

Anna Szeliga-Duchnowska

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
Wydział Finansów i Zarządzania

e-mail: anna.szeliga-duchnowska@wsb.wroclaw.pl
tel. 508 072 910

Poziom identyfikacji zachowań kontrproduktywnych w pracy w zależności od płci i wieku na przykładzie policji

Streszczenie. W artykule podjęto problem stopnia identyfikacji przez pracowników zachowań kontrproduktywnych w miejscu pracy. Podstawowym celem przeprowadzonego badania było sprawdzenie, czy istnieje zależność pomiędzy płcią, wiekiem a dostrzeganiem zachowań kontrproduktywnych w specyficznym środowisku zawodowym, jakim jest policja. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Przeprowadzono analizę wtórną literatury przedmiotu na temat zachowań mających wpływ na obniżenie produktywności pracowników. Następnie dokonano analizy pierwotnej materiału empirycznego – opinii respondentów zgromadzonych w czerwcu 2017 r. z wykorzystaniem internetowego kwestionariusza ankiety (badanie CAWI). Wyniki badania przynajmniej częściowo potwierdzają tezę, że poziom zaobserwowania/dostrzeżenia rodzajów zachowań kontrproduktywnych w pracy jest zależny od płci i wieku.

Słowa kluczowe: zachowania kontrproduktywne w pracy, płeć, wiek, policja

1. Wstęp

Od wielu lat zachowania organizacyjne budzą zainteresowanie zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków. Szczególne zainteresowanie wzbudzają zachowania „skrajne”, tzw. organizacyjne zachowania obywatelskie – *organizational citizenship behavior* (OCB) oraz kontrproduktywne zachowania w pracy – *counterproductive work behavior* (CWB). Pierwsze mają charakter pozytywny, przyczyniają się m.in. do poprawy produktywności i funkcjonowania organizacji jako całości.

Natomiast drugie wprost przeciwnie, obniżają produktywność i mają na celu ogólnie pojęte szkodenie współpracownikom i organizacji. Cechą wspólną jednych i drugich jest to, że to pracownik sam (ostatecznie) decyduje, czy się ich podjąć, czy też nie.

W niniejszym opracowaniu podjęto problematykę zachowań, które mają negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji – CWB. Rozważania zostały oparte na analizie literatury przedmiotu obejmującej problematykę zachowań kontrproduktywnych w miejscu pracy oraz na empirii. W pierwszej części pracy wyjaśniono terminologię z zakresu zachowań kontrproduktywnych oraz przedstawiono rodzaje tychże zachowań. Kolejna część opracowania obejmuje istotę badania i opis próby badawczej. Ostatni rozdział to dyskusja na temat wyników przeprowadzonego badania. Opracowanie wieńczy podsumowanie zawierające najważniejsze konkluzje i implikacje wyłaniające się z przedstawionych rozważań.

Badanie opinii respondentów na temat zaobserwowanych w pracy zachowań kontrproduktywnych przeprowadzono w czerwcu 2017 r. z wykorzystaniem internetowego kwestionariusza ankiety (badanie CAWI). W badaniu CAWI wzięło udział 198 policjantów (78 kobiet i 120 mężczyzn) w różnym wieku i o różnym stażu pracy. W kwestionariuszu celowo zamiast określenia „zachowania kontrproduktywne”, używano zwrotu „zachowania szkodzące organizacji” lub „zachowania szkodzące współpracownikom”. Zgromadzone wyniki badań umożliwiły weryfikację hipotezy traktującej o występowaniu zależności pomiędzy płcią, wiekiem a poziomem identyfikacji rodzajów zachowań kontrproduktywnych wśród współpracowników.

2. Pojęcie i rodzaje zachowań kontrproduktywnych w pracy w świetle literatury

Współcześnie zachowania kontrproduktywne w pracy definiowane są jako zachowania, które szkodzą lub w swoim zamierzeniu mają szkodzić organizacji i osobom/instytucjom z nią związanym (interesariuszom). Charakterystyczne jest to, że zachowania te mają charakter intencjonalny, wolicjonalny oraz są usprawiedliwione przez osobę je przejawiającą [Marcus, Schuler 2004].

W części prowadzonych badań na świecie nad szkodliwymi zachowaniami w organizacji zajmowano się pojedynczymi rodzajami tych zachowań, np.: kradzieżami, absencją w pracy, nadużyciami wobec pracowników, opryskliwymi zachowaniami wobec klientów. W innych opracowaniach badacze próbowali łączyć różne zachowania w nieco bardziej pojemne kategorie, używając na ich

określenie różnej terminologii. Przykładowo, w latach 70. i 80. XX w. powstały m.in. niżej zaprezentowane typologie zachowań kontrproduktywnych:

1. Przepięstwa „niebieskich kołnierzyków” – rozumiane jako nielegalne działania w miejscu pracy, w które zaangażowani są pracownicy najemni albo w roli sprawcy albo jako osoby umożliwiające takie przepięstwo, np. kradzieże materiałów firmy lub rzeczy innych osób, niszczenie własności firmy itp. [Horning 1970].

