

Motywacja osiągnięć, ciemna triada i zaangażowanie w pracę jako korelaty zachowań kontrproduktywnych

Romuald Derbis*, Jakub Filipkowski

Instytut Psychologii, Uniwersytet Opolski, Opole

A DARK TRIAD, ACHIEVEMENT MOTIVATION AND WORK ENGAGEMENT AS COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOURS CORRELATES

The main objective of this paper is exploration of mechanisms clarifying work behaviors commonly known as bad. Researchers call it Counterproductive Work Behaviors (CWB). Understanding of those processes can lead to theoretical conclusions that could help to minimize those behaviors in organizations. Presented research ($N=138$) was conducted to verify: 1) Goal Achievement Motivation, Dark Triad and Work Engagement as Counterproductive Work Behaviors predictors, 2) moderating role of Dark Triad and Work engagement for Counterproductive Work Behaviors. Additionally, we checked Narcissism as a mediator of Psychopathy and Machiavellianism with Counterproductive Work Behaviors. We used: Utrecht Work Engagement Scale (Szabowska-Walaszczyk, Zawadzka & Wojtaś, 2011), AGQ-r – Achievement Goal Questionnaire (Lipowska, 2016), CWB-c – Counterproductive Work Behavior – checklist (Baka, Derbis & Walczak, 2015) and Parszywa Dwunastka Questionnaire (Czarna & Jonason, 2016). Research was performed on a group of office workers. We assumed that this type of work can be connected with higher intensity of Counterproductive Work Behaviors. Results, that are discussed in the final part of this paper, were mostly consistent with hypothesis.

Key words: counterproductive work behaviors, Dark Triad, achievement goals, work engagement

ZACHOWANIA KONTRPRODUKTYWNE W PRACY

Negatywne zachowania w pracy stanowią dla wspólnego pracodawcy i pracownika poważne wyzwanie. Działania takie jak kradzieże, nadużycia finansowe, przemoc, sabotowanie pracy, konflikty, absencja, niszczenie mienia organizacji czy celowe utrudnianie wykonywania zadań współpracownikom niosą szkody zarówno materialne, jak i psychiczne. Z perspektywy psychologii interesujące jest pytanie o genezę i mechanizmy takich zachowań, określanych dzisiaj jako kontrproduktywne (*Counterproductive work behavior*, CWB). Nie są one wynikiem specyfiki czasów, w których żyjemy, ale cechą procesów grupowych w każdej społeczności (Sułkowski, 2010; Baka, 2017). Nauka negatywnymi formami zachowań grupowych interesuje się od dawna. Jednakże badania nad „ciemną stroną” działań ludzi w organizacjach są relatywnie młode. W drugiej połowie XX wieku pojawiają się badania dotyczące przejawów łamania norm organizacyjnych, takich właśnie jak wspomniane wyżej zachowania kontrproduktywne (Robin, 1969; Taylor i Walton, 1971). Z uwagi na korelację tych zachowań określano je wspólnym mianem zachowań dewiacyjnych,

antyspołecznych zachowań organizacyjnych, w końcu zachowań kontrproduktywnych, których cechą wspólną jest intencjonalne szkodenie organizacji (Spector i Fox, 2005; Baka, 2017). Jak zazwyczaj w badaniach psychologicznych, badacze poszukując przyczyn szkodenia przez pracowników organizacji i jej członkom kierowali swoją uwagę w kierunku czynników środowiskowych i osobowościowych oraz ich interakcji. W polskiej literaturze wnikliwego przeglądu tych badań, w tym metaanaliz, dokonał Baka (2017) i wskazał ogrom czynników oraz złożoność mechanizmów jakie dotyczą zachowań szkodliwych dla organizacji. Sam swoje badania opiera głównie na podejściu interakcyjnym. Testowane przez niego modele relacji stresorów w pracy z zachowaniami kontrproduktywnymi zawierają długi szereg zmiennych o statusie predyktorów, moderatorów i mediatorów, ale zarówno w tych modelach jak i w modelach innych badaczy nie pojawia się tak istotny czynnik jak rodzaj motywacji do pracy. Nawet najprostsze rozróżnienie na motywację zewnętrzną i wewnętrzną oraz odmienne skutki tych dwóch rodzajów motywacji dla wytrwałości i odpowiedzialności za działania, sugeruje inne relacje pracownika z organizacją, a zatem inne mechanizmy stymulowania i buforowania szkodliwych dla organizacji zachowań. Celem głównym tego opracowania jest więc zbadanie związków różnych rodzajów motywacji do pracy z zachowaniami kontrproduktywnymi. Konstruktem podobnym do

* Korespondencję dotyczącą artykułu można kierować na adres: Romuald Derbis, Instytut Psychologii, Uniwersytet Opolski, Plac Staszica 1, 45-061 Opole. romuald.derbis@gmail.com

motywacji, ale z nim nie tożsamym, jest zaangażowanie w pracę (Derbis, 2017). Dlatego włączamy je do puli korelatów zachowań szkodzących organizacji ze statusem moderatora badanych związków. Spośród zmiennych opisujących literalnie ciemną stronę natury ludzkiej jako korelat zachowań kontrproduktywnych bierzemy pod uwagę tzw. Ciemną Triadę (CT), tzn. psychopatię, narcyzm i makiawelizm. Chcemy zbadać czy w dobie narcyzmu (Szpunar, 2017; Klimczuk, 2011), cechy ludzkie uznane raczej za pejoratywne będą eskalować szkodzenie organizacji, choćby wg. reguły, że „zło rodzi zło”. Dzisiejsze miejsca pracy, zwłaszcza biura, często przyjmują postać „open space”, czyli dużych pomieszczeń, w których znajduje się co najmniej kilka stanowisk. Nasila to częstotliwość interakcji w miejscu zatrudnienia, co zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanych przez pracodawcę i współpracowników zachowań. W takim środowisku potęgują się negatywne przejawy pracy, np.: utrudnianie wykonania zadań, niemożliwe do zrealizowania terminy, czy niejasne polecenia przełożonych (Błaszczuk, 1984). Można więc spodziewać się wówczas zachowań szkodliwych dla organizacji. W tym opracowaniu przedmiotem naszych zainteresowań są ich wybrane korelaty: motywacja osiągnięć, zaangażowanie w pracę i ciemna triada.

MOTYWACJA OSIĄGNIĘĆ

Rozwój pojęcia motywacji oraz badania nad tym konstruktem wywodzą się z założenia, że ludzkie zachowania mają swoją przyczynę, którą można określić. Przedstawiciele nurtu psychoanalitycznego doszukiwali się energii pobudzających ludzi do konkretnych czynności w fizjologicznie zdeterminowanych instynktach prowadzących nas do zaspokajania potrzeb (Freud, 1914/1957). Inaczej na genezę ludzkich zachowań patrzyła psychologia pozytywna. Maslow (1943) dostrzegł, że niektóre potrzeby muszą mieć pierwszeństwo względem innych. Rozdzielił więc potrzeby fizjologiczne od psychologicznych i starał się zhierarchizować je w sposób, który zakładał, że zaspokojenie potrzeb wyższych staje się istotne dopiero w sytuacji, w której spełnione są te najbardziej podstawowe. W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych poprzedniego stulecia badacze wierzyli, że można kierować naszymi działaniami odpowiednio zaplanowanym systemem zadań i kar. Psychologię motywacji w tym okresie zdominował paradygmat uczenia się (Franken, 2006). Większą dojrzałość naukową teorie motywacji osiągnęły dzięki odkryciom kognitywistów, którzy zajmując się myśleniem zauważyli, że proces ten nie tylko towarzyszy decyzjom, ale także jest ich przyczyną (*ibidem*).

