskazane ze względu na przedmiot badań.

Pierwszy warunek dotyczył długości stażu pracy w organizacji. Przyjęto, że aby dysponować dostateczną ilością codziennych obserwacji sposobów realizacji kontraktu psychologicznego przez pracodawcę i zapewnić ich rzetelną, wieloaspektową ocenę, pracownik powinien być związany z organizacją pracodawcy od minimum roku.

Drugi warunek dotyczył „własności” organizacji pracodawcy. Osoba badana musiała pracować dla „zewnętrznego podmiotu”, a nie w firmie, której sama jest właścicielem, współwłaścicielem, założycielem lub w jakikolwiek inny sposób byłaby uwikłana w relacje własnościowe poza standardową relacją zatrudnienia. Warunek wyklucza sytuacje, w których osoba badana mogłaby jednocześnie utożsamiać się zarówno z pracownikiem dokonującym ocen, jak i z pracodawcą, który podlega ocenie.

NARZĘDZIE

Do najpopularniejszych narzędzi pomiaru zgeneralizowanej kontrproduktywności należy 45-elementowy kwestionariusz CWB-C (*Counterproductive Work Behavior Checklist*; Spector i in., 2005). Jako najczęściej stosowane narzędzie, użycie CWB-C umożliwia czynienie podstawowych porównań międzynarodowych. Skala oryginalna składa się z 45 pozycji i bywa wykorzystywana, jako wskaźnik globalny CWB ($\alpha=.87$), jako dwie podskale (zachowania negatywne skierowane na organizację – $\alpha=.84$ vs. na osoby – $\alpha=.85$) lub, jako wskaźnik zachowań negatywnych na pięciu podskalach (szykanowanie współpracowników – $\alpha=.81$, obstrukcja produkcji/wyników – $\alpha=.61$, sabotaż – $\alpha=.42$, kradzież – $\alpha=.58$ i wycofanie zaangażowania – $\alpha=.63$). Przeprowadzona walidacja polskiej wersji kwestionariusza potwierdziła wysoką rzetelność całej skali ($\alpha=.91$), jednak analiza czynnikowa nie wskazała na istnienie podobnej, jak w oryginalnej wersji amerykańskiej, struktury składników. Nie potwierdza się także podział kwestionariusza na dwie podstawowe podskale zachowań przeciw systemowi organizacyjnemu (CWB-O) i zachowań przeciw innym uczestnikom organizacji (CWB-I). Fakt braku wyraźnej struktury dwuczynnikowej potwierdzają także doniesienia innych badaczy. Niezależnie od stosowanego narzędzia interkorelacje teoretycznie zakładanych czynników CWB-I i CWB-O są w faktycznych pomiarach tak silne, że rodzą pytania o sensowność dokonywania takiego rozdziału (Dalal, 2005; Berry, Ones i Sacket, 2007).

Z uwagi na dobre parametry rzetelności, w badanej grupie wykorzystano kwestionariusz w formie jednoczynnikowej, jako globalny wskaźnik zachowań kontrproduktywnych. Następnie podjęto treściową analizę częstości występowania poszczególnych przejawów kontrproduktywności wśród polskich pracowników.

DYSKUSJA WYNIKÓW

W ramach pierwszej grupy uwarunkowań kontrproduktywności uwzględniono zmienne indywidualne skojarzone z osobowością i trwałymi dyspozycjami pracowników.

Wśród korelatów podmiotowych znaleziono istotne związki CWB z: samokontrolą poznawczą⁶ (.48**), poziomem anomii moralnej (.29**), stażem zawodowym (-.20**), wiekiem osoby zatrudnionej (-.17**) oraz wewnętrznym umiejscowieniem kontroli (-.14*) (Macko, 2009a). Badania realizowane w innych krajach na ogół potwierdzają negatywny związek CWB z ugodonością, ekstrawersją, sumiennością oraz pozytywny związek z narcyzmem (Penney i Spector, 2002), neurotycznością, agresywnością, wrogością, umiejscowieniem kontroli oraz motywacją/orientacją unikową (za: Dimotakis, Iles i Mount, 2008).