2. Nieefektywność – rozumiana jako nieproduktywność, np. niszczenie narzędzi lub produktów firmy, a także jako wykonywanie czynności w sposób powolny lub niewykonywanie ich wcale itp. [Mangione, Quinn 1975].

3. Agresja organizacyjna – to intencjonalne zachowania podmiotu, które szkodzą organizacji. Można wyróżnić tutaj zarówno zachowania jawne, np. pozwy, skargi, powolna praca, jak i zachowania niejawne, np. sabotaż, kradzieże [Spector 1975].

4. Dewiacje pracownicze – czyli dobrowolne działania pracowników, które szkodzą formalnej organizacji, można zaliczyć tutaj: dewiacje własności, np. kradzież, sabotaż, plądrowanie, defraudacje, oraz dewiacje produktywności, np. nielegalne wykorzystanie narzędzi, ograniczanie wyników, budowanie nieformalnych szkodliwych relacji [Hollinger, Clark 1982].

5. Destruktywne lub niebezpieczne zachowania – rozumiane jako zachowania łamiące zasady bezpieczeństwa i ładu, np. łamanie zasad bezpieczeństwa pracy, niszczenie narzędzi, spożywanie nielegalnych substancji [Murphy 1993].

6. Wykroczenia przeciw organizacji – definiowane jako syndrom negowania ogólnie narzuconych przez organizację zasad, konwenansów i norm społecznych oraz przyjmowanie postawy wrogości wobec władzy [Hogan, Hogan 1989].

Wiele typologii zachowań kontrproduktywnych wyodrębniono również w latach 90. XX w., m.in.:

1. Złe zachowania pracownicze – decyzje pracowników polegające na przedkładaniu prywatnego interesu nad własnymi, prywatnymi zasadami lub zasadami pracodawcy, np. nadużycia zasobów organizacji, narzędzi, sprzętu, wandalizm, łapownictwo, nieautoryzowane przeceny towarów itp. [Leatherwood, Spector 1991].

2. Nieetyczne zachowania – zachowania, które obalają moralne lub techniczne standardy w miejscu pracy, np. kradzieże, absencje w pracy, nadużywanie alkoholu lub narkotyków, niesubordynacja itp. [Trevino 1992].

3. Niekonwencjonalne praktyki w pracy – np. plądrowanie i kradzieże, łamanie zasad, destrukcyjne praktyki (np. sabotaż), niszczenie własności, unikanie współpracy itp. [Analoui, Kakabadse 1992].

4. „Zachowania omijające” w organizacji – definiowane jako intencjonalne działania uczestników organizacji, które naruszają podstawowe normy organizacyjne i/lub społeczne, tj.:

- zachowania typu S – ich celem jest osiągnięcie indywidualnych korzyści, np. kradzieże, oszukiwanie czasu pracy, nękanie innych,
- zachowania typu O – mają na celu budowanie korzyści dla organizacji, np. sztuczne zawyżanie cen akcji, fałszowanie sprawozdań, aby zdobyć nowe kontrakty,
- zachowania typu D – celem których jest szkoderzenie innym lub niszczenie organizacji, np. sabotaż, zemsta, powstrzymywanie się od pracy [Vardi, Weiner 1996].

Słabą stroną zaprezentowanych ujęć zachowań kontrproduktywnych był ich wąski kontekst teoretyczny oraz trudności w generalizacji wyników badań na inne obszary negatywnych zachowań w organizacji. Jednakże Paul E. Spector i współpracownicy wyszli z propozycją skali Counterproductive Work Behavior – Checklist (CWB – C) do pomiaru różnych form zachowań, których cechą wspólną jest szkoderzenie organizacji [Spector i in. 2005]. Okazało się, że różne rodzaje tych zachowań dość wyraźnie korelują ze sobą. Stąd też obecnie na określenie wspomnianych zachowań badacze posługują się terminem – zachowania kontrproduktywne w pracy.

