



PODMIOTOWE UWARUNKOWANIA WYSTĘPOWANIA ZACHOWAŃ KONTRPRODUKTYWNYCH WŚRÓD PRACOWNIKÓW PRZEMYSŁU STOCZNIOWEGO W POLSCE

DOI: 10.33141/po.2021.8.04

Przegląd Organizacji, Nr 8(979), 2021, s. 28-36

www.przegladorganizacji.pl

Joanna Litwin, Sylwia Białas

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Teoria i praktyka funkcjonowania organizacji pokazuje, że właściwie zarządzani pracownicy postrzegani są jako jedna z głównych sił napędowych w budowaniu doskonałości biznesowej (Haffer, 2015, s. 157). Jednym z podejmowanych przez naukowców kierunków badań w tym zakresie jest analiza zachowań pracowników, w tym między innymi identyfikacja poziomu i przyczyn występowania zachowań kontrproduktywnych (ang. Counterproductive Work Behavior – CWB), czyli świadomie podejmowanych przez pracowników działań szkodzących organizacji lub jej członkom (Spector, Fox, 2005, s. 151–174). Pomimo prowadzonych od lat na świecie wielokierunkowych prac badawczych o tej tematyce, wskazujących korzyści z posiadania wysoce usatysfakcjonowanego personelu, świadomość przedsiębiorców wydaje się nadal niewystarczająca a złożona tematyka zagadnienia wymaga dalszej analizy i poszerzenia wiedzy na temat postrzegania i występowania takich zachowań wśród pracowników.

Badania CWB mają szczególne znaczenie w organizacjach i branżach, które muszą konkurować nie tylko na rynkach regionalnych czy krajowych, ale także na rynku międzynarodowym. Taką branżą jest między innymi przemysł stoczniowy obejmujący produkcję i remonty statków oraz rozbudowaną ofertę firm okołostoczniowych. Nadal odgrywa on dużą rolę w województwach Polski tradycyjnie związanych z branżą morską, w tym w gospodarce regionu pomorskiego. O skali tego związku świadczą liczby (GUS, 2019, s. 25–28): na 21 tys. podmiotów gospodarki morskiej zarejestrowanych w Polsce w 2018 roku ponad 10,7 tys. zlokalizowanych było w województwie pomorskim, a na 124 tys. zatrudnionych w tym sektorze prawie 56 tys. pracujących pochodziło z tego województwa. Jednak rosnąca konkurencja ze strony podobnych przedsiębiorstw działających na rynkach o niskich kosztach pracy (Białas, Litwin, 2013, s. 571), dotowanej produkcji (Mickeviciene, 2011, s. 201–203), w sektorze, w którym 90% produkcji przeznacza się na eksport (Dajczak, 2008, s. 123), powoduje, iż aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, firmy muszą dążyć do optymalizacji działania, również w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z kierunków osiągnięcia tego celu jest minimalizowanie zachowań obniżających efektywność pracy i efektywność organizacyjną. Stąd celem niniejszego artykułu jest

identyfikacja i ocena częstotliwości podejmowania zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników firm przemysłu stoczniowego w Polsce. Prezentowane treści mają nowatorski charakter ze względu na brak podobnych badań dedykowanych temu sektorowi. W artykule postawiono dwa główne pytania badawcze:

PB1: Czy kryteria podmiotowe różnicują natężenie występowania CWB?

PB2: Jak negatywna ocena tych zachowań wpływa na częstotliwość ich występowania?

Artykuł składa się z pięciu części. W dwóch pierwszych zaprezentowano dotychczasową wiedzę na temat CWB ze szczególnym uwzględnieniem wpływu badanych czynników na częstotliwość podejmowania zachowań kontrproduktywnych. Wskazano tutaj rozbieżności w wynikach wcześniejszych analiz opisywanych w literaturze przedmiotu. Część trzecia artykułu zawiera omówienie strategii badawczej. Badania ankietowe przeprowadzono wśród pracowników spółek przemysłu stoczniowego zlokalizowanych na Pomorzu, korzystając z kwestionariusza zaprojektowanego do tego celu. Uwzględniono w nim dwie części: samoocenę pracowników na temat częstotliwości podejmowania poszczególnych zachowań kontrproduktywnych oraz poziomu ich akceptacji. W części czwartej zaprezentowano analizę wyników badań, uwzględniając podział pracowników na grupy według wieku, płci, stażu pracy i poziomu wykształcenia, wykorzystując zarówno statystyki opisowe, analizę korelacji, analizę wariancji ANOVA oraz t-test. Pozwoliło to na ocenę zależności pomiędzy badanymi uwarunkowaniami a skłonnością do podejmowania szkodliwych dla organizacji zachowań. W podsumowaniu wskazano na wkład prezentowanych badań w rozwój wiedzy na temat zachowań kontrproduktywnych oraz ich praktyczne implikacje. Zwrócono również uwagę na ograniczenia oraz kierunki dalszych badań w tym zakresie.

Istota i znaczenie zachowań kontrproduktywnych

Jakość relacji interpersonalnych w środowisku pracy wywiera znaczny wpływ na istotne z punktu widzenia organizacji zachowania pracownicze, takie jak: poziom

zaangażowania, motywację do pracy, poziom innowacji, gotowość do pomocy, poziom absencji i fluktuacji czy podejmowanie działań szkodliwych dla organizacji (Carmeli, Gittel, 2009, s. 709–739; Szostek, Glińska-Neweś, 2017, s. 12). Dobrej jakości relacje personalne powodują, że organizacja osiąga znaczne korzyści (Glińska-Neweś, 2017, s. 10–13; Ingram, Głód, 2014, s. 16). Niewłaściwe relacje międzyludzkie w pracy przynoszą efekt przeciwny, który jest odpowiedzią pracowników na, negatywnie przez nich oceniane, szeroko pojęte warunki pracy (Dalal, 2005, s. 1241–1255). Wielu autorów bada te zależności, aby wskazać kierunki, w jakich mogą podążać organizacje, aby wspierać rozwój relacji pozytywnych i ograniczać czy eliminować relacje wpływające na podejmowanie zachowań dysfunkcyjnych i kontrproduktywnych przez pracowników. Naukowcy najczęściej skupiają się na wybranych aspektach tych relacji, np. badaniu ich wpływu na działania odwetowe pracowników jako formy wyrażenia niezadowolenia z tego, jak działa organizacja, na poziom satysfakcji z pracy, wydajność pracy, poziom rotacji i fluktuacji kadr czy jako odpowiedź na poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej (Szostek, 2019a, s. 2).