Jednakże dla potrzeb niniejszych rozważań szczególnie istotny jest specyficzny konstrukct jakim jest motywacja osiągnięć. Termin ten definiuje się jako potrzebę osiągnięcia sukcesów. Należy jednak podkreślić, że przedmiotem pragnienia jest samo osiągnięcie, nie zaś wartość nagrody (Reykowski, 1977). McClelland zauważył, że ludzie mogą różnić się między sobą w poziomie tej cechy (1951). W ten

sposób motywacja osiągnięć zaczęła być rozpatrywana jako dyspozycja psychologiczna w badaniach empirycznych. Nowe światło padło na ten konstrukct za sprawą wyróżnienia dwóch rodzajów motywacji osiągnięć. Pierwszej – skupionej na dążeniu ku demonstracji swoich silnych stron i konfrontowania własnych umiejętności oraz drugiej – polegającej na unikaniu ekspozycji, na wypadek porażki czy obnażenia słabości (Nicholls, 1984). Kolejne rozszerzenie nastąpiło niewiele później. Elliot i Dweck (1988) także wyodrębniali dwa czynniki w motywacji do osiągania sukcesów. Uważali, że ludzie mogą skupiać się na nauce lub na wykonaniu. Ta pierwsza grupa dąży do osiągnięcia jak największej jakości i rozwoju indywidualnego, a druga skupia się na korzyściach płynących z uzyskania wyniku wyższego od innych. Z rozważań nad różnymi rodzajami motywacji osiągnięć wyłoniła się koncepcja syntezująca wymienione wcześniej. Elliot i McGregor (2001) opracowali czteroczynnikowy model motywacji osiągnięć wyodrębniając następujące jej typy:

- mistrzostwo-dążenie – sukces osiągany poprzez dążenie do stawania się coraz lepszym w danej dziedzinie,
- mistrzostwo-unikanie – unikanie sytuacji, które mogą wyeksponować braki w umiejętnościach,
- wykazanie się-dążenie – próba przedstawienia się jako osoby kompetentnej na tle innych,
- wykazanie się-unikanie – wzbranianie się od podejmowania aktywności w lęku przed porażką (Bańka, 2005).

Wydaje się, że taki opis aspektu ludzkiej zmienności jaką stanowi motywacja osiągnięć, jest na tyle wyczerpujący, że pozwala na stawianie pytań o związki z innymi konstrukctami. Także we współczesnej psychologii polskiej motywacja osiągnięć jest przedmiotem badań. Interesującym przykładem w tym względzie jest Augustyna Bańki (2014), Skala Motywacji Osiągnięć w Karierze (SMOK), opierająca się na dwuczynnikowym modelu motywacji osiągnięć (afekty i zadania). Inspiruje ona do poszukiwania związków motywacji z dotychczas niebadanymi konstrukctami. Wcześniejsze badania wskazują na związek motywacji nastawionej na mistrzostwo z równym podziałem dóbr, a motywacji do wykazania się na związek z pobieraniem więcej niż samemu włożyło się w relację (Poortvliet i in., 2007). Na tej podstawie można przewidywać związek motywacji z cechami Ciemnej Triady (CT), które dotyczą m.in. cynicznego egocentryzmu. Ciekawym wynikiem, który trzeba wspomnieć, choć utrudnia on stawianie hipotez dotyczących predykcyjnej wartości motywacji osiągnięć, jest dodatni związek CT z inteligencją emocjonalną (Sitko i Sękowski, 2018).

CIEMNA TRIADA

Ciemna Triada to konstrukct zawierający w sobie trzy składowe, powszechnie postrzegane jako niepożądane, czyli psychopatię, narcyzm oraz makiawelizm (Paulhus i Williams, 2002). Psychopatia jest czynnikiem prawdo-

podobnie najbardziej powszechnym w świadomości społecznej. Jej kliniczne konotacje sprawiają, że przykłady działań osób nazywanych psychopatami bardzo silnie oddziałują na odbiorców i ograniczają wiedzę na temat tego pojęcia wyłącznie do zaburzenia osobowości. Autorstwo samego określenia przypisuje się Juliuszowi Kochowi, niemieckiemu psychiatrze, który wiązał je z zaburzeniami w sferze moralności. Szerszy pogląd przedstawił Harvey Cleckley (1941), który dostrzegł specyfikę swoich pacjentów o bardzo niskim poziomie empatii i braku objawów zaburzeń psychicznych. W tytule książki „Maska Poczytalności” (*Mask of Sanity*) trafnie określa wrażenie, które na nim wywarli. Współcześnie dominuje rozumienie psychopatii jako antyspołecznego zaburzenia osobowości. Taki opis znajduje się między innymi w podręczniku diagnostycznym DSM-III (APA, 1998). Charakterystyka ta opiera się na teorii Hare’a (Hare, 1991; za: Paulhus i Williams, 2002), który wyróżniał dwa czynniki psychopatii – aspekt behawioralny i afektywny oraz osobowościowy. Ten drugi czynnik skupia się na cechach osobowościowych wyrażonych tendencją do stawiania w opozycji względem ogółu społeczeństwa (Hare, 1991; za: Paulhus i Williams, 2002). Ów czynnik stanowił podstawę dla potraktowania psychopatii jako cechy występującej na kontinuum (Paulhus i Williams, 2002). Nie udało się wystarczająco dokładnie określić jaka jest geneza zaburzeń o zabarwieniu psychopatycznym. W ostatnich latach podkreśla się potencjalną genetyczną genezę zachowań impulsywnych i bardzo niskiego poziomu empatii (Baron-Cohen, 2014). Jak jednak sam przyznaje autor Teorii Zła, geny nie są deterministyczne. Porównywalną rolę pełnią czynniki środowiskowe kształtujące osobowość we wczesnym dzieciństwie (*ibidem*). Związki psychopatii z zachowaniami kontrproduktywnymi są zweryfikowane empirycznie (Scherer i in., 2013). Istnieje dodatnia relacja pomiędzy tymi dwiema zmiennymi.

Niezwykle interesującą zmienną, której warto poświęcić szczególną uwagę w przedstawionej analizie jest narcyzm. Jego korzenie sięgają mitologii greckiej i historii młodego chłopca, który odrzucał zaloty wszystkich kobiet, między innymi nimfy Echo. Dziewczyna w wyniku odrzucenia swoich miłosnych starań stopniowo nikła, aż pozostał po niej tylko jękliwy głos (Parandowski, 1992). Mitologiczny rodowód i obrazowa historia Narcyza zainspirowała Freuda (1914) do zastosowania jej w opisie zaburzenia polegającego na skierowaniu popędu na siebie samego. Uważał to za niewłaściwy wybór obiektu katekcyjnego i traktował jako cechę ludzi prymitywnych. We współczesnej psychologii korzysta się jednak z innej koncepcji. Teoria Raskina i Halla (1979) także jest związana z podręcznikiem DSM-III, który opisuje narcystyczną osobowość jako nacechowaną podwyższonym poczuciem własnej wartości, skupieniem na marzeniach dotyczących swojej wielkości, nieumiejętności prawidłowej reakcji na krytykę oraz deficytem empatii. Współczesna dostępność Internetu generuje nowe możliwości do kreowania swojego pozytywnego wizerunku. Osoby o wysokim natężeniu narcyzmu mają więcej możliwości realizowania swoich po-

trzeb dotyczących ekspozycji społecznej, a badania wskazują na to, że rzeczywiście chętniej korzystają oni z serwisów społecznościowych (Andreassen, Pallesen i Griffiths, 2017). Wydaje się uzasadnione przypuszczenie, że osoby takie mogą wykazywać się zachowaniami, które będą je przedstawiały w pozytywnym świetle, nie zważając na szkody jakie mogą spowodować. Rzeczywiście, udowodniono związek narcyzmu z zachowaniami kontrproduktywnymi (Penney i Spector, 2002). Chociaż Ciemną Triadę można traktować jako jedną zmienną (Jonason i McCain, 2012), to ważne jest w jaki sposób sam narcyzm może wpływać na relację pozostałych komponentów CT z zachowaniami kontrproduktywnymi. Wydaje się, że poza zachowaniami w pracy, ludzie wysoce narcystyczni mają współcześnie szerokie możliwości zaspokajania swoich potrzeb. Może być więc tak, że będą się oni różnili od ludzi z wysokim natężeniem pozostałych cech Ciemnej Triady, a nawet sam narcyzm będzie pośredniczył w relacji między nimi, a zachowaniami kontrproduktywnymi. Jeżeli zaś rzeczywiście przeciętny poziom narcyzmu jest większy niż kiedyś, to powinien wyróżniać się on od psychopatii i makiawelizmu, które nadal przypisuje się raczej niewielkiemu odsetkowi społeczeństwa.