W swojej koncepcji zachowań kontrproduktywnych Spector i współautorzy [2006] podkreślają również, że pewne formy zachowań kontrproduktywnych (np. agresja lub sabotaż) mogą być kierowane motywem wyrządzenia szkody, jednak inne ich formy (np. wycofanie pracownicze) motywowane są bardziej celami instrumentalnymi, takimi jak chęć ograniczenia kontaktu z nieprzyjemną sytuacją. Sugerują, że w badaniach należy wziąć pod uwagę obydwa rodzaje tych zachowań. Analiza literatury przedmiotu oraz eksploracyjna analiza czynnikowa umożliwiły im wyróżnienie pięciu kategorii kontrproduktywnych zachowań w pracy:

- nadużycia (*abuse*) – skierowane bezpośrednio wobec współpracowników oraz osób związanych z organizacją (interesariuszy), obejmują pięć rodzajów zachowań kontrproduktywnych: agresja werbalna (np. krzyczenie, wyzywanie), agresja fizyczna (np. bicie, popychanie), obraźliwe zachowania (np. poniżanie, obraźliwe gesty), podjudzanie (np. nakłanianie do wykonywania czynności niebezpiecznych bądź zabronionych) oraz ostracyzm (np. izolowanie kogoś, pomijanie czyjeś wkładu),
- kradzieże (*theft*) – skierowane bezpośrednio wobec całej organizacji, określane również jako przywłaszczenie mienia służbowego,
- sabotaż (*sabotage*) – zachowania aktywne – skierowane bezpośrednio wobec całej organizacji, zalicza się do nich: tworzenie negatywnego wizerunku firmy, celowe zanbrudzanie miejsca pracy, niszczenie mienia należącego do pracodawcy, uszkodzanie sprzętu, zużywanie większej ilości materiałów, niż jest to konieczne,

– dewiacja produkcji (*production deviance*) – zachowania pasywne, skierowane bezpośrednio wobec organizacji, polegające na: intencjonalnym obniżaniu produktywności i jakości pracy, niestosowaniu się do zaleceń i procedur, świadomym popełnianiu błędów, wykonywaniu pracy w sposób mało efektywny oraz niezgłaszaniu przełożonym problemów i nadużyć na stanowisku pracy,

– wycofanie pracownicze (*withdrawal*) – zachowania bezpośrednio wymierzone w organizację jako całość, obejmują: skracanie czasu pracy, celowe spóźnianie się do pracy, wydłużanie przerw, opuszczanie stanowiska pracy, celowe wykonywanie pracy wolniej, symulowanie choroby, branie nieprzysługujących dni wolnych, „wirtualne bumelanctwo” (*cyber loafing*) – surfowanie po Internecie w godzinach pracy.

Zaproponowana powyżej przez Spectora i współpracowników klasyfikacja zachowań kontrproduktywnych w pracy wydaje się najbardziej trafnym ujęciem przejawów tychże zachowań. Stąd też została wykorzystana jako wzorcowa na potrzeby badań do niniejszego opracowania.

3. Istota badania i charakterystyka próby badawczej

Należy zwrócić uwagę, że najczęściej w literaturze przedmiotu można spotkać się z podziałem determinant zachowań kontrproduktywnych na psychospołeczne i organizacyjne [np. Cohen, Panter, Turan 2013; Scott, Judge 2013; Michel, Bowling 2013]. Znaczącym kryterium brany pod uwagę są również różnice płci w zachowaniach w miejscu pracy [Kidder, Parks 2001; Farrell, Finkelstein 2007; Jepsen, Rodwell 2012; Cook, Glass 2014]. Pomimo bogatej literatury poświęconej zachowaniom organizacyjnym, zarówno w ujęciu pozytywnym, jak i negatywnym, brakuje zwłaszcza literatury rozpatrującej występowanie zależności pomiędzy płcią, wiekiem a poziomem identyfikacji rodzajów zachowań kontrproduktywnych w pracy, szczególnie w specyficznych środowiskach zawodowych. Stąd też podjęto badania w strukturach zhierarchizowanych, hermetycznych, do jakich należy m.in. policja, celem sprawdzenia, czy takowa zależność występuje.

Badanie przeprowadzono w czerwcu 2017 r. Miało ono charakter pilotażowy. Głównym problemem okazał się ograniczony dostęp do środowiska policjantów. Zdecydowano zatem o przeprowadzeniu badania metodą kuli śnieżnej. Metoda ta stosowana jest w przypadku specyficznych, trudno dostępnych grup. W pierwszym kroku poproszono kilkunastu policjantów o wypełnienie internetowego kwestionariusza ankiety (badanie CAWI). Poproszono również, aby respondent

(policjant) skontaktował się z kolejnymi policjantami i przekazał informacje o realizowanym badaniu wraz z linkiem do formularza.

W badaniu CAWI wzięło udział 198 policjantów (78 kobiet i 120 mężczyzn) w różnym wieku i o różnym stażu pracy (tab. 1 i 2). Przebadane kobiety cechują się krótszym stażem pracy niż mężczyźni (tab. 1). Spośród przebadanych 78 respondentek 46% ma staż do 5 lat, 23% – od 6 do 10 lat, a 31% ma staż powyżej 10 lat. Spośród przebadanych 120 respondentów 25% legitymuje się stażem pracy od 1 do 5 lat, 30% – od 6 do 10 lat, a 45% ma staż pracy powyżej 10 lat.