W ramach drugiej grupy rozpatrywanych zmiennych przyczyn kontrproduktywności dopatrywano się w specyfice sytuacji. Zmienne analizowane w tej grupie można nazwać interakcyjnymi o tyle, że powstają na styku charakterystyki pracownika i środowiska, w jakim działa. W badaniach polskich, wśród tak rozumianych czynników sytuacyjnych znaleziono związki CWB z: poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej (-.44**), zaufaniem do pracodawcy (-.42**), gotowością do odejścia z firmy (.29**) (Macko, 2009a). Warto podkreślić, iż w cytowanym badaniu poza wpływem poczucia niesprawiedliwości na wzrost CWB, odnaleziono także wpływ doświadczania niesprawiedliwości na spadek gotowości pracowników do świadczenia na rzecz organizacji dodatkowego wkładu w postaci zachowań uczestnictwa organizacyjnego. Niesprawiedliwe firmy nie tylko doświadczają większej kontrproduktywności, ale ich uczestnicy mniej angażują się w zachowania pozytywne i częściej wykazują gotowość do odejścia z firmy. W krajach zachodnich również wielokrotnie potwierdzono wpływ zmiennej „sprawiedliwość organizacyjna”, jednak jest to zmienna tak rozmaicie operacjonalizowana, że dokładne sprawozdanie wyników badań i metaanaliz znacząco przekracza ramy niniejszej pracy⁷.

Determinant CWB poszukiwano także wśród zmiennych związanych ze względnie stałą charakterystyką środowiska pracy. Na wzrost kontrproduktywności wpływa m.in. to, czy inne osoby w otoczeniu pracownika przejawiają zachowania negatywne, jakie pojawiają się ograniczenia w relacji pracownik-pracodawca (ile, jak często), jaki jest styl przywództwa w organizacji (Dimotakis, Iles i Mount, 2008). W badaniach polskich, wśród korelatów ilustrujących trwale elementy środowiska pracy znaleziono związki CWB z: autorytetem bezpośredniego przełożonego (-.26**), poziomem formalnej kontroli ze strony organizacji (.19**) oraz stopniem spójności grupy pracowniczej (.19**) (Macko, 2009ab).

⁶ W skład tej zmiennej wchodziły trzy czynniki: impulsywność, egocentryzm i orientacja rewanżowa/odwetowa.

⁷ Dokładny opis znajdzie Czytelnik w: Colquitt i in., 2001.

⁸ Szczególnie elementy związane z bezpośrednim nadzorem i blokowaniem autonomii (.24**).

⁹ Stopień spójności grupy pracowniczej koreluje z CWB jako jedyny wskaźnik zmiennej „poziom kontroli społecznej ze strony grupy pracowniczej”.

Ocena jakości wyników/zysków uzyskiwanych z pracy zazwyczaj jest procesem komparatywnym, którego rezultatem w przypadku CWB jest dostrzegana nierównowaga (*disequilibria*) przejawiająca się w poczuciu niesprawiedliwości, stronniczości lub niesłuszności podejmowanych decyzji (Martinko, Gundlach i Douglas, 2002). Następujące w konsekwencji wewnętrzne lub zewnętrzne atrybucje przyczyn zaistnienia nierównowagi między wkładem a zyskami płynącymi z organizacji będą znaczącym predyktorem destrukcyjnych zachowań pracowników. Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż największe znaczenie dla predykcji CWB mają atrybucje stałe, dokonywane na bazie długich, a nie jednostkowych ocen poziomu równowagi wymian pomiędzy pracownikiem i pracodawcą (np. jakość kontraktu psychologicznego). Opisywane procesy oceny mają zawsze charakter poczucia relatywnej, a nie obiektywnej równowagi między wkładem w pracę i jej wynikami (Martinko, 2000). Niska ocena zysków płynących ze strony pracodawcy, zgodnie z obecnym stanem wiedzy, jest warunkiem poprzedzającym wystąpienie zachowania kontrproduktywnego (Martinko, Gundlach i Douglas, 2002).