Zachowania kontrproduktywne (CWB), nazywane w literaturze również dysfunkcjonalnymi czy dewiacyjnymi, są obecne w badaniach naukowców od lat 70. XX wieku (Turek i in., 2014, s. 114–115; Klotz, Buckley, 2013, s. 114–132). Można je zdefiniować jako wszelkie zachowania szkodzące celom organizacji, naruszające normy organizacyjne lub wpływające na spadek produktywności, czyli takie, które zagrażają interesom organizacji lub jej członkom (Spector, Fox, 2005, s. 151–174). Szkodliwość zachowań kontrproduktywnych polega na dobrowolnym, świadomym i celowym podejmowaniu takich działań przez pracowników, pomimo że wiedzą oni, iż wykrycie takiego postępowania może stanowić podstawę do nałożenia sankcji przez pracodawcę (Macko, 2010, s. 459). Wśród takich zachowań można m.in. wymienić: marnowanie materiałów i surowców należących do firmy, uszkodzenia sprzętu, przedłużanie przerw, wcześniejsze wychodzenie z pracy, postępowanie niezgodne z instrukcjami, odmawianie wykonania polecenia lub zadania, wywoływanie kłótni, zrzucanie winy na kogoś za własny błąd, kradzieże, nieprzekazywanie informacji czy chowanie potrzebnych rzeczy. Może również dochodzić do znacznie poważniejszych dysfunkcjonalnych zachowań, takich jak np.: mobbing, akty agresji fizycznej, destrukcyjne przywództwo czy sabotaż organizacyjny (Crino, 1994, s. 311–330). Najnowsze badania do katalogu zachowań kontrproduktywnych dodały: zмовę pracowniczą, kolaborację pracowników z jednostkami zewnętrznymi czy powstrzymywanie się od działań proekologicznych (Cunningham i in., 2018, s. 5–16).

Zainteresowanie badaczy tą tematyką stale rośnie. Dzieje się tak dlatego, że z jednej strony dotyczy to ludzi, kluczowego czynnika sukcesu każdej organizacji, z drugiej, przedsiębiorstwa coraz częściej zdają sobie sprawę z negatywnych konsekwencji takich zachowań,

rodzących znaczne koszty dla organizacji. Koszty te można podzielić na: ekonomiczne i nieekonomiczne. Do pierwszej grupy należą wszystkie szacowane, podane w wartości pieniężnej straty, jakie z tytułu podejmowania przez pracowników zachowań kontrproduktywnych ponoszą firmy. A są one bardzo wysokie, ponieważ straty ekonomiczne tylko w USA szacuje się na od 6 do nawet 200 mld USD rocznie (Szostek, 2019b, s. 11). Inne źródła podają kwotę około 50 mld USD rocznie i dodatkowo to koszty szkodliwych zachowań odpowiadają za 20% upadków amerykańskich firm (Chang, Smithikrai, 2010, s. 1273). Koszty nieekonomiczne to m.in. koszty firmowe, jak: zwiększona fluktuacja, absencja chorobowa, marnowanie materiałów, niższe morale pracowników oraz koszty społeczne, jak: wzrost beneficjentów ochrony zdrowia, systemu wcześniejszych emerytur czy marnowanie ograniczonych zasobów naturalnych (Dilchert, 2018, s. 49–56).

Naukowcy oraz praktycy zarządzania starają się ustalić i opisać te zachowania pracowników, które mają bezpośredni, negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Takie badania trzeba rozpocząć od ustalenia możliwych przyczyn występowania CWB. Rozważania w tym zakresie sprowadzają się do trzech głównych nurtów (Wachowiak, 2011, s. 59–65): nurt przypisujący główną rolę czynnikom indywidualnym, nurt przypisujący główną rolę czynnikom organizacyjnym oraz nurt wskazujący na łączne działanie powyższych czynników. Identyfikacja przyczyn zachowań kontrproduktywnych pozwala na wdrożenie działań zapobiegawczych. Jednak złożona natura tego zjawiska powoduje, że potrzebne są zarazem działania eliminujące oraz przeciwdziałające występowaniu takich szkodliwych praktyk pracowniczych (Turek, 2012, s. 181). Sprowadzają się one do trzech grup działań ograniczających:

- możliwość wejścia do organizacji pracownikom o określonych, niepożądanych cechach,
- możliwość podejmowania niepożądanych zachowań,
- motywacja do ich podejmowania.

Chcąc ograniczyć dopływ do organizacji ludzi bardziej skłonnych do podejmowania CWB, już na etapie rekrutacji i selekcji, stosując odpowiednie procedury, można mierzyć określone cechy u kandydatów do pracy i eliminować z dalszych etapów tych, których charakterystyka sprzyja podejmowaniu niekorzystnych dla organizacji zachowań (Turek, 2012, s. 184). Druga grupa działań powinna sprowadzać się do monitorowania zachowań pracowników i szybkiego reagowania w sytuacji ich wystąpienia, kształtowania kultury organizacyjnej, w której pracownicy będą wyczuleni na takie zachowania u współpracowników, rozbudowując systemy komunikacji i informacji zwrotnej czy wprowadzając rotację na stanowiskach (Bugdol, 2007, s. 84, 116). Jednak podstawowym zadaniem organizacji, w celu ograniczania lub eliminowania CWB powinna być z jednej strony realizacja prac zwiększających poczucie sprawiedliwości organizacyjnej oraz z drugiej strony systemu sankcji dla pracowników świadomie podejmujących działania jej szkodzące.



Podmiotowe uwarunkowania podejmowania zachowań kontrproduktywnych

W literaturze przedmiotu wskazuje się na powiązanie zachowań kontrproduktywnych w pracy z czynnikami o charakterze indywidualnym i organizacyjnym. Naukowcy, którzy główną rolę przypisują czynnikom indywidualnym, dowodzą, że istnieją specyficzne cechy pracowników sprzyjające podejmowaniu przez nich CWB. Do takich cech można zaliczyć: gniew, mściwość, narcyzm, poziom agresji, impulsywność, lęk czy egotyzm (Penney, Spector, 2002, s. 126–134). Wskazują także na takie cechy pracowników, których występowanie może wpływać na częstsze bądź rzadsze podejmowanie działań kontrproduktywnych. Można do nich zaliczyć: sumienność i ugodowość (Smithikrai, 2008, s. 253–263), motywację wewnętrzną (Diefendorff, Mehta, 2007, s. 967–977), zdolności poznawcze (Dilchert i in., 2007, s. 616–627) i samokontrolę czy odporność na stres (Marcus, Schuler, 2004, s. 647–660).