Tabela 1. Struktura respondentów ze względu na płeć i staż pracy ($n = 198$)

Płeć	Staż pracy			Ogółem
	od 1 do 5 lat	od 6 do 10 lat	powyżej 10 lat	
Kobieta	36	18	24	78
Mężczyzna	30	36	54	120
Ogółem	66	54	78	198

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania.

Na potrzeby badania dokonano podziału na cztery grupy: kobiety w wieku 27-35 lat, kobiety w wieku 36 i więcej lat, mężczyźni w wieku 27-35 lat, mężczyźni w wieku 36 i więcej lat (tab. 2).

Tabela 2. Struktura respondentów ze względu na płeć i wiek ($n = 198$)

Płeć	Wiek		Ogółem
	27-35 lat	36 lat i więcej	
Kobieta	54	24	78
Mężczyzna	54	66	120
Ogółem	108	90	198

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania.

Tabele 1 i 2 wskazują, że wśród respondentów dominują mężczyźni. Próba badawcza przynajmniej częściowo odzwierciedla rzeczywistą sytuację w strukturach policji, gdzie mimo coraz większego zainteresowania służbą wśród kobiet przeważa płeć męska. Zmiany w polityce przyjęć do służby również widoczne są w wynikach badań. W grupie wiekowej 27-35 lat występuje znacznie więcej kobiet, aniżeli w grupie starszej wiekowo. Sytuacja wśród płci męskiej jest odmienna, choć liczebność w obu grupach wiekowych mężczyzn jest bardziej zbliżona (tab. 2).

4. Wyniki i dyskusja

Wyniki badań potwierdzają występowanie w strukturach policji zachowań przeciw produktywności. Biorąc pod uwagę zaprezentowaną klasyfikację zachowań kontrproduktywnych według Spectora i współpracowników, należy wskazać, że w kategorii „nadużycia wobec współpracowników” żaden z respondentów nie zaobserwował w swoim miejscu pracy agresji fizycznej. Respondenci dostrzegają natomiast agresję werbalną (np. krzyczenie, wyzywanie), obraźliwe zachowania (np. poniżanie, obraźliwe gesty), ostracyzm (np. izolowanie kogoś, pomijanie czyjegoś wkładu) oraz podjudzanie (np. nakłanianie do wykonywania czynności niebezpiecznych bądź zabronionych). Mężczyźni znacznie częściej niż kobiety obserwują w swoim miejscu pracy agresję werbalną. Podjudzanie obserwowali wyłącznie mężczyźni w wieku 27-35 lat (tab. 3).

Tabela 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy zauważasz w swoim miejscu pracy któreś z poniżej wymienionych nadużyć stosowanych wobec współpracowników?” [w %]

Rodzaj nadużycia	Grupa respondentów	Nie	Tak	Razem
Agresja fizyczna (np. bicie, popychanie)	K1	100	0	100
	K2	100	0	100
	M1	100	0	100
	M2	100	0	100
Agresja werbalna	K1	89	11	100
	K2	50	50	100
	M1	11	89	100
	M2	64	36	100
Obraźliwe zachowania	K1	67	33	100
	K2	50	50	100
	M1	33	67	100
	M2	64	36	100
Ostracyzm	K1	67	33	100
	K2	50	50	100
	M1	67	33	100
	M2	64	36	100
Podjudzanie	K1	100	0	100
	K2	100	0	100
	M1	78	22	100
	M2	100	0	100

Objaśnienia: K1 – kobiety w wieku 27-35 lat, K2 – kobiety w wieku 36 i więcej lat, M1 – mężczyźni w wieku 27-35 lat, M2 – mężczyźni w wieku 36 i więcej lat.

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania.

Wyniki badania wskazują, że w kategorii zachowań „pasywnych” (dewiacja produkcji) postrzeganie zachowań kontrproduktywnych przynajmniej częściowo zależy od płci i wieku. Mężczyźni znacznie częściej niż kobiety obserwują w swoim miejscu pracy intencjonalne obniżanie produktywności i jakości pracy oraz wykonywanie pracy w sposób mało efektywny. Z kolei świadome popełnianie błędów dostrzegły tylko kobiety z grupy wiekowej 27-35 lat (tab. 4).