Na zablokowanie zachowania kontrproduktywnego może wpływać pewna stała indywidualna charakterystyka osoby. Jeśli pracownik przypisze niezadawalający poziom zysków uzyskiwanych z pracy swoim własnym słabościom, jak choćby znużeniu i brakowi motywacji, wewnętrzna atrybucja winy będzie raczej hamować skłonność do odwetu na organizacji. Zaś przy stałym, długotrwałym postrzeganiu niekorzystnej nierównowagi wkładu w pracę i zysków z niej płynących, niezależnie od tego, czy dokonana zostanie zewnętrzna, czy wewnętrzna atrybucja przyczyn tego stanu, wystąpienie CWB jest bardziej prawdopodobne.

Wyniki weryfikowanego modelu uwzględniającego CWB, jako reakcję pracownika na postrzegane złamanie kontraktu psychologicznego przez pracodawcę (np. Guest, 2004) pokazały, że istotny przyrost wariancji wyjaśnionej dla CWB powoduje włączenie następujących zmiennych¹⁰: a) samokontrola poznawcza; b) poczucie sprawiedliwości organizacyjnej, c) staż ogółem oraz d) anomia moralna. Zmienne te wyjaśniają wspólnie 41% wariancji pracowniczej kontrproduktywności ($F=46.17$; $p<.001$). Największe prawdopodobieństwo jej wystąpienia dotyczy pracowników, którzy: mają niską samokontrolę poznawczą (są impulsywni, kierują się maksymalizacją własnego interesu i są skłonni do rewanżu); mają przekonanie, że są niesprawiedliwie traktowani przez pracodawcę (szczególnie w aspekcie niesprawiedliwego karania); mają krótszy staż na rynku pracy oraz są przekonani, że zasady odpowiedzialności moralnej, którymi należałoby się kierować w życiu są generalnie mało skuteczne w osiąganiu sukcesu życiowego (Macko, 2009a).

¹⁰ β SAMOKONTROLA=.42; $p<.001$ – 23% wariancji wyjaśnionej; β SPRAWIEDLIWOŚĆ=-.41; $p<.001$ – 14% wariancji wyjaśnionej, staż ogółem β STAZ=-.16; $p<.001$ – 3% wariancji wyjaśnionej oraz β ANOMIA=-.12; $p<.05$ – 1% wariancji wyjaśnionej.

Wyniki uzyskane przy użyciu kwestionariusza CWB-C w grupie polskich pracowników (*op. cit.*) pokazują, że spośród najszerzej występujących zachowań kontrproduktywnych pojawia się: narzekanie na mało istotne rzeczy związane z pracą (72%); oddawanie się rozmyśleniom zamiast pracować (69%); oczernianie firmy, jej produktów lub usług (58%); spóźnienia do pracy i wcześniejsze wychodzenie z pracy (54%); znaczne przedłużanie przerw (49%); zaszywanie się gdzieś, żeby nie pracować lub pozorowanie nawału pracy, gdy w rzeczywistości nic się nie robi (45%); ukrywanie własnych błędów popełnianych w pracy (45%); wykonywanie pracy dużo wolniej, niż można (27%); nieprzyjście do pracy uzasadniane tym, że się choruje, chociaż to nieprawda (25%); niezgłoszenie problemu licząc, że sytuacja jeszcze się pogorszy (19%).