Wyniki wcześniejszych badań pozwalają również na powiązanie natężenia występowania CWB z podmiotowymi uwarunkowaniami (cechami) pracowników, takimi jak: wiek, staż pracy, płeć czy poziom wykształcenia.

Prezentowane w literaturze badania wskazują na zależność pomiędzy częstotliwością występowania CWB a wiekiem pracowników (Uche i in., 2017, s. 129). Wynika z nich, iż starsi pracownicy są mniej skłonni do podejmowania zachowań kontrproduktywnych (Berry i in. 2007, s. 413; Pletzer i in., 2017). Wyjaśnieniem tego może być fakt, iż wraz z wiekiem zwiększa się świadomość konsekwencji zachowań oraz stopień kontroli własnych emocji (Barling i in., 2009, s. 675). Ponadto ujemna korelacja pomiędzy wiekiem pracowników a skłonnością do podejmowania CWB w większym stopniu występuje w krajach, w których oferuje się wyższe świadczenia emerytalne, oraz tam, gdzie istnieją silniejsze więzi społeczne (Pletzer i in., 2017).

Badania identyfikujące zależność między płcią pracowników a skłonnością do zachowań kontrproduktywnych nie są jednoznaczne. Niewielka część publikacji wskazuje na brak korelacji (Barling i in., 2009, s. 675). Większość badaczy zauważa jednak taką zależność. Występowanie istotnych statystycznie różnic w podejmowaniu CWB przez kobiety i mężczyzn potwierdzają między innymi badania przeprowadzone wśród pracowników w Nigerii (Uche i in., 2017, s. 128) oraz w Stanach Zjednoczonych, gdzie stwierdzono, iż kobiety były mniej skłonne do podejmowania negatywnych zachowań (Cohen i in., 2013, s. 45–53). Ponadto M.S. Hershcovis i inni (2007, s. 233–234) na podstawie analizy 57 opublikowanych wcześniej wyników badań stwierdzają, iż płeć jest jednym z czynników wpływających na częstotliwość występowania zachowań agresywnych wobec innych. Jednak, jak zastrzegają naukowcy, wyniki badań przede wszystkim wskazują na zróżnicowanie w przypadku bezpośredniej agresji, a różnice te w mniejszym stopniu są widoczne na poziomie CWB ukierunkowanych

na organizację. Na niewielką korelację pomiędzy płcią pracowników a częstotliwością CWB wskazuje również metaanaliza oparta na wynikach badań z 395 publikacji (Ng i in., 2016, s. 11–32).

W przypadku poziomu wykształcenia brakuje w literaturze przedmiotu jednoznacznych dowodów jego wpływu na zachowania kontrproduktywne pracowników. Część autorów sugeruje, iż obok wieku, stażu pracy czy płci jest to jeden z czynników indywidualnych różnicujących częstotliwość występowania CWB (Appelbaum i in., 2005, s. 45). Inni wskazują z kolei, iż poziom wykształcenia może być negatywnie powiązany tylko ze specyficznymi zachowaniami, takimi jak: agresja w miejscu pracy, praca pod wpływem środków odurzających czy nieuzasadniona nieobecność w pracy (Ng, 2009, s. 109). Inni badacze twierdzą, że zależności pomiędzy poziomem edukacji a występowaniem zachowań kontrproduktywnych nie można udowodnić (Uche i in., 2017, s. 131; Mackey i in., 2019, s. 21).

Częstotliwość występowania CWB jest także powiązana ze stażem pracy, jednak nie wszystkie badania wskazują na istotne korelacje w tym zakresie (Hafidz i in., 2012, s. 32–37). Wyniki badań, w których taki związek okazał się istotny statystycznie, w większym stopniu wskazują na znaczenie długości okresu zatrudnienia w konkretnej firmie niż ogólnego stażu pracy. Pomiędzy stażem pracy w danej organizacji a zachowaniami kontrproduktywnymi występuje negatywna korelacja (Dirican, Erdil, 2016, s. 360). Należy jednak nadmienić, iż istnieją także wyniki badań empirycznych wskazujące na odwrotną zależność. Na ich podstawie można stwierdzić, że wraz z rosnącym stażem pracy w danej organizacji rośnie skłonność do zachowań kontrproduktywnych, dotyczących na przykład używania zasobów organizacji do własnych celów (Dirican, Erdil, 2016, s. 354).

Pomimo prowadzonych przez naukowców badań dotyczących związków między podejmowaniem zachowań kontrproduktywnych a podmiotowymi cechami pracowników, dotychczasowe analizy nie są wystarczające. Po pierwsze, nie pozwalają na jednoznaczną odpowiedź na pytanie o istnienie współzależności między tą grupą kryteriów a postępowaniem pracowników uznawanym za właściwe czy słuszne z punktu widzenia interesu organizacyjnego (O'Fallon, Buterfield, 2005, s. 375–413). Po drugie, cały czas istnieje luka w zakresie badań o tej tematyce prowadzonych wśród pracowników polskich przedsiębiorstw, a uwarunkowania na poziomie narodowym mogą mieć wpływ na postawy pracowników i oddziaływać na ich skłonność do podejmowania negatywnych zachowań (Ménard i in., 2011, s. 266–284; Szostek, 2019a, s. 65).

Metoda badawcza

Bazując na dotychczasowych publikacjach poświęconych zachowaniom kontrproduktywnym, w niniejszych badaniach postawiono sobie za cel identyfikację i ocenę wpływu kryteriów podmiotowych na ocenę słuszności i częstotliwość podejmowania takich zachowań

przez pracowników przedsiębiorstw przemysłu stocznio-
wego w Polsce. Wyniki badań pozwolą uzyskać odpowie-
dzi na pytania:

1. Czy kryteria podmiotowe, takie jak płeć, wiek, staż pracy czy wykształcenie różnicują natężenie występowania CWB?
2. Jak negatywna ocena CWB wpływa na częstotliwość ich występowania?

