PRZEGLĄD PSYCHOLOGICZNY – THE REVIEW OF PSYCHOLOGY
2026, TOM 69, NR 3, 43–58
DOI: 10.31648/przegldpsychologiczny.12070
Otrzymano: 29.11.2025 ● Poprawiono: 9.07.2026 ● Zaakceptowano: 17.08.2026

Zachowania organizacyjne pracowników pokoleń X, Y, Z doświadczających negatywnych działań w pracy, czyli czy agresja rodzi agresję i u kogo?

Anna Skuzińska[1]
Akademia Ateneum w Gdańsku, Wydział Nauk Społecznych
https://orcid.org/0000-0002-5758-7768

Streszczenie

Cel: Pracowników w rożnym wieku, należących do pokoleń X, Y, Z charakteryzują odmienne postawy wobec pracy, motywy i zachowania organizacyjne. Zgodnie z teorią wymiany społecznej w niniejszej pracy przyjęto, że doświadczanie przez pracowników negatywnych działań (mobbingu) w pracy nasila częstotliwość zachowań kontrproduktywnych i obniża częstotliwość zachowań obywatelskich. Celem badania było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie dotyczące moderującej roli wieku w relacji między negatywnymi działaniami w pracy a podejmowaniem przez pracowników różnych rodzajów zachowań organizacyjnych.

Metoda: W przekrojowym anonimowym badaniu przeprowadzonym na terenie Polski północnej, uczestniczyło $n = 285$ pracowników różnych zawodów, badanie zrealizowano wiosną 2025 r. z zastosowaniem *Kwestionariuszy Zachowań Kontrproduktywnych* i *Zachowań Obywatelskich* oraz *Kwestionariusza Działań Negatywnych* (NAQ).

Wyniki: Doświadczanie negatywnych działań korelowało dodatnio z angażowaniem się w zachowania kontproduktywne i ujemnie z zachowaniami obywatelskimi. Wiek istotnie moderował relację między negatywnymi działaniami a zachowaniami kontrproduktywnymi, związek ten był najsilniejszy wśród pracowników z pokolenia Z, najsłabszy wśród pracowników z pokolenia Y.

Wnioski: Wiek pracowników, rozumiany jako przynależność do pokolenia X, Y, Z, wydaje się być czynnikiem istotnie różnicującym częstotliwość podejmowania zachowań organizacyjnych w sytuacji doświadczania intensywnych negatywnych działań w pracy. Niniejsze

[1] Adres do korespondencji: askuzinska@elblag.com.pl.

badanie dostarcza danych porównawczych do dalszych analiz czynników istotnych dla zachowań organizacyjnych.

Słowa kluczowe: zachowania organizacyjne, mobbing, praca, pokolenia X Y Z

Pokolenie wg Jean M. Twenge (2024, s. 10) oznacza ludzi „(…) urodzonych w tym samym okresie, którzy dorastali w podobnej kulturze". Każde pokolenie doświadczyło różnych wydarzeń historycznych, zmian technologicznych, społecznych i kulturowych, dorastało w innych kontekstach politycznych i ekonomicznych. Zachodzące w kulturach zmiany odzwierciedliły się w odrębnych dla każdego pokolenia celach, postawach, percepcji i zachowaniach wobec pracy zawodowej (Qiu i in., 2025; Twenge, 2010; Twenge in., 2010; Twenge i Campbell, 2008). Przemiany w postawach wobec pracy są tylko częścią szerszych zmian dyspozycji osobowościowych istotnych dla zachowań w pracy, takich jak zmiany w umiejscowieniu poczucia kontroli wzmocnień, poziomie samooceny, poziomie narcyzmu, potrzeby aprobaty społecznej, nasileniu indywidualizmu (Twenge, 2024). Towarzyszą im również te w zakresie kondycji psychicznej kolejnych pokoleń (Twenge, 2010, 2024). Ogólne trendy powyższych zmian na przestrzeni kilkudziesięciu lat, opisywane w amerykańskiej literaturze naukowej, obecne są także wśród polskich pracowników (Czyczerska, i in., 2020; Kukla i Nowacka, 2019; Lewicka, 2017; Nowak i in., 2025; Messyasz, 2021). Polski rynek pracy tworzą pracownicy pokolenia baby boomers (ur. 1946–1964), których charakteryzuje lojalność wobec pracodawcy, szacunek dla autorytetu, przestrzeganie zasad; pracownicy pokolenia X (ur. 1965–1679), ceniący stabilizację zawodową, dla których praca jest jedną z centralnych wartości w życiu; pracownicy pokolenia Y (ur. 1980–1994), którzy bardziej cenią czas wolny i równowagę między pracą a życiem poza nią, niezależność, są nastawieni, bardziej niż ich starsi koledzy, na rywalizację i na pracę indywidualną; oraz pracownicy pokolenia Z (ur. w 1995 r. i później) opisywani jako ambitni, preferujący elastyczność i mobilność, wielozadaniowi, oczekujący dużej swobody w wykonywaniu zadań (Czyczerska i in., 2020; Gruszczyńska-Malec i Waligóra, 2019; Kukla i Nowacka, 2019; Nowak i in., 2025). Ogólne różnice międzypokoleniowe w postawach wobec pracy można opisać między innymi na wymiarach autoteliczności–instrumentalności wartości pracy, stabilności–labilności zawodowej, wewnątrz-/zewnątrz sterowności, potrzeby aprobaty społecznej, materializmu (Twenge, 2024). Dla starszych pokoleń praca jest wartością autoteliczną – młodsi traktują ją bardziej pragmatycznie, jako narzędzie umożliwiające im rozwój własnych kompetencji; starsi są bardziej przywiązani do zawodu i miejsca pracy, lojalni wobec pracodawcy – młodsi są bardziej mobilni zawodowo i niechętni do wieloletnich zobowiązań zawodowych; młodsi są bardziej wrażliwi na wzmocnienia zewnętrzne (np. wynagrodzenie, awans) – starsi na wzmocnienia wewnętrzne (np. afiliacja); starsze pokolenia charakteryzuje mniejszy materializm niż młodsze; wyższa potrzeba aprobaty społecznej u starszych pracowników towarzyszy większej uległości – niższa u młodszych, wyraża się większą roszczeniowością, działaniem w sposób niekonwencjonalny, częstszymi zmianami pracy (Lewicka, 2017; Twenge, 2024; Twenge