Na uwagę zasługuje fakt, że większość deklarowanych negatywnych reakcji, to zachowania bierno-agresywne związane z ograniczaniem komunikacji oraz postępowanie wskazujące na wycofanie zaangażowania z organizacji pracodawcy. Pośród wszystkich form dewiacji od efektywnościowych norm organizacyjnych te związane z wycofaniem wydają się stosunkowo najmniej dotkliwe (Skogstad i Notelaers, 2009), jednak w nagromadzeniu będą z pewnością odczuwalne. Swoją strukturą takie zachowania przypominają odspołecznienie organizacyjne (Andersson i Pearson, 1999) i składają się z przejawów nieuprzejmości wobec współpracowników i postaw oportunistycznych wobec pracodawcy, które to reakcje z czasem powodują deteriorację więzi społecznych w grupie pracowniczej (Duffy, Ganster i Pagon i in., 2002).

Okazuje się jednak, że brak odpowiedniego wynagrodzenia (niesprawiedliwość dystrybucyjna), bardziej aniżeli do powstrzymywania się od produktywności, zachęca do podjęcia aktywnych przejawów dysfunkcjonalności. Można przewidywać, że osoby postrzegające siebie, jako zasługujące na lepsze wynagrodzenia, będą manifestować swoje niezadowolenie w kontaktach ze współpracownikami, klientami i dostawcami, lub przyjmować postawę cynizmu wobec pracodawcy (Abraham, 2000). Będą zachowywać się w zgodzie z zaleceniami przełożonych, ale powierzchownie i na poziomie deklaratywnym, wyłącznie w bezpośrednich kontaktach. W sytuacjach, gdy bezpośrednie interakcje z kierownictwem będą ograniczone, tacy pracownicy będą powstrzymywać się od samodzielnej pracy, a w relacjach pozaorganizacyjnych lub w kontakcie z klientami oczerniać pracodawcę i jego przedstawicieli mówiąc o bardzo złych warunkach zatrudnienia.

Skrzydzeni niesłuszną decyzją pracownicy częściej podejmują akcje odwetowe po tym, gdy ktoś niesprawiedliwie rozdzielił sankcje za czyn, za który pracownik, we własnym mniemaniu, nie odpowiada. Regulacyjna rola takich reakcji polega na wentylowaniu negatywnych emocji. Przypomina sabotaż (Crino, 1994; Gestmann, 2001), może stanowić przykład zachowania odwetowego (Skarlicki i Folger, 1997) i ma charakter zemsty na organizacji (Bies, Tripp i Kramer, 1997). Tak umotywowane działanie może posłużyć także do ukarania osoby

Tabela 1
Metaanaliza wyników badań wykorzystujących kwestionariusz CWB-C

| Badanie | Grupa badana | Średnia | SD | Istotność różnic oraz wielkość efektu |
|----------------------------|--|---------|-----|--|
| a. Penney i Spector (2005) | 298 (77% kobiet) pracujący studenci wieczorowi | 1.34 | .25 | $t_{a-b}=3.29; p<.01$ $df=499$ $d=.29$ (średnia) |
| b. Miles i in. (2002) | 203 (68% kobiet) heterogeniczna | 1.42 | .29 | $t_{b-c}=.69; n.i.$ $df=461$ |
| c. Macko (2009a) | 263 (61% kobiet) heterogeniczna | 1.40 | .32 | $t_{a-c}=2.48; p<.05$ $df=559$ $d=.21$ (niska) |

Opracowanie własne. t_{a-b} – istotność różnic w poziomie CWB dla grup w badaniach a i b, t_{b-c} – istotność różnic poziomu CWB dla grup w badaniach b i c, t_{a-c} – istotność różnic poziomu CWB dla grup w badaniach a i c, d – wartość d Cohena wraz z interpretacją wielkości efektu doboru do grupy badanej i jej specyfiki na poziom kontrproduktywności.

postrzeganej, jako źródło niesprawiedliwości i przybrać formę trwałej agresji, np. mobbingu instrumentalnego (Ambrose, Seabright i Schminke, 2002).