Dla zrealizowania postawionego celu przeprowadzono badania ankietowe wśród pracowników 28 spółek przemysłu stocznio-
wego, zlokalizowanych w Polsce w województwach pomorskim i kujawsko-pomorskim. Łącznie ankiety wypełniło 728 respondentów. Kwestionariusz ankiety składał się z metryczki oraz części zasadniczej, zawierającej opis dwudziestu jeden zachowań kontrproduktywnych. W badaniach CWB posłużono się metodą samoopisu. Respondenci oceniali, jak często podejmowali wymienione zachowania u obecnego pracodawcy w ciągu ostatnich dwóch lat pracy. W pytaniach zastosowano skalę od 1 do 4, gdzie 1 oznaczało nigdy tak się nie zachowałem, a 4 – często mi się to zdarza. Jak pokazują wcześniejsze badania przeprowadzone w oparciu o metaanalizę, taka metoda zapewnia bardziej rzetelną ocenę CWB niż oparta na obserwacji (Berry i in., 2012, s. 613–636). Pracowników poproszono również o ocenę ich stosunku do wymienionych zachowań kontrproduktywnych w skali od 1 do 4 (gdzie 1 oznaczało nie mam nic przeciwko takiemu zachowaniu, a 4 – potępiam takie zachowanie). Zapewniona anonimowość badania podniosła wiarygodność uzyskanych wyników oraz pozwoliła na pełniejsze pozyskanie subiektywnych opinii pracowników (Cohen i in., 2013, s. 46; Fox i in., 2007, s. 43).

Dokonując wyboru zachowań kontrproduktywnych podlegających ocenie, kierowano się specyfiką działania przedsiębiorstw przemysłu stocznio-
wego, skupiając się na zachowaniach ukierunkowanych na organizację, takich, które w dużym stopniu mogą ograniczać efektywność pracowników i przyczynić się do powstawania strat. Zastosowane narzędzie zawiera krótszą listę badanych zachowań niż na przykład popularny kwestionariusz CWB-C (Spector, Fox., 2005), co wiąże się ze zwiększeniem prawdopodobieństwa udzielenia odpowiedzi przez respondentów na wszystkie postawione pytania (Baka i in., 2015, s. 165).

Do analizy wyników badań dotyczących ustalenia różnicy pomiędzy oceną przez pracowników etycznego aspektu poszczególnych zachowań kontrproduktywnych a deklarowaną częstotliwością ich występowania wykorzystano statystyki opisowe. Ze względu na wielkość próby badawczej (Fagerland, 2012, s. 12–78) oraz wcześniejsze praktyki wykorzystywane w badaniach dotyczących zachowań pracowników i ich zróżnicowania, w zależności od podmiotowych uwarunkowań prezentowanych w literaturze przedmiotu, zdecydowano się na wykorzystanie metod parametrycznych. Do zbadania związku pomiędzy uwarunkowaniami podmiotowymi a częstotliwością podejmowanych zachowań kontrproduktywnych zastosowano analizę korelacji, a następnie jednoczynnikową analizę wariancji oraz t-test. Rzetelność narzędzia

badawczego oceniono przy zastosowaniu alfy Cronbacha. W obu grupach pytań wartość alfy Cronbacha przekraczała 0,88, co świadczy o dużej zgodności wewnętrznej zastosowanego narzędzia (Nunnally, 1978, s. 245)¹.

Wyniki badania

Srednie wyniki dotyczące oceny przez pracowników poszczególnych zachowań kontrproduktywnych, jak również subiektywnej deklaracji pracowników co do częstotliwości ich podejmowania zaprezentowano w tabeli 1.

Interesująca jest różnica pomiędzy oceną szkodliwości poszczególnych zachowań kontrproduktywnych a deklaracją częstotliwości ich występowania w ciągu ostatnich dwóch lat. Wyniki badania wskazują, iż negatywna ocena zachowań kontrproduktywnych (wyższa wartość średniej w odpowiedzi na pytanie dotyczące poziomu akceptacji) powoduje mniejszą skłonność do podejmowania tych zachowań (niższa średnia w odpowiedziach na pytania dotyczące częstotliwości występowania zachowań), które są według pracowników oceniane jako nieakceptowalne². Może to wynikać również z faktu, iż ludzie w mniejszym stopniu są skłonni do przyznawania się do zachowań wykraczających w ich opinii poza normy społeczne (Baka i in. 2015, s. 171).

Dla stwierdzenia, czy istnieje związek między badanymi cechami pracowników a częstotliwością podejmowania CWB, przeprowadzono analizę korelacji, wykorzystując średnią z odpowiedzi dotyczących poszczególnych zachowań. W celu potwierdzenia istotności różnic międzygrupowych zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA oraz w przypadku płci pracowników t-test. Wyniki zaprezentowano w tabeli 2.

Analiza korelacji pozwala na stwierdzenie, iż statystycznie istotny związek występuje pomiędzy stażem pracy w danej organizacji a częstotliwością podejmowania zachowań kontrproduktywnych. Wraz ze wzrostem stażu pracy zmniejsza się skłonność do CWB. Istnienie istotnych statystycznie różnic międzygrupowych potwierdza wynik analizy wariancji (tab. 2). Niewielką korelację zauważa się również pomiędzy płcią pracownika a występowaniem CWB. Wskazuje ona, iż mężczyźni są bardziej skłonni do podejmowania zachowań szkodzących organizacji. W przypadku tej grupy badanych pracowników średnia odpowiedzi dotyczących częstotliwości CWB wyniosła 1,76, w przypadku ankietowanych kobiet było to 1,65. Również analiza wariancji wskazała, iż grupy wyróżnione ze względu na staż pracy i płeć różnią się między sobą.

Dla stwierdzenia powiązań pomiędzy poszczególnymi podmiotowymi cechami pracowników a oceną i skłonnościami do podejmowania każdego z badanych zachowań przeprowadzono analizę korelacji. Wyniki analizy zamieszczono w tabeli 3.

Dla stwierdzenia, czy różnice pomiędzy poszczególnymi grupami pracowników w przypadku deklarowanej częstotliwości występowania poszczególnych zachowań są istotne, statystycznie przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA. W przypadku płci pracowników wykorzystano t-test dla grup niezależnych.