Makiawelizm jako jedyny element CT nie ma konotacji klinicznej. Inspiracją dla stworzenia takiego konstruktów był utwór literacki – „Książę” (1513/2005) Machiavellego. Tytułowy bohater rządził w sposób cyniczny. Posługiwał się podstępem, manipulacją i za nic miał kodeks moralny. Stał się wzorem makiawelisty – typu, który opisali Christie i Geist (1970/2013). W ich teorii osoby nacechowane makiawelizmem charakteryzowały się skłonnością do manipulacji, niemoralnym wykorzystywaniem wiedzy na temat słabości innych, czy odrzucaniem powszechnych norm. Jak wskazują badania makiaweliści charakteryzują się wysokim zaangażowaniem w pracę, ale mniej uwagi poświęcają inwestycji w wysoką jakości interakcji społecznych w miejscu zatrudnienia i nie angażują się w organizację (Zettler, Friedrich i Hilbig, 2011). Nie wszystkie dane wskazują jednak na pragmatyczną skuteczność taktyk stosowanych przez makiawelistów. Jak się okazuje, ich emocjonalny chłód, niski poziom zaufania oraz skłonność do zemsty generują liczne problemy interpersonalne (Gurtman, 1992), które pośrednio mogą prowadzić do zachowań kontrproduktywnych. Nie jest zaskakujące, że osoby o wysokim poziomie makiawelizmu cechuje raczej niski poziom ugodowości (Jakobvitz i Egan, 2006). Co ciekawe indukowanie określonych emocji nie różnicuje strategii podejmowanych przez nich przy wykonywaniu zadań (Derbis i Wirga, 2017). Może to świadczyć o tym, że makiaweliści będą podejmowali działania kontrproduktywne niezależnie od poziomu zaangażowania w pracę, które zawiera w swojej definicji między innymi pozytywne odczucia względem pracy.

Paulhus i Williams (2002) dostrzegli, że istnieje prawdopodobieństwo, iż elementy składające się na wymienione powyżej cechy wydają się dosyć podobne. Postanowili więc sprawdzić jak silnie są ze sobą powiązane. Okazało się, że wszystkie komponenty są ze sobą istotnie skore-

lowane. Tak więc konstrukt CT traktowany całościowo powinien mieć zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania ludzi w środowisku pracowniczym. CT wiąże się także ze stosowaniem różnorodnych technik postrzeganych jako niemoralne jak: stosowanie manipulacji, twardych taktyk, czy pragmatyczne używanie komplementów i życzliwości (Jonason, Slomski i Partyka, 2012). Istnieją także opracowania wskazujące na związek Ciemnej Triady z agresją czy stosowaniem strategii aspołecznych (Muris i in., 2017). Te wyniki pozwalają z dużym prawdopodobieństwem przypuszczać, że istnieją związki CT z zachowaniami kontrproduktywnymi.

ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ

Zaangażowanie jest wielowymiarowym konstruktem, którego zakres znaczeniowy częściowo pokrywa się z konstrukcjami „motywacja” i „przywiązanie”, ponieważ wszystkie mają merytorycznie wspólny rdzeń emocjonalny. Według Kahna (1990) „zaangażowanie” oznacza „bycie w pełni” w sensie „emocjonalne, poznawcze i fizyczne spełnienia siebie w pracy. Psycholodzy używają konstruktów „zaangażowanie” przede wszystkim w odniesieniu do pracy (*work engagement*) lub zatrudnienia (*employment*), Zaangażowanie ma dualistyczny charakter (Derbis, 2017), tzn. może sprzyjać wypaleniu zawodowemu, jeśli jednostka nie posiada odpowiednich zasobów lub jemu przeciwdziałać, jeśli dysponuje zasobami (Demerouti i in., 2001). Już pod koniec ubiegłego stulecia dostrzegano w Polsce, że oczekiwania wysokiego zaangażowania w pracę od pracownika nie pokrywa się z jego oczekiwaniami i wyobrażeniami na ten temat (Kulczycki, 1966). Nie mogąc sprostać wymagom pracy, doświadczą oni obniżonego poczucia jakości życia. Ma też charakter dialektyczny np. zaangażowanie w pracę może osłabiać wypalenie zawodowe, jednakże są osoby zaangażowane i niewypalone (Leon, Halbesleben i Paustian-Underdah, 2015).

Współcześnie pojawia się pogląd, że kolejne pokolenia coraz bardziej odchodzą od poświęcania się pracy. Analizując pokolenia nazywane umownie dyskusyjnymi symbolami X, Y, Z badacze (Waśko, 2016) dochodzą do wniosku, że ludzie wychowani w świecie nowoczesnych technologii, nie mają sprecyzowanych planów na swoje życie zawodowe. Zmieniają się także ich oczekiwania wobec pracodawcy. Już nie tylko wielkość wypłaty jest istotnym kryterium wyboru pracy, ale także dodatkowe świadczenia oraz możliwość pracy zdalnej, ale i prestiż zawodu oraz klimat organizacyjny. Jednakże, te zmiany nie niwelują istotnie różnic co do stopnia zaangażowania ludzi w pracę, które wraz z motywacją do pracy oraz społecznie szkodliwymi cechami człowieka, przekładają się na poziom zachowań kontrproduktywnych.

Wyróżniają się obecnie dwa podejście do konstruktów zaangażowanie w pracę, które nadal są wykorzystywane w badaniach empirycznych. Mowa tu o trójczynnowym modelu przywiązania Meyera i Allen (1991) oraz modelu zaangażowania w pracę jaki proponują Shaufeli, Bakker i Salanova (2006). Pierwsze podejście zakłada, zgodnie

z nazwą, istnienie trzech elementów przywiązania, które determinują chęć pozostawania w organizacji. Przywiązanie afektywne (*affective commitment*), które wiąże się z poczuciem satysfakcji z przynależenia do przedsiębiorstwa, przywiązanie trwania (*continuance commitment*), czyli chęci do pozostania w organizacji wiążącej się z opłacalnością tego stanu i ryzykiem, jakie niesie za sobą odejście, oraz przywiązanie normatywne (*normative commitment*), określane jako poczucie moralnego przymusu do pozostawania w obecnym miejscu pracy (*ibidem*).

Drugie podejście wiąże się z koncepcją, która wyrasta z krytyki założenia, że zaangażowanie w pracę jest przeciwnym biegunem wypalenia zawodowego (Maslach i Jackson, 1981). Shaufeli, Bakker i Salanova (2006) polemizując z takim podejściem, wyodrębnili z tego kontinuum zaangażowanie. Dla nich przeciwieństwem zaangażowania nie tyle jest wypalenie zawodowe, co brak zaangażowania w pracę. Potraktowali konstrukt zaangażowanie jako stan wyrażający stosunek wobec pracy w danej organizacji, który posiada trzy wymiary. Wigor, oznaczający wysoki poziom energii wkładanej w zadania związane z pracą. Oddanie, czyli odczucie związane z istotnością pracy w aktualnym miejscu i dumą z przynależności do organizacji oraz zaabsorbowanie, charakteryzujące się maksymalną koncentracją i zatraceniem w pracy. Dyspozycja ta jest względnie stała w czasie i determinuje pozostawanie w jednym miejscu pracy przez dłuższy czas. Istnieją badania wskazujące na potencjalny związek tej zmiennej z awersyjnymi cechami osobowości przedstawionymi w niniejszych rozważaniach. Zaangażowanie mocno ujemnie koreluje z zachowaniami kontrproduktywnymi (Den Hartog i Belschak, 2012) oraz inteligencją emocjonalną (Brunetto i in., 2012). Przypuszczamy więc, że może moderować związek motywacji do pracy z CWB.

CEL BADANIA I HIPOTEZY

Celem głównym raportowanych badań jest odpowiedź na pytanie czy istnieje związek między motywacją osiągnięć, zaangażowaniem w pracę, Ciemną Triadą i zachowaniami kontrproduktywnymi. W testowanym modelu podstawowa zmienna objaśniająca CWB to motywacja osiągnięć. Pozostałe dwie mają status moderatorów tego związku. Narcyzm wydaje się odróżniać od pozostałych składowych CT przynajmniej większą powszechnością występowania w społeczeństwie i relatywnie wysokim poziomem. Dlatego dodatkowo testujemy jeszcze mediacyjną rolę narcyzmu w relacji psychopatii oraz makiawelizmu z zachowaniami kontrproduktywnymi. W nawiązaniu do przedstawionych wyżej celów badania oraz wcześniejszych rozważań teoretycznych stawiamy 4 hipotezy:

H1: Motywacja osiągnięć, Ciemna Triada oraz zaangażowanie w pracę są predyktorami zachowań kontrproduktywnych

H2: Zaangażowanie w pracę jest moderatorem relacji motywacji osiągnięć z zachowaniami kontrproduktywnymi

H3: Ciemna Triada jest moderatorem w relacji motywacji osiągnięć z zachowaniami kontrproduktywnymi

H4: Narcyzm jest mediatorem relacji psychopatii oraz makiawelizmu z zachowaniami kontrproduktywnymi

METODA

W badaniu wzięło udział 138 osób ($M=107$; $K=31$). Średni okres dotychczasowej pracy wynosił $M=9$ lat, w aktualnym miejscu zatrudnienia $M=4.7$ roku. Przeciętny wiek wszystkich osób badanych, $M=30.6$ lat. Stanowiska kierownicze piastowało 21 osób. Statystyki grupy wydają się stosunkowo spójne ze strukturą zatrudnienia w Polsce. W ostatnim kwartale 2017 roku najbardziej aktywni zawodowo byli mężczyźni między 24 a 44 rokiem życia (GUS, 2018). Badani to pracownicy wykonujący prace w biurach. Wybór grupy badanej jest uzasadniony specyfiką tej formy pracy, która polega na konieczności częstego wchodzenia w służbowe kontakty interpersonalne, silnie uzależnione od hierarchii w organizacji. Kreuje to skondensowany, w ramach jednego przedsiębiorstwa, konglomerat zachowań społecznych charakteryzujący się częstą wymianą informacji i wysoką częstotliwością wchodzenia w bezpośrednie interakcje z innymi pracownikami (Szczygieł, 2013). Osoby zostały pozyskiwane do badania za pośrednictwem grup branżowych na stronie Facebook oraz internetowych for branżowych.