Tabela 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy zauważasz w swoim miejscu pracy któreś z poniżej wymienionych zachowań pracowniczych szkodzących organizacji (tzw. pasywnych)?” [w %]

Rodzaj zachowań „pasywnych”	Grupa respondentów	Nie	Tak	Razem
Intencjonalne obniżanie produktywności i jakości pracy	K1	100	0	100
	K2	100	0	100
	M1	56	44	100
	M2	91	9	100
Wykonywanie pracy w sposób mało efektywny	K1	67	33	100
	K2	50	50	100
	M1	11	89	100
	M2	27	73	100
Niestosowanie się do zaleceń i procedur	K1	78	22	100
	K2	50	50	100
	M1	44	56	100
	M2	73	27	100
Świadome popełnianiu błędów	K1	89	11	100
	K2	100	0	100
	M1	100	0	100
	M2	100	0	100
Niezgłaszanie przełożonym problemów i nadużyć na stanowisku pracy	K1	67	33	100
	K2	50	50	100
	M1	22	78	100
	M2	73	27	100

Objaśnienia: jak do tab. 3.

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania.

Wśród aktywnych zachowań pracowniczych szkodzących organizacji jako całości respondenci zaobserwowali: uszkodzenie sprzętu, zużywanie większej ilości materiałów, niż jest to konieczne, celowe zabrudzenie miejsca pracy oraz tworzenie negatywnego wizerunku firmy. Wyniki badania wskazują, że również w kategorii zachowań „aktywnych” postrzeganie zachowań kontrproduktywnych przynajmniej częściowo zależy od płci i wieku. Uszkodzenie sprzętu zaobserwowali jedynie mężczyźni z grupy wiekowej 36 lat i więcej. Mężczyźni znacznie częściej niż kobiety obserwują w swoim miejscu pracy tworzenie negatywnego wizerunku firmy (tab. 5).

Tabela 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy zauważasz w swoim miejscu pracy któreś z poniżej wymienionych zachowań pracowniczych szkodzących organizacji (tzw. aktywnych)?” [w %]

Rodzaj zachowań „aktywnych”	Grupa respondentów	Nie	Tak	Razem
Niszczenie mienia należącego do pracodawcy	K1	100	0	100
	K2	100	0	100
	M1	100	0	100
	M2	100	0	100
Uszkodzenie sprzętu	K1	100	0	100
	K2	100	0	100
	M1	100	0	100
	M2	82	18	100
Zużywanie większej ilości materiałów niż jest to konieczne	K1	67	33	100
	K2	25	75	100
	M1	56	44	100
	M2	73	27	100
Celowe zabrudzenie miejsca pracy	K1	100	0	100
	K2	100	0	100
	M1	100	0	100
	M2	100	0	100
Tworzenie negatywnego wizerunku firmy	K1	78	22	100
	K2	100	0	100
	M1	67	33	100
	M2	64	36	100

Objaśnienia: jak do tab. 3.

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania.

Tabela 6. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy zauważasz w swoim miejscu pracy któreś z poniżej wymienionych zachowań pracowniczych szkodzących organizacji (tzw. celowe nicnierobienie)?” [w %]

Rodzaj zachowań „celowe nicnierobienie”	Grupa respondentów	Nie	Tak	Razem
Celowe spóźnianie się do pracy	K1	100	0	100
	K2	75	25	100
	M1	100	0	100
	M2	91	9	100
Skracanie czasu pracy	K1	100	0	100
	K2	50	50	100
	M1	56	44	100
	M2	82	18	100
Wydłużanie przerw	K1	56	44	100
	K2	75	25	100
	M1	33	67	100
	M2	55	45	100
Opuszczanie stanowiska pracy	K1	100	0	100
	K2	75	25	100
	M1	89	11	100
	M2	82	18	100
Celowe wykonywanie pracy wolniej	K1	78	22	100
	K2	50	50	100
	M1	89	11	100
	M2	73	27	100
Branie nieprzysługujących dni wolnych, symulowanie choroby	K1	78	22	100
	K2	75	25	100
	M1	22	78	100
	M2	82	18	100
„Wirtualne bumelanctwo”	K1	44	56	100
	K2	25	75	100
	M1	33	67	100
	M2	73	27	100

Objaśnienia: jak do tab. 3.

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania.

W kategorii zachowań „celowe nicnierobienie” respondenci zaobserwowali: celowe spóźnianie się do pracy, skracanie czasu pracy, wydłużanie przerw, opuszczanie stanowiska pracy, celowe wykonywanie pracy wolniej, branie nieprzysługujących dni wolnych, symulowanie choroby oraz „wirtualne bumelanctwo”. Respondenci z grupy wiekowej 36 i więcej lat częściej niż respondenci w wieku 27-35 lat obserwowali w swoim miejscu pracy celowe spóźnianie się do pracy, opuszczanie stanowiska pracy oraz celowe wykonywanie pracy wolniej. Mężczyźni częściej niż kobiety zauważają wydłużanie przerw oraz branie nieprzysługujących dni wolnych, symulowanie choroby (27-35 lat). Z kolei kobiety częściej niż mężczyźni w tym samym wieku zauważają celowe wykonywanie pracy wolniej (tab. 6).