Tabela 1. Średnie oceny: akceptacji zachowań kontrproduktywnych i częstotliwości ich podejmowania przez pracowników

Zachowanie kontrproduktywne	Poziom akceptacji zachowania	Częstotliwość występowania zachowania
1. Plotkowanie o kimś w miejscu pracy	3,19	2,16
2. Nudzenie się w pracy	3,29	1,82
3. Spóźnianie się do pracy	3,40	1,82
4. Wcześniejsze wychodzenie z pracy	2,96	1,97
5. Przedłużanie przerw	3,22	1,73
6. Nieuprzejmość wobec pracowników, przełożonych, klientów	3,76	1,53
7. Pozorowanie nawału pracy, gdy w rzeczywistości nic się nie robi	3,63	1,43
8. Ukrywanie swoich błędów pracy	3,64	1,50
9. Przychodzenie do pracy po spożyciu alkoholu	3,93	1,12
10. Załatwianie zwolnień lekarskich pomimo dobrego stanu zdrowia	3,82	1,10
11. Branie dodatkowych pieniędzy za to co i tak należało do obowiązków	3,60	1,15
12. Odmawianie wykonania polecenia lub złecone zadania	3,43	1,29
13. Wykonywanie pracy wolniej niż można	3,46	1,45
14. Dorabianie do pensji w godzinach pracy	3,53	1,22
15. Marnowanie materiałów/surowców należących do firmy	3,78	1,27
16. Niezgłaszanie problemu, licząc, że sytuacja sama się rozwiąże	3,65	1,36
17. Czytanie cudzych wiadomości lub przeglądanie osobistych rzeczy	3,92	1,07
18. Zrzucanie na kogoś winy za własny błąd	3,89	1,11
19. Korzystanie ze służbowego telefonu, drukarki lub innych materiałów w celach prywatnych	3,17	1,86
20. Nieprzekazywanie potrzebnych informacji	3,79	1,19
21. Dążenie do pracy w godzinach nadliczbowych, gdy ilość pracy do wykonania wcale na to nie wskazuje	3,63	1,26

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Korelacje pomiędzy deklarowaną częstotliwością występowania CWB traktowanych ogólnie a badanymi cechami: stażem pracy w organizacji, wiekiem, płcią i wykształceniem pracowników oraz wyniki analizy wariancji

	Współczynniki korelacji istotne z $p < ,05$	Analiza wariancji ANOVA	
		F	p
Staż pracy	-0,16*	6,911	0,000138
Wiek	-0,08	4,307	0,005065
Płeć	0,09*	4,988	0,025867
Wykształcenie	-0,07	1,340	0,262442

Źródło: opracowanie własne (braki danych usuwano przypadkami)

Najsilniejszy związek z występowaniem zachowań kontrproduktywnych w grupie ankietowanych pracowników stwierdzono w przypadku stażu pracy. Statystycznie istotne korelacje wystąpiły w przypadku 11 z 21 zachowań poddanych badaniu. Dla większości zachowań korelacje między tymi wielkościami są negatywne.

Wyniki analizy wariancji potwierdziły, iż pomiędzy poszczególnymi grupami wyróżnionymi ze względu na długość stażu pracy w danej organizacji różnice w częstotliwości występowania poszczególnych zachowań są istotne statystycznie. Uzyskane wyniki pozostają w zgodzie z wcześniejszymi badaniami, których autorzy

Tabela 3. Korelacje pomiędzy stażem pracy w danej firmie, wiekiem, płcią i wykształceniem a oceną akceptacji i podejmowaniem zachowań kontrproduktywnych

	Staż pracy		Wiek		Płeć		Wykształcenie	
	O	W	O	W	O	W	O	W
1. Plotkowanie o kimś w miejscu pracy	0,11*	-0,04	0,11*	-0,05	-0,02	-0,06	0,00	-0,02
2. Nudzenie się w pracy	0,05	-0,06	0,11*	-0,09*	0,06	0,03	-0,02	-0,09*
3. Spóźnianie się do pracy	0,02	-0,05	0,11*	-0,17*	-0,01	-0,01	-0,01	0,05
4. Wcześniejsze wychodzenie z pracy	0,09*	0,01	0,18*	-0,01	0,02	-0,02	-0,03	0,01
5. Przedłużanie przerw	0,13*	-0,07	0,16*	-0,05	0,09	0,06	0,00	-0,08
6. Nieuprzejmość wobec pracowników, przełożonych, klientów	0,06	0,00	0,12*	-0,02	-0,04	-0,04	0,09*	-0,07
7. Pozorowanie nawału pracy, gdy w rzeczywistości nic się nie robi	0,10*	-0,12*	0,09*	-0,10*	-0,04	0,07	0,07	-0,13*
8. Ukrywanie swoich błędów pracy	0,05	-0,07	0,03	0,00	-0,03	0,13*	0,07	-0,12*
9. Przychodzenie do pracy po spożyciu alkoholu	0,10*	-0,06	0,09*	-0,04	-0,05	0,09*	0,08	-0,10*
10. Załatwianie zwolnień lekarskich pomimo dobrego stanu zdrowia	0,17*	-0,22*	0,12*	-0,12*	-0,06	0,08	0,09*	-0,14*
11. Branie dodatkowych pieniędzy za to co i tak należało do obowiązków	0,11*	-0,17*	0,10*	-0,10*	0,03	0,07	-0,02	-0,05
12. Odmawianie wykonania polecenia lub zleconego zadania	0,06	-0,14*	0,12*	-0,07	0,05	0,08	-0,03	-0,08
13. Wykonywanie pracy wolniej niż można	0,06	-0,18*	0,09*	-0,13*	-0,06	0,08	-0,06	-0,01
14. Dorabianie do pensji w godzinach pracy	0,20*	-0,20*	0,20*	-0,08	-0,05	0,10*	0,02	-0,04
15. Marnowanie materiałów/surowców należących do firmy	0,17*	-0,15*	0,15*	-0,13*	0,03	-0,01	0,00	-0,07
16. Niezgłaszanie problemu, licząc, że sytuacja sama się rozwiąże	0,04	0,02	0,01	0,05	0,11*	-0,06	-0,04	0,04
17. Czytanie cudzych wiadomości lub przeglądanie osobistych rzeczy	0,14*	-0,13*	0,05	-0,07	-0,09*	0,00	0,03	0,01
18. Zrzucanie na kogoś winy za własny błąd	0,15*	-0,14*	0,09*	-0,10*	-0,04	0,08	0,07	-0,06
19. Korzystanie ze służbowego telefonu, drukarki lub innych materiałów w celach prywatnych	-0,04	0,12*	0,10*	0,02	0,09*	-0,04	-0,11*	0,23*
20. Nieprzekazywanie potrzebnych informacji	0,12*	-0,08	0,14*	-0,08	-0,05	0,09*	0,09*	-0,06
21. Dążenie do pracy w godzinach nadliczbowych, gdy ilość pracy do wykonania wcale na to nie wskazuje	0,15*	-0,12*	0,09*	-0,10*	-0,04	0,11*	0,13*	-0,10*