NARZĘDZIA

Pomiar zachowań kontrproduktywnych: Skala CWB-C – *Counterproductive Work Behaviors Checklist* (Baka, Derbis i Walczak, 2015) jest polską wersją narzędzia służącego do pomiaru zachowań kontrproduktywnych. Składa się z 32 pozycji, które tworzą cztery czynniki – sabotaż, nadużycia, kradzieże i wycofanie. Zakres: 1 – „nigdy”, 5 – „codziennie”. Narzędzie charakteryzuje się zadowalającymi właściwościami psychometrycznymi. W badaniu własnym wskaźnik α Cronbacha dla wynik całkowitego =.92; Pozostałe skale: sabotaż, $\alpha=.74$; nadużycia $\alpha=.94$; kradzieże $\alpha=.54$; wycofanie $\alpha=.78$.

Pomiar motywacji osiągnięć: Skala AGQ-R *Achievement Goal Questionnaire Revised* (Lipowska, 2016). Kwestionariusz opiera się na założeniu występowania czterech rodzajów motywacji: nastawienie na wyniki, nastawienie na mistrzostwo, unikanie niekompetencji oraz unikanie porażek (Elliot i McGregor, 2001; Elliot i Murayama, 2008). Zawiera 12 twierdzeń składających się na cztery skale Zakres: 1 – „nie pasuje do mnie”, 7 – „wyjątkowo pasuje do mnie”. W raportowanym badaniu uzyskano następujące wskaźniki rzetelności: nastawienie na mistrzostwo $\alpha=.91$; nastawienie na wyniki $\alpha=.95$; unikanie niekompetencji $\alpha=.87$; unikanie porażki $\alpha=.94$).

Pomiar zaangażowania w pracę: Skala UWES (Szabowska-Walaszczyk, Zawadzka i Wojtaś, 2011), opiera się na koncepcji Shaufeliego i Bakker (2002). Zawiera 17 pozycji składających się na trzy skale: wigor, oddanie oraz zaabsorbowanie, Zakres: 1 – „nigdy”, – 7 „zawsze”. Narzędzie posiada satysfakcjonujące właściwości psychometryczne ($\alpha=.94$). Analogiczną rzetelnością narzędzie charakteryzuje się w przedstawianym badaniu ($\alpha=.93$). Dla podskal: wigor, $\alpha=.77$; oddanie, $\alpha=.86$; zaabsorbowanie, $\alpha=.86$).

Pomiar Ciemnej Triady: Skala Parszywa dwunastka (Czarna i in., 2016), to polska adaptacja skali „The Dirty Dozen” (Jonason i Webster, 2010). Narzędzie ma na celu pomiar psychopatii, narcyzmu oraz makiawelizmu traktowanych jako cechy oraz ich sumy nazywanej Ciemną Triadą. Zawiera dwanaście pozycji, po cztery na każdy składnik CT. Zakres: 1 – „wcale nieprawdziwe”, 5 – „skrajnie prawdziwe”. W badaniu własnym uzyskano zadowalające wskaźniki rzetelności, które wyniosły: CT całość, $\alpha=.88$; makiawelizm, $\alpha=.86$; psychopatia, $\alpha=.75$; narcyzm, $\alpha=.81$.

WYNIKI

HIPOTEZA 1

W celu weryfikacji pierwszej hipotezy, wg której zachodzi związek wszystkich predyktorów z zachowaniami kontrproduktywnymi przeprowadzono najpierw testy normalności rozkładu zmiennych z modelu. Jedną ze zmiennych, motywacja osiągnięć, nie ma sensu empirycznego w wyniku sumarycznym, brano więc pod uwagę cztery jej typy. Wyniki testu Kołmogorowa-Smirnowa dla jednej próby wykazują, rozkład normalny dla wszystkich zmiennych ($p<.05$).

W dalszym postępowaniu korelacyjnym okazało się, że wszystkie predyktory są statystycznie istotnie związane z zachowaniami kontrproduktywnymi. W celu określenia kierunku tych zależności przeprowadzono analizę regresji metodą krokową. Najlepiej dopasowany okazał się model 3, zawierający trzy zmienne – unikanie porażki, makiawelizm oraz wigor ($R^2=.69$). Wyniki tej analizy przedstawia Tabela 1.

Oprócz tego sprawdzono, czy wszystkie uwzględnione w tych badaniach predyktory, potraktowane rozłącznie, będą także istotnie wyjaśniały zmienną zależną. Wyniki przedstawia Tabela 2.

Nieistotnym predyktorem zaangażowania w pracę okazał się tylko jeden z predyktorów, oddanie ($R^2=.00$, $p>.05$). Najsilniejszy model wyłoniony za pomocą krokowej analizy regresji może zaskakiwać małą liczbą predyktorów wobec liczby czynników istotnie wyjaśniających wariację zachowań kontrproduktywnych. Należy jednak pamiętać, że analizowane predyktory są w wielu wypadkach różnymi aspektami tego samego konstruktów, są więc ze sobą skorelowane. Analiza krokowa wyklucza czynniki, które nie spełniają warunku o istotności zmiany wartości R^2 , a model wyłoniony za jej pomocą zawiera tylko predyktory, które teoretycznie nie są ze sobą bezpośrednio powiązane.

Tabela 1
Wyniki krokowej analizy regresji dla zmiennej zachowania kontrproduktywne

	β	SE	t	p
Model 1: Skorygowane $R^2=.63$; zmiana $R^2=.63$; $F(1,137)=236.55$; F zmiany=246.55				
Unikanie porażki	-.80	.26	-15.38	.00
Model 2: Skorygowane $R^2=.67$; zmiana $R^2=.04$; $F(2,136)=139.88$; F zmiany=16.41				
Unikanie porażki	-.74	.26	-14.66	.00
Makiawelizm	.21	.35	4.05	.00
Model 3: Skorygowane $R^2=.69$; zmiana $R^2=.02$; $F(3,135)=100.69$; F zmiany=7.94				
Unikanie porażki	-.72	.26	-14.44	.00
Makiawelizm	.20	.34	4.12	.00
Wigor	.14	.22	2.82	.01

Tabela 2
Wyniki analizy regresji dla wszystkich predyktorów zachowań kontrproduktywnych

	β	SE	t	Skorygowane R^2	p
UWES suma	.19	.13	2.56	.03	.02
Wigor	.24	.38	2.88	.06	.01
Oddanie się	.06	.37	.69	.00	.49
Pochłonięcie	.18	.33	2.19	.03	.03
Ciemna Triada	.47	.21	6.32	.22	.00
Narcyzm	.40	.52	5.11	.15	.00
Psychopatia	.37	.56	4.73	.13	.00
Makiawelizm	.41	.55	5.29	.16	.00
Dążenie do mistrzostwa	-.75	.29	-13.50	.56	.00
Dążenie do wyników	-.80	.27	-15.81	.64	.00
Unikanie niekompetencji	-.72	.33	-12.24	.51	.00
Unikanie porażki	-.81	.25	-16.52	.66	.00

HIPOTEZA 2

Hipoteza 2 dotyczy interakcji zaangażowania w pracę oraz motywacji osiągnięć w relacji z zachowaniami kontrproduktywnymi. W celu jej weryfikacji przeanalizowano modele zawierające zbiorczy wynik zaangażowania w pracę oraz rodzaje motywacji – nastawienie na mistrzostwo, nastawienie na wyniki, unikanie niekompetencji i unikanie porażek. Wyniki tej analizy przedstawia Tabela 3.