Duży jest udział respondentów, którzy zaobserwowali przejawy przywłaszczenia mienia służbowego przez pracownika/pracowników (tab. 7).

Tabela 7. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy zauważasz w swoim miejscu pracy przejawy przywłaszczenia mienia służbowego przez pracownika/pracowników?” [w %]

Odpowiedź	Grupa respondentów			
	Kobiety w wieku 27-35 lat	Kobiety w wieku 36 i więcej lat	Mężczyźni w wieku 27-35 lat	Mężczyźni w wieku 36 i więcej lat
Nie	11	50	11	9
Tak	89	50	89	91
Razem	100	100	100	100

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania.

Wśród powodów przywłaszczenia mienia służbowego respondenci wymieniają m.in. poczucie niesprawiedliwego traktowania w organizacji, niską satysfakcję z pracy (tylko kobiety i mężczyźni z grupy wiekowej 36 lat i więcej) oraz słabo działający system kontroli (tylko mężczyźni z grupy wiekowej 36 lat i więcej – tab. 8). Co ciekawe, żaden z respondentów nie wskazał powodów ekonomicznych.

Kobiety i mężczyźni z grupy wiekowej 27-35 lat częściej niż osoby w wieku 36 i więcej lat obserwują w pracy inne zachowania pracownicze szkodzące organizacji lub współpracownikom (tab. 9). Respondenci, którzy zauważają takie zachowania, zostali poproszeni w pytaniu otwartym o wpisanie, jakie to konkretnie zachowania, wymieniano np. „tumiwizm”, „psychologię” oraz palenie papierosów w czasie pracy (dosłowne odpowiedzi respondentów).

Tabela 8. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Jakie są powody przywłaszczenia mienia służbowego?” [w %]

Powody	Grupa respondentów	Nie	Tak	Razem
Powody ekonomiczne (np. brak środków finansowych)	K1	100	0	100
	K2	100	0	100
	M1	100	0	100
	M2	100	0	100
Poczucie niesprawiedliwego traktowania w organizacji	K1	100	0	100
	K2	75	25	100
	M1	89	11	100
	M2	91	9	100
Niska satysfakcja z pracy	K1	100	0	100
	K2	75	25	100
	M1	100	0	100
	M2	91	9	100
Słabo działający system kontroli	K1	100	0	100
	K2	100	0	100
	M1	100	0	100
	M2	91	9	100
Nie jestem pewien, jakie mogą być powody	K1	89	11	100
	K2	75	25	100
	M1	100	0	100
	M2	100	0	100

Objaśnienia: jak do tab. 3.

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania.

Tabela 9. Rozkład odpowiedzi na pytanie: „Czy prócz wyżej wymienionych zachowań pracowniczych szkodzących organizacji lub współpracownikom zauważasz innego rodzaju zachowania mające negatywny wpływ na Twoje miejsce pracy?” [w %]

Odpowiedź	Grupa respondentów			
	Kobiety w wieku 27-35 lat	Kobiety w wieku 36 i więcej lat	Mężczyźni w wieku 27-35 lat	Mężczyźni w wieku 36 i więcej lat
Nie	89	100	89	91
Tak	11	0	11	9
Razem	100	100	100	100

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania.

Przedstawiona dyskusja stanowi niejako wprowadzenie do problematyki zachowań kontrproduktywnych w pracy. Przeprowadzone badania bowiem wiążą się z pewnymi ograniczeniami. Wśród nich należy wymienić przede wszystkim liczebność próby (zwłaszcza w kontekście przyjętego na potrzeby opracowania podziału ze względu na płeć i wiek).

5. Podsumowanie

Podsumowując zgromadzone wyniki badań, można stwierdzić, że w strukturach policji wskazano na występowanie wszystkich kategorii zachowań kontrproduktywnych wchodzących w skład klasyfikacji Spectora i współpracowników [Spector i in. 2006]. Mężczyźni znacznie częściej niż kobiety dostrzegają różnorodne typy zachowań przeciwproduktywnych w swoim środowisku zawodowym, w szczególności: w kategorii nadużycia skierowane wobec współpracowników, tj. agresja werbalna i podjudzanie; w kategorii dewiacja produkcji, tj. intencjonalne obniżanie produktywności i jakości pracy oraz wykonywanie pracy w sposób mało efektywny; w kategorii sabotaż, tj. tworzenie negatywnego wizerunku firmy, przy czym uszkodzanie sprzętu zaobserwowali jedynie mężczyźni z grupy wiekowej 36 lat i więcej; w kategorii wycofanie pracownicze, tj. wydłużanie przerw oraz branie nieprzystługujących dni wolnych, symulowanie choroby (grupa wiekowa 27-35 lat), oraz kradzieże, w przypadku których występuje bardzo duży udział wskazań respondentów we wszystkich badanych grupach.