Kolumny oznaczone jako O – akceptacja danego zachowania, kolumny oznaczone jako W – częstotliwość występowania danego zachowania

Symbolem gwiazdki zaznaczono statystycznie istotne korelacje z $p < ,05$

Źródło: opracowanie własne (braki danych usuwano przypadkami)

wskazywali na zmniejszenie skłonności do zachowań kontrproduktywnych u pracowników z dłuższym stażem pracy w danej organizacji (Dirican, Erdil, 2016, s. 360). Co ciekawe, podobnie jak w badaniach prezentowanych w artykule A. Diricana i O. Erdilsa (2016, s. 354), wraz z dłuższym stażem pracy w danej firmie rosła skłonność pracowników do korzystania z zasobów organizacji w celach prywatnych, co stanowiło wyjątek wśród innych badanych CWB.

W mniejszym stopniu na częstotliwość podejmowania zachowań kontrproduktywnych miał wpływ wiek

ankietowanych. W tym przypadku istotne statystycznie korelacje wystąpiły w przypadku 9 spośród wymienionych w ankiecie zachowań. Analiza wariancji ANOVA potwierdziła istotność różnic występujących pomiędzy grupami pracowników wyróżnionych ze względu na wiek. W przypadku zachowań związanych przede wszystkim z wydajnością pracy i właściwym wykorzystaniem czasu pracy, wraz z wiekiem pracowników zmniejszała się ich częstotliwość, co pozostaje w zgodzie z poprzednimi wnioskami prezentowanymi w literaturze przedmiotu (Berry i in., 2007, s. 413; Pletzer i in., 2017).



Stwierdzono również korelację pomiędzy płcią pracowników a częstotliwością występowania niektórych zachowań kontrproduktywnych. Takie zachowania, jak: ukrywanie błędów, praca pod wpływem alkoholu, dorabianie do pensji w godzinach pracy, brak przekazywania informacji czy dążenie do pracy w godzinach nadliczbowych pomimo braku takiej potrzeby, częściej występowały wśród ankietowanych mężczyzn. Przeprowadzony t-test potwierdził, iż różnice pomiędzy grupą kobiet i mężczyzn były istotne statystycznie w przypadku tych zachowań. Podobnie jak w poprzednich badaniach (Spector, Zhou, 2014, s. 675; Baka i in., 2015, s. 169) można wnioskować, iż płeć w przypadku badanych pracowników była czynnikiem w małym stopniu wpływającym na częstotliwość występowania zachowań kontrproduktywnych. Jednak korelacja w części z badanych zachowań była istotna statystycznie i pozwala na stwierdzenie, iż takie zachowania częściej deklarowane były przez pracowników płci męskiej.

W przypadku zależności pomiędzy występowaniem zachowań kontrproduktywnych a wykształceniem pracowników korelację stwierdzono w przypadku 7 z wymienianych zachowań. Istotność różnic potwierdziła analiza wariancji. Częstotliwość występowania CWB, takich jak: pozorowanie dużej ilości pracy, ukrywanie błędów czy nieuprawnione zwolnienia lekarskie, zmniejszała się wraz ze wzrostem wykształcenia pracowników. Natomiast korzystanie ze służbowego sprzętu i materiałów było wraz ze wzrostem wykształcenia skorelowane pozytywnie. Uzyskane wyniki wskazują na związek pomiędzy wykształceniem a częstotliwością występowania jedynie niewielkiej liczby badanych zachowań kontrproduktywnych. Podobnie jak w przypadku wyników badań opisywanych w literaturze (np. wśród pracowników przemysłu stoczniowego w Nigerii – Uche i in., 2017, s. 117–138), nie można stwierdzić, iż wykształcenie pracownika ma znaczący wpływ na ogólną częstotliwość występowania tego typu szkodliwych zachowań.

Podsumowanie

Prezentowane w artykule wyniki badań akceptacji i występowania zachowań kontrproduktywnych pozwalają na weryfikację wniosków zawartych w pracach innych badaczy, dotyczących wpływu czynników podmiotowych na CWB. W badaniach stwierdzono, iż spośród analizowanych czynników podmiotowych staż pracy w danej firmie wpływał zarówno na poziom akceptacji zachowań kontrproduktywnych, jak i częstotliwość ich występowania. W mniejszym stopniu, ale istotne statystycznie różnice w częstotliwości zachowań kontrproduktywnych traktowanych ogólnie, występowały pomiędzy ankietowanymi kobietami i mężczyznami. Pomimo że w przypadku wieku i wykształcenia pracowników wpływ na ogół zachowań nie był istotny statystycznie, to występowały zachowania, których częstotliwość zależna była od badanych cech pracowników. Uzyskane wyniki badań są częściowo zgodne z tymi publikowanymi w literaturze przedmiotu. Różnice mogą wynikać z odmienności kontekstu narodowego lub specyfiki branży, w której

przeprowadzono badania. Prezentowane rozważania przyczynią się nie tylko do rozwoju teoretycznej wiedzy na temat niepożądanych zachowań w organizacjach, ale mają również zastosowanie praktyczne. Mogą być wykorzystane w pracach związanych z optymalizacją planowania i wykorzystania zasobów ludzkich w organizacji. Zwracają uwagę na to, jak ważnym działaniem w tym obszarze jest zastosowanie rozwiązań pozwalających na dłużej związać pracownika z organizacją, gdyż staż pracy w badanych organizacjach okazał się najważniejszym z badanych czynników, wpływających na mniejszą ilość negatywnych zachowań ze strony pracowników.