W sytuacjach, gdy za niekorzystny stan rzeczy obwiniany jest bezpośredni przełożony, typowe są reakcje polegające na, mniej lub bardziej natężonym, instrumentalnym nadużywaniu nieskutecznie i niespójnie komunikowanych lub implementowanych procedur (np. nadinterpretacja przepisów na własną korzyść) i nieuprawnionym wykorzystywaniu organizacyjnych zasobów (np. kradzież, malwersacja; Greenberg i McCarty, 1990; Greenberg, 1997).

Własne badania uzmysławiają równocześnie, że powtarzalne negatywne reakcje typu mobbing i kradzieże nie są częste i raczej mają źródło w osobowości pracownika, a nie bezpośrednio w zasadach kreowanych przez organizację. Agresywność pracownika, psychopatia i nagłe ograniczenia finansowe w życiu, mogłyby stanowić powody uzasadniające podjęcie tego typu aktywności i w daleko większym stopniu, niż jakość relacji zatrudnienia wyjaśniać ten typ zachowań kontrproduktywnych w organizacjach.

Ogólny poziom kontrproduktywności Polaków nie wydaje się istotnie mniejszy od wrogiej działalności popełnianej przez przedstawicieli innych narodowości, choć z racji znikomej ilości tego typu badań podejmowanych w naszym kraju i odmienności używanych narzędzi pomiarowych badania trudno poddają się porównaniom. Jak widać z danych w tabeli prezentowanej powyżej można niekiedy dowieść istotnych różnic międzynarodowych. W uwzględnianych badaniach polskich pracowników cechuje większa ogólna kontrproduktywność, niż ich amerykańskich kolegów lecz naszym zdaniem efekt należy przypisać doborowi próby osób badanych, niż faktycznym różnicom międzykulturowym.

Zarówno wyniki walidacji narzędzi użytych w badaniu, jak i wyniki badań stanowią wskazanie do podjęcia prac nad skonstruowaniem trafniejszego kulturowo narzędzia do pomiaru ogólnej kontrproduktywności w organizacjach polskich, a przede wszystkim sugeruje ko-

nieczność czynienia rozróżnień pomiędzy typami CWB w zależności od tego, kto lub co jest odbiorcą/celem negatywnego zachowania. To bowiem, w daleko większym stopniu, aniżeli proponowane w literaturze typologie porządkują rodzaje CWB i mechanizmy psychologiczne, które za nimi stoją. W skutecznym prognozowaniu dysfunkcjonalności szczególnie ważne staje się to, kto ma być poszkodowany w wyniku zachowań kontrproduktywnych. Inaczej bowiem działa pracownik chcący zaszkodzić całej organizacji pracodawcy, współpracownikom w grupie własnej, współpracownikom w grupie obcej, a jeszcze inaczej sabotujący decyzje przełożonych.

Analizując zachowania organizacyjne, niezależnie proorganizacyjne, czy dysfunkcjonalne, nie można wskazać „zera bezwzględne” żadnego z tych typów aktywności, choć potocznie, zwyczajowo oczekuje się tego od oferowanych pracodawcom rozwiązań aplikacyjnych. Każdy pracownik w codziennej pracy dopasowując się do wymagań bieżącej sytuacji zadaniowej będzie przejawiać pewną ilość zachowań wsparcia ogólnej efektywności, ale i codziennej, niemożliwej do uniknięcia kontrproduktywności. Kwestia w tym, czy działa z wyraźną dominacją jednego ze skrajnych podejść do funkcjonowania w systemie organizacji, a szczególnie, co skłania go do przedsięwzięcia dysfunkcjonalnych reakcji przeciw pracodawcy?

LITERATURA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, 3, 269–292.
- Ambrose, M.L., Seabright, M.A., Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947–965.
- Andersson, L.M., Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452–471.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyrannies in organizations. *Human Relations*, 47, 755–778.