Okazało się, że wszystkie rodzaje motywacji osiągnięć wchodzi w interakcję z zaangażowaniem w pracę. Wynik w takiej formie ma jednak ograniczone możliwości interpretacyjne. Dlatego określamy sens tej moderacji na podstawie wykresów (Ryciny 1, 2, 3, 4).

Analiza wizualnej prezentacji wyników wskazuje na to, że rzeczywiście występuje interakcja między wszystkimi badanymi rodzajami motywacji i zaangażowaniem w pracę jako predyktorami zachowań kontrproduktywnych. Inaczej mówiąc związek motywacji osiągnięć i CWB

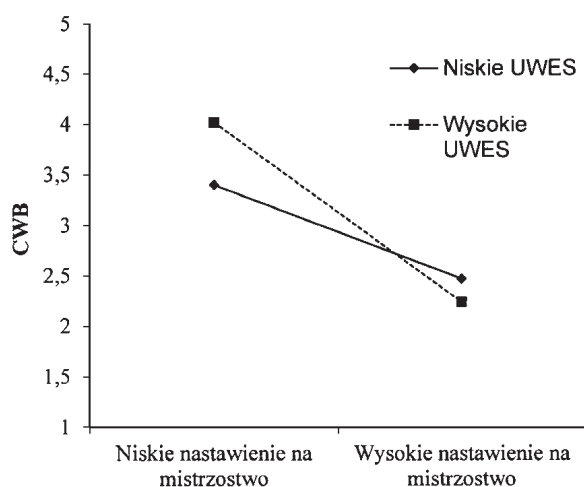
zależy od poziomu zaangażowania w pracę. Przy niskim poziomie motywacji osiągnięć istnieje dodatni związek z zaangażowaniem w pracę a zachowaniami kontrproduktywnymi. Przy wysokim poziomie motywacji relacja ta odwraca się. Jednocześnie warto zauważyć, że pracownicy słabo zaangażowani, z niską motywacją osiągnięć, wydają się wykazywać wyższym poziomem CWB niż pracownicy z niską motywacją osiągnięć, ale wysoko zaangażowani.

Oprócz analizy moderacyjnej roli zaangażowania w relacji różnych rodzajów motywacji osiągnięć z ogólnym poziomem zachowań kontrproduktywnych, postanowiono także wziąć pod uwagę podskale tego konstrukt – sabotaż, nadużycia, kradzieże i wycofanie. Wyniki przedstawiają Tabele 4, 5, 6 i 7.

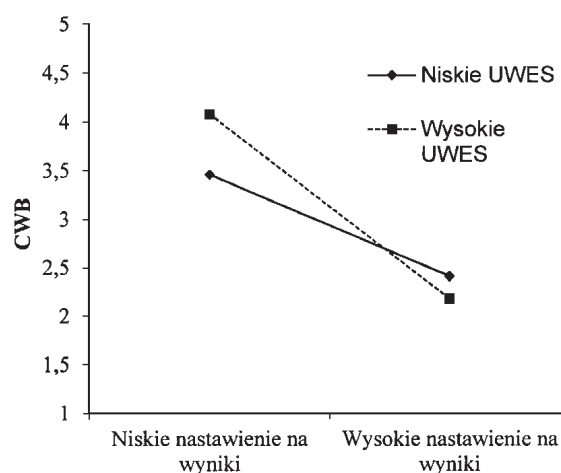
W większości wypadków interakcja motywacji osiągnięć z zaangażowaniem w pracę okazała się istotna. Wartości nie spełniające wymogu dotyczącego prawdopodobieństwa statystycznego wystąpiły w interakcji dla zmiennej nadużycia oraz w jednym czynniku dla zmiennej kradzieże, a konkretniej dla interakcji zaangażowanie

Tabela 3
Siła efektów interakcyjnych dla zmiennej zależnej CWB

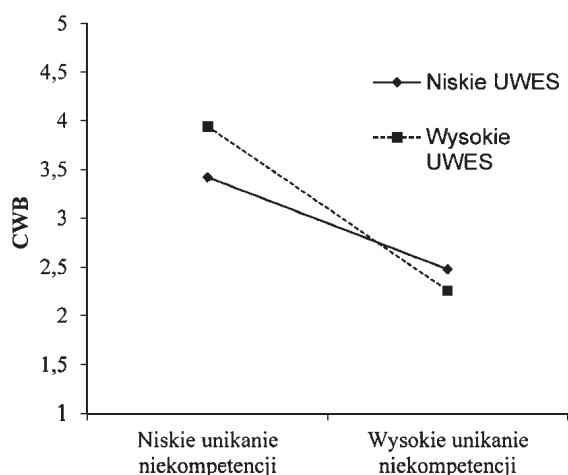
	Zmiana R^2	$F(1,137)$	β	p
UWES × Nastawienie na mistrzostwo	.02	8.40	-.18	.00
UWES × Nastawienie na wyniki	.03	11.82	-.18	.00
UWES × Unikanie niekompetencji	.02	5.31	-.16	.02
UWES × Unikanie porażki	.02	8.21	-.16	.00



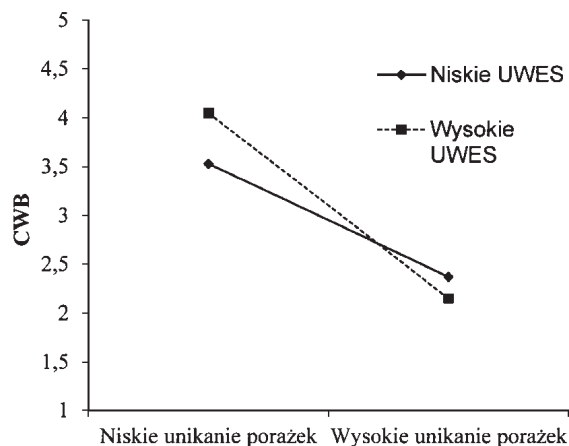
Ryc. 1. Wizualizacja interakcji nastawienia na mistrzostwo i zaangażowania w pracę jako predyktorów zachowań kontrproduktywnych ($\beta=-.18$)



Ryc. 2. Wizualizacja interakcji nastawienia na wyniki i zaangażowania w pracę jako predyktorów zachowań kontrproduktywnych ($\beta=-.18$)



Ryc. 3. Wizualizacja interakcji unikania niekompetencji i zaangażowania w pracę jako predyktorów zachowań kontrproduktywnych ($\beta=-.16$)



Ryc. 4. Wizualizacja interakcji nastawienia na wyniki i zaangażowania w pracę jako predyktorów zachowań kontrproduktywnych ($\beta=-.16$)

Tabela 4
Siła efektów interakcyjnych dla zmiennej zależnej sabotaż

	Zmiana R^2	$F(1,137)$	β	p
UWES × Nastawienie na mistrzostwo	.16	26.48	-.03	.00
UWES × Nastawienie na wyniki	.11	18.80	-.02	.00
UWES × Unikanie niekompetencji	.15	25.71	-.03	.00
UWES × Unikanie porażki	.12	19.21	-.02	.00

Tabela 5
Siła efektów interakcyjnych dla zmiennej zależnej nadużycia

	Zmiana R^2	$F(1,137)$	β	p
UWES × Nastawienie na mistrzostwo	.00	1.18	-.01	.28
UWES × Nastawienie na wyniki	.00	2.47	-.01	.12
UWES × Unikanie niekompetencji	.00	.27	-.01	.60
UWES × Unikanie porażki	.00	1.04	-.01	.31

Tabela 6
Siła efektów interakcyjnych dla zmiennej zależnej kradzieże

	Zmiana R^2	$F(1,137)$	β	p
UWES × Nastawienie na mistrzostwo	.02	5.09	-.01	.03
UWES × Nastawienie na wyniki	.03	8.72	-.01	.00
UWES × Unikanie niekompetencji	.01	3.13	-.01	.08
UWES × Unikanie porażki	.01	4.58	-.01	.03

Tabela 7
Siła efektów interakcyjnych dla zmiennej zależnej wycofanie

	Zmiana R^2	$F(1,137)$	β	p
UWES × Nastawienie na mistrzostwo	.19	37.27	-.03	.00
UWES × Nastawienie na wyniki	.19	36.74	-.03	.00
UWES × Unikanie niekompetencji	.19	37.40	-.03	.00
UWES × Unikanie porażki	.17	31.81	-.03	.00

w pracę oraz unikania niekompetencji. Choć zmiana R^2 nie osiąga wysokiej wartości, to należy mieć na względzie, że moderacja została obliczona metodą Hayes (Cichocka i Bilewicz, 2010) opartą na bootstrappingu, która oblicza statystyczną istotność wyłącznie dla zmiany R^2 przez czynnik moderacyjny, nie zaś dla modelu regresji.