Warto jednak zwrócić uwagę na ograniczenia prezentowanych badań. Po pierwsze wybór przedsiębiorstw z jednej branży, przemysłu stoczniowego, pozwala na lepsze rozpoznanie postaw pracowników w danej grupie przedsiębiorstw i co za tym idzie, trafniejsze wnioski dotyczące możliwych kierunków optymalizacji zarządzania zasobami ludzkimi, jednak nie daje możliwości dokonywania uogólnień co do występowania zachowań kontrproduktywnych w innych przedsiębiorstwach w Polsce. Potrzebne są dalsze badania w tym zakresie w organizacjach zróżnicowanych pod względem rodzajów działalności, a także rodzajów własności (publiczne/prywatne), a także rozszerzenie ich zakresu terytorialnego na inne rejony Polski. Ponadto metoda samoopisu, pomimo iż uważana za jedno ze skuteczniejszych narzędzi w badaniach CWB, ma istotną wadę. Ludzie często nie potrafią, nawet w anonimowej ankiecie, przyznać się do zachowań ocenianych jako nieetyczne (Baka i in., 2015, s. 171). Większość ankietowanych deklarowała, iż w ich przypadku takie zachowania nie występują lub występują sporadycznie. Stąd duża asymetria uzyskanych wyników w pytaniach o częstotliwość CWB (są one prawostronnie skośne – średnia skośność wyniosła 2,04) i niskie wartości średnich dla poszczególnych zachowań³. Świadomość niedoskonałości wybranego narzędzia skłoniła nas do zastosowania również metody projekcyjnej (Baka i in., 2015, s. 172) do oceny CWB. Mniejsza skłonność pracowników do deklarowania zachowań nieetycznych, które oceniają jako bardziej szkodliwe społecznie, może wskazywać, iż w rzeczywistości metoda samoopisu nie do końca pozwala na uzyskanie wiarygodnych wyników. W dalszych badaniach nad zachowaniami kontrproduktywnymi warto rozważyć wprowadzenie dodatkowych metod, w oparciu o ocenę współpracowników i przełożonych, mając jednak świadomość ograniczeń tego podejścia.

dr Joanna Litwin
Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0001-5808-0945
e-mail: joanna.litwin@ug.edu.pl

dr Sylwia Białas
Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-5865-4125
e-mail: sylwia.bialas@gmail.com

Przypisy

- 1) Na wysoką rzetelność skali może mieć wpływ rozkład odpowiedzi respondentów, którzy w większości wybierali odpowiedzi 1 lub 2 w pytaniu o częstotliwość występowania poszczególnych zachowań kontrproduktywnych.
- 2) W odpowiedziach na pytania dotyczące poziomu akceptacji i częstotliwości zachowań kontrproduktywnych zastosowano przeciwną skalę. Stąd większa różnica w odpowiedziach na pytania dotyczące poziomu akceptacji poszczególnych zachowań i częstotliwości ich występowania w ocenie pracowników oznacza, iż w mniejszym stopniu deklarują oni zachowania, które oceniają negatywnie.
- 3) Na dużą koncentrację danych wskazują również dodatnie, wysokie wartości kurtozy w odpowiedziach na pytania 9, 10, 11, 15, 16, 17, 18, 20 i 21.

Bibliografia

- [1] Appelbaum S.H., Deguire K.J., Lay M. (2005), *The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior*, „Corporate Governance”, Vol. 5, No. 4, pp. 43–55.
- [2] Baka Ł., Derbis R., Walczak R. (2015), *Psychometryczne właściwości Kwestionariusza Zachowań Kontrproduktywnych CWB-C*, „Czasopismo Psychologiczne”, Nr 21, s. 163–174.
- [3] Barling J., Dupre K.E., Kelloway E.K. (2009), *Predicting Workplace Aggression and Violence*, „The Annual Review of Psychology”, Vol. 60, No. 1, pp. 671–692.
- [4] 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”, Vol. 92, No. 2, pp. 409–423.
- [5] Berry C.M., Carpenter N.C., Barrat C.L. (2012), *Do Other-reports of Counterproductive Work Behavior Provide an Incremental Contribution over Self-reports? A Meta-analytic Comparison*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 97, No. 3, pp. 613–638.
- [6] Białas S., Litwin J. (2013), *Personal Correlations of Job Satisfaction Facets. The Case of Polish Shipyard Industry*, [in:] P. Lula, B. Mikula, A. Jaki (eds.), *Knowledge, Economy, Society: Global and Regional Challenges of the 21st Century Economy*, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow, pp. 567–582.
- [7] Bugdol M. (2007), *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa.
- [8] Carmeli A., Gittel J.H. (2009), *High-quality Relationships, Psychological Safety, and Learning from Failures in Work Organizations*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 30, No. 6, pp. 709–739.
- [9] Chang K., Smithikrai Ch. (2010), *Counterproductive Behavior at Work: An Investigation into Reduction Strategies*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 21, No. 8, pp. 1272–1288.
- [10] Cohen T.R., Panter A.T., Turan N. (2013), *Predicting Counterproductive Work Behavior from Guilt Proneness*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 114, No. 1, pp. 45–53.
- [11] Crino M.D. (1994), *Employee Sabotage: A Random or Preventable Phenomenon?*, „Journal of Managerial Issues”, Vol. 6, No. 3, pp. 311–330.
- [12] Cunningham M.R., Jones J.W., Dreschler B.W. (2018), *Personnel Risk Management Assessment for Newly Emerging Forms of Employee Crimes*, „International Journal of Selection and Assessment”, Vol. 26, No. 1, pp. 5–16.
- [13] Dajczak K. (2008), *Przemysł stoczniowy w Polsce i na świecie*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, Nr 10, s. 123–129.
- [14] Dalal R.S. (2005), *A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 90, No. 6, pp. 1241–1255.
- [15] Diefendorf J.M., Mehta K. (2007), *The Relations of Motivational Traits with Workplace Deviance*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 92, No. 4, pp. 967–977.
- [16] Dilchert D.S. (2018), *Counterproductive Sustainability Behaviors and their Relationship to Personality Traits*, „International Journal Selection and Assessment”, Vol. 26, No. 1, pp. 49–56.
- [17] Dilchert S., Ones D.S., Davis R.D., Rostow C.D. (2007), *Cognitive Ability Predicts Objectively Measured Counterproductive Work Behaviors*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 92, No. 3, pp. 616–627.
- [18] Dirican A., Erdil O. (2016), *An Exploration of Academic Staff's Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior in Relationship to Demographic Characteristics*, „Procedia-Social and Behavioral Sciences”, No. 235, pp. 351–360.
- [19] Fagerland M.W. (2012), *T-test, Non-parametric Tests, and Large Studies – A Paradox of Statistical Practice?*, „Medical Research Methodology”, Vol. 14, pp. 12–78.
- [20] Fox S., Spector P.E., Goh A., Bruursema K. (2007), *Does Your Coworker Know What You're Doing? Convergence of Self- and Peer-Reports of Counterproductive Work Behavior*, „International Journal of Stress Management”, Vol. 14, No. 1, pp. 41–60.
- [21] Fox S., Spector P., Goh A., Bruursema K., Kessler S. (2012), *The Deviant Citizen: Measuring Potential Positive Relations between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 85, No. 1, pp. 199–220.
- [22] Glińska-Neweś A. (2017), *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- [23] GUS (2019), *Rocznik Statystyczny Gospodarki Morskiej*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-gospodarki-morskiej-2019,11,12.html>, data dostępu: 6.06.2021 r.
- [24] Haffer R. (2015), *Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle pozytywnego zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 376, s. 152–168.
- [25] Hafidz S.W.M., Hoesui S.M., Fatimach M. (2012), *The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior*, „Asian Social Science”, Vol. 8, No. 9, pp. 32–37.
- [26] Hershcovis M.S., Turner N., Barling J., Arnold K.A., Dupre K.E., Inness M., Sivanathan N. (2007), *Predicting Workplace Aggression: A Meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 92, No. 1, pp. 228–238.