Co interesujące, kobiety starsze (obyte ze służbą w policji) znacznie częściej niż mężczyźni dostrzegają przejawy wycofania pracowniczego, tj. celowe spóźnianie się do pracy, skracanie czasu pracy, opuszczanie stanowiska pracy, celowe wykonywanie pracy wolniej. „Wirtualne bumelanctwo” identyfikowane jest w miejscu pracy na podobnym poziomie między płciami w młodszych grupach wiekowych, natomiast w starszych – częściej dostrzegane jest przez kobiety.

Badania ukazują dość złożony obraz zachowań kontrproduktywnych w policji, potwierdzając co najmniej częściowo postawioną hipotezę o występowaniu zależności pomiędzy takimi czynnikami demograficznymi jak płeć i wiek a poziomem identyfikacji zachowań kontrproduktywnych w miejscu pracy. Można stwierdzić, że zachowania kontrproduktywne częściej są dostrzegane przez mężczyzn, a poziom ich identyfikacji zależy od rodzaju tychże zachowań.

Za niepokojący należy uznać fakt, że duży jest udział respondentów obu płci i w różnych grupach wiekowych, którzy zaobserwowali przejawy przywłaszczenia

mienia służbowego przez współpracownika. Wynika stąd, że kradzieże w strukturach policji są zjawiskiem powszechnym.

Obserwowanie przez respondentów zachowań kontrproduktywnych w środowisku policyjnym, gdzie etyczne postępowanie powinno być kluczową wartością, należy uznać za zjawisko wysoce negatywne. Trzeba bowiem mieć na względzie, że uczestnicy kultury organizacyjnej, którzy są świadkami zachowań skierowanych przeciw produktywności i dodatkowo zezwalają na ich kontynuowanie (nie zgłaszają, nie protestują, nie stosują kar, nie podejmują prewencji itp.), przyczyniają się do kształtowania kultury organizacyjnej uznającej takie zachowania/działania za dozwolone. Z kolei współdziałanie w tworzeniu „skażonego” środowiska zawodowego może skłaniać/zachęcać do obserwowanych kontrproduktywnych zachowań. Stąd też zasadne wydaje się podjęcie badań w celu sprawdzenia, czy świadkowie zachowań kontrproduktywnych podejmują jakiegokolwiek działania w celu zapobiegania tego typu zachowaniom w ich miejscu pracy. Liczne badania podają, że to mężczyźni częściej przejawiają zachowania kontrproduktywne [np. Hollinger, Clark 1982; Gruys, Sackett 2003; Vardi, Weitz 2004; Kishamore i in. 2010; Ocel, Aydin 2010]. Zachowania owe są również bardziej charakterystyczne dla osób młodych, w szczególności młodych mężczyzn [Markus, Schuler 2004; Jones 2009]. Odnosząc wyniki literatury przedmiotu do badań przedstawionych w niniejszym opracowaniu, należy wskazać, że najczęściej różne rodzaje zachowań kontrproduktywnych są identyfikowane w policji właśnie przez mężczyzn z młodszej grupy wiekowej, co może świadczyć o tym, są to zachowania dla nich powszechne. Ta sama grupa respondentów nie wskazała powodów kradzieży (być może ze względu na powszechność zjawiska).

Zasadnicza implikacja płynąca z niniejszych rozważań dla kadry kierowniczej policji brzmi – w etyce organizacji chodzi przede wszystkim o wierność prostym zasadom moralnym w praktyce działania, które są tworzone przez takie fundamentalne wartości, jak uczciwość, prawdomówność, poszanowanie drugiego człowieka, jego pracy oraz własności organizacji. To przede wszystkim zadaniem kadry zarządzającej formacją policji jest ukształtowanie i utrzymanie takiej kultury organizacyjnej, w której zasady moralne i wyżej wskazane wartości staną się drogowskazem w codziennych działaniach (służbie). Istotne jest, by już na etapie rekrutacji przedstawić kandydatom do służby, jakie zachowania organizacyjne są akceptowane/pożądane w policji, a jakie nie, a następnie wybrać spośród grona kandydatów (za pomocą specjalistycznych narzędzi selekcyjnych) tych, których predyspozycje osobowościowe/umiejętności dostosowania się do specyficznych warunków środowiska zawodowego pozwolą sprostać oczekiwaniom (i zwierzchników, i społeczeństwa) w tym względzie.