- Bańka, A. (2006). Kapitał kariery – uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych na rynku pracy. W: Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Tur-ska (red.), *Współczesna psychologia pracy i organizacji. Wybrane zagadnienia* (s. 59–117). Katowice: Wyd. Uniwersytetu Śląskiego.
- Barnard, C.I. (1997). *Funkcje kierownicze*. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Bennett, R.J., Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 349–360.
- Berry, C.M., Ones, D.S., Sackett, P.R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 410–424.
- Bies, R.J., Tripp, T.M., Kramer, R.M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. W: R.A. Giaccone, J. Greenberg (red.), *Antisocial behavior in organizations* (s. 37–67). Thousand Oaks: Sage.
- Bies, R.J., Tripp, T.M. (1996). Beyond distrust: “getting even” and the need for revenge. W: R.M. Kramer, T. Tyler (red.), *Trust in organizations* (s. 246–260). Newbury Park: Sage.
- Borman, W.C., Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: the managing for personnel selection research. *Human Performance, 10*, 99–109.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C., Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425–445.
- Crino, M.D. (1994). Employee sabotage: a random or preventable phenomenon? *Journal of Managerial Issues, 6*, 311–330.
- Cullen, M.J., Sackett, P.R. (2003). Personality and counterproductive workplace behavior. W: M.R. Barrick, A.M. Ryan (red.), *Personality and work* (s. 150–182). San Francisco: Jossey-Bass.
- 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.
- Dimotakis, N., Ilies, R., Mount, M.K. (2008). Intentional negative behaviors at work. *Research in Personnel and Human Resources Management, 27*, 247–268.
- Duffy, M.K., Ganster, D.C., Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal, 45*, 331–351.
- Durniat, K. (2009). Mobbing jako patologia organizacji i zarządzania – doniesienia z badań własnych. W: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problem organizacji i zarządzania* (s. 919–934). Poznań: WSKiZ.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior, 4*, 379–401.
- Einarsen, S., Aasland, M.S., Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: a definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly, 18*, 207–216.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L. (2003). The concept of bullying at work: the European tradition. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (s. 3–40). Londyn: Taylor i Francis.
- Einarsen, S., Skogstad, A. (1996). Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*, 2, 185–201.
- Fox, S., Spector, P.E., 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.
- Fox, S., Spector, P.E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 915–931.
- Gestmann, M. (2001). *Sabotaż w miejscu pracy*. Kraków: WPSB.
- Gialcone, R.A., Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Greenberg, J. (1997). Managing the social determinants of employee theft. W: R.A. Giaccone, J. Greenberg (red.), *Antisocial behavior in organizations* (s. 85–108). Thousand Oaks: Sage.
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*, 985–1003.
- Greenberg, J., McCarty, C. (1990). The interpersonal aspects of procedural justice: A new perspective on pay fairness. *Labor Law Journal, 41*, 580–586.
- Gruys, M.L., Sackett, P.R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behaviors. *International Journal of Selection and Assessment, 11*, 30–42.
- Guest, D.E. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology, 53*, 541–556.
- Harris, M.M., Trusty, M.L. (1997). Drug and alcohol programs in the workplace: A review of recent literature. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 12*, 289–315.
- Hirigoyen, M.F. (2003). *Molestowanie w pracy*. Poznań: W drodze.
- Hogan, J., Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology, 74*, 273–279.
- Ilies, R., Hauserman, H., Schwochau, S., Stibal, J. (2003). Reported incidence rates of work-related sexual harassment in the United States using meta-analysis to explain reported rate disparities. *Personnel Psychology, 56*, 607–631.
- Keashly, L., Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. W: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C.L. Cooper (red.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (s. 31–61). Londyn: Taylor i Francis.
- Kelloway, E.K., Francis, L., Prosser, M., Cameron, J.E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review, 20*, 18–25.
- Kidwell, R., Martin, C. (2005). *Managing organizational deviance*. Thousand Oaks: Sage.
- Klein, K.J., Dansereau, F., Hall, R.J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review, 19*, 2, 195–229.