- [27] Ingram T., Głód W. (2014), *Zależności pomiędzy satysfakcją z pracy a organizacyjnymi zachowaniami innowacyjnymi pracowników branży IT*, „Przegląd Organizacji”, Nr 12, s. 16–21.
- [28] Klotz A.C., Buckley M.R. (2013), *A Historical Perspective of Counterproductive Work Behavior Targeting the Organization*, „Journal of Management History”, Vol. 19, No. 1, pp. 114–132.
- [29] Mackey J.D., McAllister Ch.P., Ellen B.P., Carson J. (2019), *A Meta-analysis of Interpersonal and Organizational Workplace Deviance Research*, „Journal of Management”, Vol. 47, No. 3, pp. 597–622.
- [30] Macko M. (2010), *My i oni w organizacjach. Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej a kontrproduktywność pracowników*, [w:] T. Listwan, A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, Nr 115, s. 459–471.
- [31] Marcus B., Schuler H. (2004), *Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 89, No. 4, pp. 647–660.
- [32] Ménard J., Brunet L., Savoie A., van Daele A., Flament A. (2011), *Cross-national Deviance in the Workplace: Diverging Impact of Organizational Commitment in Canada and Belgium*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 20, No. 2, pp. 266–284.
- [33] Mickeviciene R. (2011), *Global Competition in Shipbuilding: Trends and Challenges for Europe*, [in:] P. Pachura (ed.), *The Economic Geography of Globalization*, InTech, Rijeka, Croatia, pp. 201–222.
- [34] Ng T.W.H., Lam S.S.K., Feldman D.C. (2016), *Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior: Do Males and Females Differ?* „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 93, pp. 11–32.
- [35] Ng T.W.H., Feldman D.C. (2009), *How Broadly does Education Contribute to Job Performance?* „Personnel Psychology”, Vol. 62, No. 1, pp. 89–134.
- [36] Nunnally J.C. (1978), *Psychometric Theory* (2nd. ed), McGraw Hill, New York.
- [37] O’Fallon M.J., Butterfield K.D. (2005), *A Review of the Empirical Ethical Decision-making*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 59, No. 4, pp. 375–413.
- [38] Penney L.M., Spector P.E. (2002), *Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems?* „International Journal of Selection and Assessment”, Vol. 10, No. 1–2, pp. 126–134.
- [39] Pletzer J.L., Oostrom J., Voelpel S. (2017), *Age Differences in Workplace Deviance: A Meta-analysis*, „Academy of Management Proceedings”, Vol. 1, <https://doi.org/10.5465/AM-BPP.2017.11475abstract>, access date: 15.12.2020.
- [40] Smithikrai C. (2008), *Moderating Effect of Situational Strength on the Relationship between Personality Traits and Counterproductive Work Behavior*, „Asian Journal of Social Psychology”, Vol. 11, No. 4, pp. 253–263.
- [41] Spector P.E., Fox S. (2005), *Counterproductive Work Behavior: Investigation of Actors and Targets*, APA Books, Washington.
- [42] Spector P.E., Zhou Z.E. (2014), *The Moderating Role of Gender in Relationship of Stressors and Personality with Counterproductive Work Behavior*, „Journal of Business and Psychology”, Vol. 29, No. 4, pp. 669–681.
- [43] Szostek D. (2019a), *Kontrproduktywne zachowania organizacyjne w kontekście jakości relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- [44] Szostek D. (2019b), *The Impact of the Quality of Interpersonal Relationships between Employees on Counterproductive Work Behavior: A Study of Employees in Poland*, „Sustainability”, Vol. 11, No. 21, pp. 1–31.
- [45] Szostek D., Glińska-Neweś A. (2017), *Identyfikacja wymiarów jakości relacji interpersonalnych w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3, s. 11–24.
- [46] Turek D. (2012), *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Difin, Warszawa.
- [47] Turek D., Wojtczuk-Turek A., Horodecka A. (2014), *Wybrane determinanty wpływu poczucia sprawiedliwości na postawy i zachowania pracowników w organizacji. Badania porównawcze – Polska i Nowa Zelandia*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3, s. 113–139.
- [48] Uche I.I., George O., Abiola W. (2017), *Counterproductive Work Behaviors: A Socio-demographic Characteristics-Based Study among Employees in the Nigerian Maritime Sector*, „Acta Universitatis Sapientiae, Economics and Business”, Vol. 5, No. 1, pp. 117–138.
- [49] Wachowiak J. (2011), *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Difin, Warszawa.

Personal Characteristics and Counterproductive Work Behaviour among Employees of the Shipyard Industry in Poland

Summary

The present study examines CWB and personal characteristics of employees such as age, gender, tenure and level of education. The data was gathered in 28 shipyard industry organisations using a questionnaire (n = 728). The questionnaire was designed not only to examine self-reported engagement in behaviours that correspond with CWB, but also employees’ opinion about these behaviours. To analyse the results, we have used descriptive statistics and correlation analysis. We compared the differences between groups with one-way ANOVA and t-test. The findings generally indicate that tenure and gender in organisations have impact on CWB. The results also suggest that personal characteristics, even if they do not determine CWB as a whole, can be correlated with some of the researched behaviours. The findings broaden the knowledge about the engagement in CWB among Polish employees. The research constitutes a useful guideline to managers. Given the consequences of CWB, it is important for organisations to understand how demographic variables can affect employees’ propensity to engage in negative behaviour.

Keywords

counterproductive work behaviours, shipyard industry, personal facets, socio-demographic criteria