HIPOTEZA 3

W celu weryfikacji hipotezy 3, mówiącej o moderacji Ciemnej Triady z rodzajami motywacji osiągnięć w relacji z zachowaniami kontrproduktywnymi posłużono

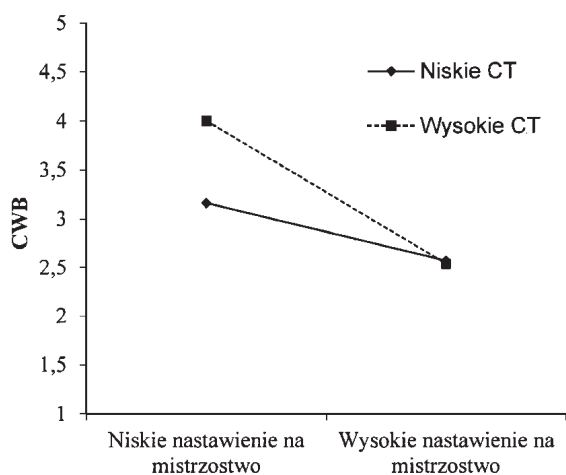
się taką metodą jak w przypadku weryfikacji hipotezy 2. Wyniki analizy moderacji znajdują się poniżej przedstawione w kolejnych tabelach. (Tabela 8)

Wszystkie proponowane zależności są statystycznie istotnie ($p < .05$). By określić jednak ich sens postanowiono ponownie posłużyć się wizualizacją danych, które przedstawiono na Rycinach 5, 6, 7, 8.

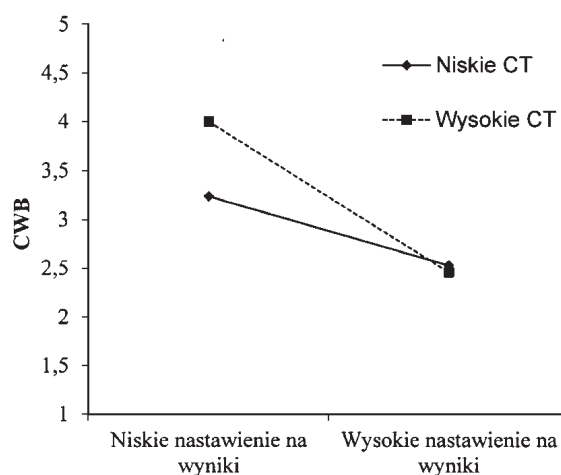
Jak się okazuje przy niskich wynikach podskal motywacji osiągnięć Ciemna Triada istotnie zwiększa zachowania kontrproduktywne, natomiast przy wysokich wynikach motywacji relacja ta odwraca się, czyli osoby o wysokim poziomie motywacji osiągnięć mają niższy

Tabela 8
Siła efektów interakcyjnych dla zmiennej zależnej CWB

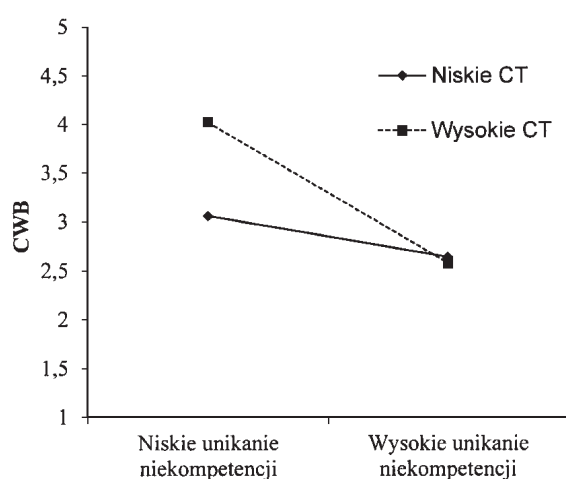
	Zmiana R^2	$F(1,137)$	β	p
Ciemna Triada \times Nastawienie na mistrzostwo	.02	9.94	.18	.00
Ciemna Triada \times Nastawienie na wyniki	.02	8.76	.15	.00
Ciemna Triada \times Unikanie niekompetencji	.02	9.57	.19	.00
Ciemna Triada \times Unikanie porażki	.02	9.94	.16	.00



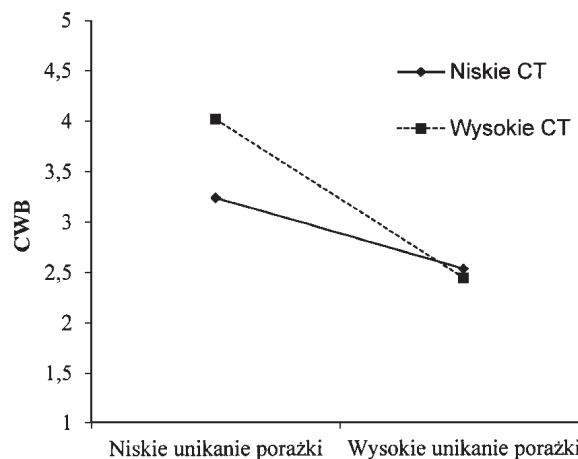
Ryc. 5. Wizualizacja interakcji nastawienia na mistrzostwo i ciemnej triady jako predyktorów zachowań kontrproduktywnych ($\beta=.15$)



Ryc. 6. Wizualizacja interakcji nastawienia na wyniki i ciemnej triady jako predyktorów zachowań kontrproduktywnych ($\beta=.15$)



Ryc. 7. Wizualizacja interakcji unikania niekompetencji i ciemnej triady jako predyktorów zachowań kontrproduktywnych ($\beta=.19$)



Ryc. 8. Wizualizacja interakcji unikania porażki i ciemnej triady jako predyktorów zachowań kontrproduktywnych ($\beta=.16$)

poziomi Ciemnej Triady, a jej związek z zachowaniami kontrproduktywnymi jest słaby, natomiast pracownicy o niskim poziomie motywacji osiągnięć charakteryzują się wyższym poziomem Ciemnej Triady, która silnie wpływa na natężenie zachowań kontrproduktywnych.

HIPOTEZA 4

Ostatnia z testowanych hipotez dotyczy mediacji związku psychopatii oraz makiawelizmu z zachowaniami kontrproduktywnymi przez narcyzm. W tym celu również posłużono się wtyczką Process 3.0, która pozwala na estymację istotności mediacji. Przyjęto przedział ufności .95 i wylosowano z ponownym zwracaniem 5000 próbek. Wyniki przedstawia Tabela 9.

Tabela 9
Wyniki efektów mediacji dla zmiennej – zachowania kontrproduktywne

Model	Zmienna niezależna	Mediator	Zmienna zależna	β	SE	Dolny i górny przedział ufności wyników (95%)
1	Psychopatia	Narcyzm	Zachowania kontrproduktywne	.12	.45	.21; .46
2	Makiawelizm	Narcyzm	Zachowania kontrproduktywne	.14	.60	.03; .27

W wybranej metodzie wynik uznaje się za istotny statystycznie, jeżeli między górną, a dolną wartością przedziału ufności nie znajduje się zero. W obu wypadkach efekt mediacyjny jest więc istotny (Model 1: .21; .46; Model 2: .03; .27). Również w obu wypadkach na mediację wskazuje zmniejszenie siły efektu bezpośredniego względem efektu całkowitego. W modelu pierwszym efekt całkowity wynosił $\beta=.37$, a bezpośredni $\beta=.25$; W modelu drugim wartości te wynosiły odpowiednio $\beta=.40$ i $\beta=.27$.

DYSKUSJA WYNIKÓW I PODSUMOWANIE

Przedmiotem przedstawionego opracowania była analiza wybranych mechanizmów prowadzących do występowania zachowań kontrproduktywnych. Przewidywano, że motywacja osiągnięć, zaangażowanie w pracę i Ciemna Triada będą w sposób istotny statystycznie wyjaśniały wariację zachowań kontrproduktywnych. Szczególną uwagę poświęcono motywacji osiągnięć i moderacyjnej funkcji jaką mogą pełnić pozostałe zmienne w relacji tej pierwszej z CWB. Zainteresowanie związkiem motywacji osiągnięć z CWB wynikało po prostu z braku badań nad relacjami między tymi konstruktami, co być może było spowodowane poszukiwaniem przez badaczy głównie predyktorów pozostających w dodatnim związku z zachowaniami niepożądanymi w pracy. Tymczasem motywacja osiągnięć, niezależnie od jej rodzaju, zachowania kontrproduktywne osłabia. Dodatkowo przeanalizowano mediacyjną rolę narcyzmu w relacji psychopatii oraz makiawelizmu z CWB. Jak się okazało wszystkie hipotezy potwierdziły się.