- Kosewski, M. (2008). *Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*. Warszawa: Vizja Press.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119–126.
- Macko, M. (2009a). *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*. Poznań: Wydawnictwo Wydziału Nauk Społecznych UAM.
- Macko, M. (2009b). Sprawiedliwościowe determinanty odwetowych zachowań pracowników. W: S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania* (s. 961–976). Poznań: WSKiZ.
- Marcus, B., Schuler, H., Quell, P., Hümpfner, G. (2002). Measuring counterproductivity: development and initial validation of a German self-report questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 18–35.
- Martinko, M.J. (2000). Basic motivation. W: F. Luthans (red), *Organizational behavior* (s. 42–78). Nowy Jork: McGraw Hill.
- Martinko, M.J., Gundlach, M.J., 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.
- Miedzik, M. (2008). Mobbing – charakterystyka zjawiska w Polsce. *Polityka Społeczna*, 3, 31–34.
- Miles, D.E., Borman, W.E., Spector, P.E., Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51–57.
- Neuman, J.H., Baron, R.A. (1998). Workplace violence and workplace aggression. *Journal of Management*, 24, 391–419.
- Neuman, J.H., Baron, R.A. (2005). Aggression in the workplace. A social-psychological perspective. W: S. Fox, P.E. Spector (red.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (s. 13–40). Waszyngton: APA.
- Oyster, C.K. (2002). *Grupy*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Państwowa Inspekcja Pracy (2008). *Sprawozdanie Głównego Inspektora Pracy z działalności Państwowej Inspekcji Pracy w 2008 roku*. Sprawozdanie odtworzone dnia 15.11.2009 ze strony internetowej: http://www.pip.gov.pl/html/pl/sprawozd/08/spraw_08.htm.
- Parks, L., Mount, M.K. (2005). The dark side of self-monitoring: engaging in counterproductive behaviors at work. *Academy of Management Best Conference Paper 2005*, 11–16.
- Pearson, C.M., Andersson, L.M., Porath, C.L. (2005). Workplace incivility. W: S. Fox, P.E. Spector (red), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (s. 256–309). Waszyngton: APA.
- Penney, L.M., Spector, P.E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 126–134.
- Penney, L.M., Spector, P.E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior: The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777–796.
- Rayner, C., Hoel, H., Cooper, C.L. (2002). *Bullying at work: What do we know, who is to blame and what can we do?* Londyn: Taylor&Francis.
- Robinson, S.L., Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Rosse, J.G., Hulin, C.L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 324–347.
- Rotundo, M., Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80.
- Sackett, P.R. (2002). The structure of counterproductive work behaviours. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5–11.
- Schalk, R., Roe, R.E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37, 167–182.
- Skarlicki, D.P., Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The role of justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Skogstad, A., Notelaers, G. (2009). Unnasluntring på jobben – et problem i norsk arbeidsliv? Om kontraproduktiv atferd på jobben og tilbaketrekking fra arbeidsrollen [Próżniactwo w pracy – problem środowiska pracy. O kontraproduktywności i wycofaniu z ról zawodowych]. *Søkelys på arbeidslivet*, 2, 153–177.
- Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A., Kessler, S. (2005). *Development of the Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C)*. Materiały odtworzone dnia 20.05.2008 ze strony internetowej <http://chuma.cas.usf.edu/spector/scales/cwbcover.html>.
- Spector, P.E., Fox, S. (2002). An emotion centered model of voluntary work behavior. Some parallels between CWB and OCB. *Human Resources Management Review*, 12, 269–292.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Wachowiak, J. (2004). Antyspołeczne zachowania pracowników. *Czasopismo Psychologiczne*, 10, 1, 49–58.
- Warszewska-Makuch, M. (2008). Zjawisko mobbingu wśród nauczycieli. *Bezpieczeństwo Pracy*, 5, 6–9.
- Wolińska, A. (2009). Gdy pracownik szkodzi. Odpowiedzialność pracodawcy za szkody wyrządzone przez pracownika. *Personel i Zarządzanie*, 6, 231, 88–90.
- Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M. (1996). On the relationships between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215–238.