Literatura

- Analoui F., Kakabadse A., 1992, Unconventional Practices at Work: Insight and Analysis through Participant Observation, *Journal of Managerial Psychology*, nr 7(5): 6-12.
- Cohen T., Panter A., Turan N., 2013, Predicting Counterproductive Work Behavior from Guilt Proneness, *Journal of Business Ethics*, t. 114, nr 1: 45-53.
- Cook A., Glass Ch., 2014, Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis, *Gender, Work & Organization*, nr 21(1): 91-103.
- Farrell S.K., Finkelstein L.M., 2007, Organizational Citizenship Behavior and Gender: Expectations and Attributions for Performance, *North American Journal of Psychology*, nr 9(1): 81-96.
- Gruys M.L., Sackett P.R., 2003, Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior, *International Journal of Selection and Assessment*, t. 11, nr 1: 30-42.
- Hogan J., Hogan R., 1989, How to Measure Employee Reliability, *Journal of Applied Psychology*, nr 74: 273-279.
- Hollinger R.C., Clark J.P., 1982, Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance, *The Sociology Quarterly*, nr 23: 333-343.
- Horning D.N.M., 1970, Blue Collar Theft: Conceptions of Property, Attitudes Toward Pilfering, and Work Group Norms in a Modern Industrial Plant, w: E.O. Smigel, H.L. Ross (red.), *Crimes against Bureaucracy*, New York: Van Nostrand Reinhold, 46-64.
- Jepsen D.M., Rodwell J., 2012, Female Perceptions of Organizational Justice, *Gender, Work & Organization*, nr (19)6: 723-740.
- Jones D.A., 2004, Counterproductive Work Behavior toward Supervisors & Organizations: Injustice, Revenge & Context, *Academy of Management Proceedings*, nr 1: A1-A6.
- Kidder D.L., Parks J.M., 2001, The Good Soldier Who Is She?, *Journal of Organizational Behavior*, nr 22(8): 939-959.
- Kisamore J.L., Jawahar I.M., Liguori E.W., Mharapara T.L., Stone T.H., 2010, Conflict and Abusive Workplace Behaviors, The Moderating Effects of Social Competencies, *Career Development International*, t. 15, nr 6: 583-600.
- Leathewood M.L., Spector L.C., 1991, Enforcements, Inducements, Expected Utility and Employee Misconduct, *Journal of Management*, nr 17/3: 553-569.
- Mangione T.W., Quinn R.P., 1975, Job Satisfaction, Counterproductive Behavior, and Drug Use at Work, *Journal of Applied Psychology*, nr 60(1): 114-116.
- Marcus B., Schuler H., 2004, Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective, *Journal of Applied Psychology*, nr 89: 647-660.
- Michel J., Bowling N., 2013, Does Dispositional Aggression Feed the Narcissistic Response? The Role of Narcissism and Aggression in the Prediction of Job Attitudes and Counterproductive Work Behaviors, *Journal of Business & Psychology*, t. 28, nr 1: 93-105.
- Murphy K.R., 1993, *Honesty in the Workplace*, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Ocel H., Aydin O., 2010, The Effects of Belief in a Just World and Gender on Counterproductive Work Behaviors, *Turkish Journal of Psychology*, t. 25, nr 66: 73.
- Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 11 lipca 1932 r. Kodeks karny, Dz.U. nr 60, poz. 571.
- Scott B.A., Judge T.A., 2013, Beauty, Personality, and Affect as Antecedents of Counterproductive Work Behavior Receipt, *Human Performance*, t. 26, nr 2: 93-113.
- Spector P.E., 1975, Relationships of Organizational Frustration with Reported Behavioral Reactions of Employees, *Journal of Applied Psychology*, nr 60: 635-637.

- Spector P.E., Fox S., Penney L.M., Bruursema K., Goh A., Kessler S., 2006, The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?, *Journal of Vocational Behavior*, nr 68: 446-460.
- Spector P.E., Fox S., Penney L.M., Bruursema K., Goh A., Kessler S., 2005, *Development of the Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C)*, <http://chuma.cas.usf.edu/spector/scales/cwbcover.html> [dostęp: 20.05.2008].
- Treviño L.K., 1992, The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective, *Academy of Management Review*, nr 17: 647-676.
- Vardi Y., Weitz E., 2004, *Misbehavior in Organizations*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vardi Y., Wiener Y., 1996, Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework, *Organization Science*, nr 7/2: 151-165.

Identification of Counterproductive Work Behavior in Relation to Sex and Age (a Case Study of the Police Force)

Summary. The authors undertake to delineate the degree to which employees are capable of identifying counterproductive behaviors in the workplace. The central goal of their research was to find out whether there exists a relationship between the respondents' sex or age and their perception of counterproductive behaviors in a highly distinctive professional environment that the police force certainly is. The chapter is of both theoretical and empirical character. First, a secondary analysis is offered focusing on literature on conducts affecting worker productivity. Then a primary analysis is carried out on empirical data – respondent opinions collected in June 2017 through a Web-based survey questionnaire (CAWI examination). The research findings support the proposition that, at least to a certain extent, the perception of counterproductive behavior at work is dependent on employees' sex and age.

Keywords: Counterproductive Work Behavior (CWB), sex, age, police force