Wyniki dotyczące hipotezy 1 pokazały, że zaproponowane predyktory w sposób zadowalający objaśniają zachowania kontrproduktywne. W bezpośrednich związkach z zachowaniami kontrproduktywnymi niemal wszystkie z nich są statystycznie istotnymi predyktorami. Warunku istotności statystycznej nie spełnił tylko jeden element zaangażowania w pracę – oddanie się. Czynniki te charakteryzuje duma z przynależności do organizacji. Choć wydaje się, że powinien występować negatywny związek oddania się pracy z niepożądanymi zachowaniami i istnieją dane, które to przypuszczenie potwierdzają (Hakanen, Bakker i Schaufeli, 2006), to być może są dwie grupy wysocze oddanych pracy. Jedna, której członkowie odczuwają zadowolenie z przynależności do firmy oraz druga, której oddanie wynika z przyczyn pragmatycznych. Grupy

te mogą się znacznie różnić nasileniem zachowań kontrproduktywnych, ze wskazaniem na większą siłę i zakres tych zachowań u osób związanych z firmą normatywnie i pragmatycznie. Warto zbadać głębiej te grupy w kolejnych badaniach.

Zaskakujący może wydawać się wynik krokowej analizy regresji ze względu na niewielką ilość predyktorów zawartych w najsilniejszym wyłonionym modelu. Ze względu na częściową współliniowość proponowanych zmiennych jest on jednak możliwy do interpretacji. Wigor jest czynnikiem zaangażowania opierającym się głównie na energii wkładanej w wykonywane zadania. Nie ma związku z etyką zachowania, wydaje się więc prawdopodobne, że osoby, które wykonują więcej czynności w pracy mogą także częściej zachowywać się w sposób niewłaściwy. Badania wśród studentów wskazują, że wigor, w przeciwieństwie do oddania, negatywnie koreluje z satysfakcją z możliwości zatrudnienia (Coetzee i Oosthuizen, 2012). Może to oznaczać, iż wymiary zaangażowania z powodu zróżnicowania procesów i mechanizmów jakie się za nimi kryją, także różnie wiążą się z konstruktami postrzeganymi jako społecznie pozytywne lub negatywne. Obecność ze znakiem dodatnim makiawelizmu w modelu najlepiej przewidującym zachowania kontrproduktywne nie jest zaskakująca. Osoby o wysokim natężeniu tej cechy charakteryzują się stosowaniem manipulacji i twardej taktyki. Badania wskazują, że wyróżniają się spośród pozostałych „ciemnych osobowości” w ocenie współpracy z innymi ludźmi, a w szczególności ze współpracownikami. Oceniają ją zdecydowanie najniżej (Rauthmann, 2012), świadczy to o niskim poziomie jakości interakcji

społecznych, do czego z pewnością przyczyniają się oni sami. Unikanie porażki koreluje między innymi z zamartwianiem się, czy emocjonalnością (Elliot i McGregor, 2001). Konsekwencje ujawnienia zachowań kontrproduktywnych mogą być dla osób charakteryzujących się takim rodzajem motywacji zbyt przerażające, by je podejmować. Mają oni raczej skłonność do unikania niepotrzebnej ekspozycji niż do podejmowania tak ryzykownych działań. Czynnikiem unikania porażek uznaje się za jeden z elementów osobowości pracoholicznej (Wojdyło, 2013), wraz z takimi cechami jak wysoka potrzeba aprobaty społecznej w zakresie cech sprawnościowych oraz wysokim poziomem emocji negatywnych typu lękowego. Fakty te podkreślają jak istotne dla osób o wysokim poziomie skłonności do unikania porażek może być podtrzymanie dobrego zdania o sobie oraz pokazują, że istotnym ograniczeniem ich zachowań kontrproduktywnych jest silny lęk przed ostracyzmem społecznym. Tendencje unikowe są również powiązane ze strategiami samoutrudniania (Midgley, Kaplan i Middleton, 2001). Osoby te będą więc starały się pokazywać, że specjalnie nie zależy im na dobrych wynikach, np. podejmując usprawiedliwiająco działania, które obiektywnie utrudniają wysoki poziom wykonania zadań (rzucanie kłód pod własne nogi). Stosowanie „twardych taktyk” i niemoralnych zachowań, w celu dążenia do poprawienia swojej pozycji w miejscu zatrudnienia jest przeciwieństwem takiego obrazu. Osoby cechujące się takim rodzajem motywacji mogą celowo przedstawiać się jako ludzie, którzy z takim zachowaniem nie mają nic wspólnego. Oprócz tego lęk przed przegraną, charakteryzujący osoby o wysokim poziomie motywacji do unikania porażek, (Elliot i Church, 1997) zapewne wpływa na wstrzeмиęźliwość w podejmowaniu zachowań nieakceptowanych w pracy i poza nią.

Ciekawym wynikiem jest interakcyjny związek motywacji osiągnięć i zaangażowania w pracę z zachowaniami kontrproduktywnymi. Okazuje się, że przy wysokim poziomie motywacji osiągnięć zaangażowanie w pracę wpływa ujemnie na częstotliwość zachowań kontrproduktywnych. Być może jest to efektem swoistej frustracji i rozczarowania pracowników mocno zaangażowanych lecz nie osiągających zakładanego przez nich poziomu mistrzostwa wykonania zadania czy jakości uzyskanego wyniku. Jest on też przesłanką za odrębnością konstruktywnej motywacji i zaangażowania i wskazuje na wysoce pozytywną wagę planowania procesów motywowania pracowników na osiągnięcia (wynik i mistrzostwo), które buforują zachowania szkodliwe w organizacji. Także wyniki dotyczące dodatniego wpływu Ciemnej Triady na zachowania kontrproduktywne pokazują, że są one niejako hamowane przez wysoki poziom motywacji osiągnięć.

Co do limitacji prezentowanych badań to trzeba powiedzieć, że przyszłe badania nad związkami CWB i motywacji, powinny uwzględnić jeszcze inny, tu nieobecny, klasyczny aspekt tzw. motywacji zewnętrznej i wewnętrznej. Warto byłoby także rozszerzyć analizy o takie czynniki zewnętrzne jak zarobki, rodzaj zajmowanego stanowiska, strategie kadry zarządzającej. Istnieje bowiem prawdo-

podobieństwo, że osoby, które stosują strategię związane z zachowaniami kontrproduktywnymi częściej dochodzą do wysokich stanowisk. Choć trudno jest dotrzeć do grupy prezesów i właścicieli małych, średnich i dużych firm to zapewne analiza uwzględniająca wymienione wyżej zmienne byłaby interesującą z perspektywy zróżnicowania procesów generujących i buforujących zachowania kontrproduktywne.

Także wynik analizy mediacji był zgodny z postawioną hipotezą. Pośredniczący efekt narcyzmu na związek pozostałych komponentów Ciemnej Triady i zachowań kontrproduktywnych jest argumentem wskazującym na potrzebę prowadzenia badań traktujących te dyspozycje także rozłącznie. Jeśli chodzi o same analizy moderacyjne i mediacyjne to ich zastosowanie w raportowanym projekcie pozwala na pewien wgląd w zrozumienie procesów generowania i osłabiania zachowań szkodzących organizacji. Jednakże mnogość możliwości tworzenia modeli moderacyjnych i mediacyjnych może prowadzić do zmniejszenia czytelności oraz interpretacji wyników ich testowania. Limitacja ta dotyczy raportowanych badań w mniejszym stopniu niż konsekwencje użycia stosunkowo dużej liczby podskal badanych zmiennych. Uzyskane przez nas wyniki zostały więc zobrazowane w oszczędny sposób, który według nas nie powinien zmniejszać ich czytelności.

LITERATURA

- Andreassen, C.S., Pallesen, S., Griffiths, M.D. (2017). The relationship between addictive use of social media, narcissism, and self-esteem: Findings from a large national survey. *Addictive Behaviors*, 64, 287-293.
- APA (1980). *DSM III: Diagnostic and statistical manual of mental disorders*. Washington DC: APA.
- Baka, Ł. (2017). *Zachowania kontrproduktywne w pracy. Dlaczego pracownicy szkodzą organizacji?* Warszawa: Scholar.
- Baka, Ł., Derbis, R., Walczak, R. (2015). Psychometryczne właściwości Kwestionariusza Zachowań Kontrproduktywnych CWB-C. *Czasopismo Psychologiczne*, 21, 2, 163-174.
- Bańka, A. (2005). *Motywacja osiągnięć. Podstawy teoretyczne, konstrukcja oraz walidacja skali do pomiaru motywacji osiągnięć w wymiarze międzynarodowym* (NFDK, s. 18-21, 26-31). Poznań – Warszawa: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Bańka, A. (2014). Konstrukcja i wstępna charakterystyka psychometryczna Skali Motywacji Osiągnięć w Karierze (SMOK). *Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal*, 20, 1, 149-164.
- Baron-Cohen, S. (2014). *Teoria zła. O empatii i genezie okrucieństwa*. Sopot: Smak Słowa,
- Błaszczyc, W. (1984). Zjawiska patologiczne w organizacji pracy biurowej. *Folia Oeconomica*, 32, 35-43.
- Brunetto, Y., Teo, S.T., Shacklock, K., Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22, 4, 428-441.
- Christie, R., Geist, F.L. (1970). *Studies in Machiavellianism* (s. 1-33). Nowy Jork: Academic Press.

- Cichočka, A., Bilewicz, M. (2010). Co się kryje w nieistotnych efektach statystycznych? Możliwości zastosowania analizy supresji w psychologii społecznej. *Psychologia Społeczna*, 5, 14, 191-198.
- Cleckley, H. (1941). *The mask of sanity; an attempt to re-interpret the so-called psychopathic personality*. Oxford, England: Mosby.
- Coetzee, M., Oosthuizen, R.M. (2012). Students' sense of coherence, study engagement and self-efficacy in relation to their study and employability satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 22, 3, 315-322.
- Czarna, A.Z., Jonason, P.K., Dufner, M., Kossowska, M. (2016). The Dirty Dozen Scale: Validation of a Polish version and extension of the nomological net. *Frontiers in Psychology*, 7, 445.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner F., Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 3, 86, 499-512.
- Den Hartog, D.N., Belschak, F.D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107, 1, 35-47.
- Derbis, R. (2017). Dualizm zaangażowania w pracę i przywiązanie a jakość życia. W: B. Bartosz, E. Dryll, J. Klebaniuk (red.), *Jakość życia w refleksji psychologicznej* (s. 233-251). Warszawa: Eneteia.
- Derbis, R., Wirga, T. (2017). Znaczenie doświadczanych emocji dla rozwiązywania zadań problemowych przez makiawelistów. *Czasopismo Psychologiczne*, 2, 383-393.
- Eliot, A. Murayama, K., (2008). On the Measurement of Achievement Goals: Critique, Illustration and Application. *Journal of Educational Psychology*, 100, 3, 613- 628.
- Elliot, A.J., Church, M.A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1, 218-232.
- Elliot, A.J., McGregor, H.A. (2001). A 2x2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 3, 501-519.
- Elliott, E.S., Dweck, C.S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1, 5.
- Franken R.E., Przyłipiak, P.M., Doliński, D. (2006). *Psychologia motywacji*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Freud, S. (1914). On narcissism. W: J. Rivkin, M. Ryan (red). (2004) *Literal theory: an anthology* (s. 67-102). Maiden, Oxford, Carlton: Blackwell Publishing Ltd.
- Gurtman, M.B. (1992). Trust, distrust, and interpersonal problems: a circumplex analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 6, 989-1002.
- GUS (2018). *Kwartalna informacja o rynku pracy w czwartym kwartale 2017 roku*. Pobrane z: https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5475/12/32/1/kwartalna_informacja_o_rynku_pracy_w_czwartym_kwartale_2017_roku_dane_wstepne.pdf dnia: 08.02.2018
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 6, 495-513.
- Hare, R.D.(1991). *The Hare Psychopathy Checklist-Revised (PCL-R)*. Toronto, Ontario: Multi- Health Systems.
- Jakobowitz, S., Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40, 2, 331-339.
- Jonason, P.K., Li, N.P., Teicher, E.A. (2010). Who is James Bond? The Dark Triad as an agentic social style. *Individual Differences Research*, 8, 2, 111.
- Jonason, P.K., McCain, J. (2012). Using the HEXACO model to test the validity of the Dirty Dozen measure of the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 5, 7, 935-938.
- Jonason, P.K., Slomski, S., Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52, 3, 449-453.
- Jonason, P.K., Webster, G.D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22, 2, 420-432.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 4, 692-794.
- Klimczuk, A. (2011). Eksperci i narcyzm kulturowy-próba analizy wzajemnych relacji. W: J. Sieradz (red.), *Narcyzm* (s. 218-255). Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Kulczycki, M. (1996). Nadmierne koszty psychiczne celowego działania człowieka. W: S. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu* (s. 145-150). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Leon, M., Halbesleben, J., Paustian-Underdah, S. (2015). A dialectical perspective on burnout and engagement. *Burnout Research*, 2, 87-96.
- Lipowska, J. (2016). *Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy i czynniki ją wzmacniające u kadry pedagogicznej instytucji opiekuńczo-wychowawczych*. Rozprawa doktorska. Poznań: UAM.
- Machiavelli, N. (2005). *Książę*. Kraków: Zielona Sowa
- Maslach, C., Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 2, 99-113.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50, 4, 370.
- McClelland, D.C. (1951). *Personality*. New York: Dryden Press.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Midgley, C., Kaplan, A., Middleton, M. (2001). Performance-approach goals: Good for what, for whom, under what circumstances, and at what cost? *Journal of Educational Psychology*, 93, 1, 77.
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the dark triad (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy). *Perspectives on Psychological Science*, 12, 2, 183-204.
- Nicholls, J.G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 3, 328-346.
- Paradowski, J. (1992). *Mitologia*, Londyn: Puls.
- 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.
- Penney, L.M., Spector, P.E. (2002). Narcissism and counter-productive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 1-2, 126-134.

- Poortvliet, M. P., Janssen, O., Van Yperen, N.W., Van de Vliert, E. (2007). Achievement goals and interpersonal behavior: How mastery and performance goals shape information exchange. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 10, 1435-1447.
- Raskin, R.N., Hall, C.S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports*, 45, 2, 590.
- Rauthmann, J.F. (2012). The Dark Triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Social Psychological and Personality Science*, 3, 4, 487-496.
- Reykowski, J. (1977). *Z zagadnień teorii motywacji*. Warszawa: WSiP.
- Robin, G.D. (1969) Employees as offenders. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 6, 17-33.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 4, 701-716.
- Scherer, K.T., Baysinger, M., Zolynsky, D., LeBreton, J.M. (2013). Predicting counterproductive work behaviors with sub-clinical psychopathy: Beyond the Five Factor Model of personality. *Personality and Individual Differences*, 55, 3, 300-305.
- Sitko, E.M., Sękowski, A.E. (2018). Inteligencja emocjonalna i motywacja osiągnięć u kobiet na stanowiskach kierowniczych. *Polskie Forum Psychologiczne*, 23, 1, 122-138.
- Spector P.E., Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior (CWB). W: S. Fox, P.E. Spector (red.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (s. 151-174). Washington, DC: APA Press.
- Sułkowski, Ł. (2010). *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*. Kraków: Wydawnictwo PWE.
- Szabowska-Walaszczyk, A., Zawadzka, A., Wojtaś, M. (2011). Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakker. *Psychologia Jakości Życia*, 10, 1, 57-74.
- Szczygieł, E. (2013). Pomieszczenia biurowe jako przykład szczególnego rodzaju przestrzeni społecznej. *Młoda Humanistyka*, 1, 1, 1-14
- Szpunar, M. (2017). Lasch, Ch. (2015). Kultura narcyzmu. *Horyzonty Wychowania*, 15, 36, 177-182.
- Taylor, L., Walton, P. (1971) Industrial sabotage: Motives and meanings. W: S. Cohen (red.), *Images of deviance* (s. 321-325). London: Penguin.
- Waśko, R. (2016). Wybrane aspekty różnicujące pokolenie X, Y i Z w kontekście użytkowania nowych technik i internetu. W: Z. Rykła, J. Kinala (red.). *Socjologia codzienności jako niebanalności* (s. 136-153). Rzeszów: RS Druk.
- Wojdyło, K. (2006). Osobowość pracoholiczna: właściwości i mechanizmy regulacyjne. *Nowiny Psychologiczne*, 2, 23-36.
- Zettler, I., Friedrich, N., Hilbig, B.E. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16, 1, 20-35.