i Campbell, 2008). Różnicom w postawach, wartościach, celach zawodowych towarzyszą odmienne zachowania organizacyjne osób z różnych grup wiekowych (Qiu i in., 2025).

Zachowania organizacyjne

Zachowania organizacyjne to zachowania pracowników w organizacji (Baka, 2017; Mikuła, 2015). Zaliczają się do nich między innymi zachowania obywatelskie, kontrproduktywne, a także negatywne działania (mobbing w pracy). Zachowania obywatelskie (OCB, *organizational citizenship behavior*) zostały opisane po raz pierwszy przez D.W. Organa jako zachowania pracowników na rzecz organizacji, podejmowane przez nich z własnej inicjatywy, wykraczające poza zakres obowiązków, nie uwzględniane w formalnym systemie wynagradzania i korzystne dla organizacji (Organ, 1988 w: Organ 1997, s. 86). Przybierają one dwie formy: zachowania obywatelskie interpersonalne (np. łagodzenie konfliktów interpersonalnych) i zachowania obywatelskie skierowane na organizację (np. zapobieganie problemom w organizacji) (Podsakoff i in., 2000; Sacket i in., 2006). Do uwarunkowań zachowań obywatelskich w organizacji należą: zachowanie przełożonych (np. styl przywództwa), właściwości zadań zawodowych (np. złożoność zadań), charakterystyki organizacji (np. klimat organizacyjny), charakterystyki jednostki (np. wiek, płeć, satysfakcja z pracy, zaangażowanie w pracę, poczucie sprawiedliwości organizacyjnej, dyspozycje osobowościowe: doświadczane emocje, poczucie własnej skuteczności, inteligencja emocjonalna). Do determinant OCB należą także stresory w pracy w tym stresory społeczne (Glińska-Neweś i Lis, 2016; Podsakoff i in., 2000; Sackett i in., 2006). Zachowania kontrproduktywne (CWB, *counterproductive work behavior*), określane również jako zachowania dewiacyjne w pracy (*workplace deviance*) (Pletzer, 2021; Robinson i Bennett, 1995) są dobrowolnymi zachowaniami pracowników łamiącymi organizacyjne normy, szkodzącymi organizacji i jej członkom (Robinson i Bennett, 1995, s. 556). Do uwarunkowań należą czynniki związane z liderem, charakterystyka organizacji, stres zawodowy, właściwości podmiotu (Glińska-Neweś i Lis, 2016). Zachowania kontrproduktywne to te wymierzone w organizację (np. sabotaż, kradzież) i zachowania kontrproduktywne interpersonalne (np. agresja wobec współpracowników) (Sackett i in., 2006). Do tej drugiej grupy zaliczyć można mobbing w pracy, czyli częstotliwe i długotrwałe negatywne zachowania współpracowników wobec innego pracownika, mające na celu lub powodujące pogorszenie jego sytuacji zawodowej i/lub dystres (Matthiesen i Einarsen, 2010). Mimo iż zawierają podobne zachowania, te dwa konstrukty nie są tożsame – mobbing jest pojęciem węższym – obejmującym działania skierowane do pracownika, mogące być wymierzone w sferę osobistą (np. poniżanie, wyśmiewanie) oraz w wykonywane przez niego zadania zawodowe (np. ukrywanie istotnych informacji) (Einarsen i Raknes, 1997). Relacja między negatywnymi działaniami a zachowaniami kontrproduktywnymi wydaje się być dwukierunkowa. Doświadczanie działań agresywnych ze strony współpracowników może powodować u jednostki rodzaj odwetu w formie zachowań kontrproduktywnych (Luong i Ha, 2023; Qiu i in.,

2025; Tam i in., 2023). Działanie pracownika na szkodę firmy i współpracowników może wywołać u tych ostatnich zachowania o charakterze mobbingowym wobec sprawcy (Roh i in., 2022). Wzajemne relacje między CWB, działaniami negatywnymi oraz OCB można rozważać w świetle teorii wymiany społecznej jako swego rodzaju spiralę wzajemnych odpłat (Cropanzano i Homans 1961 za: Tittenbrun, 1981; Cropanzano i Mitchell, 2005). Poparciem tej tezy mogą być wyniki badań wskazujących na ujemny związek negatywnych działań i zachowań kontrproduktywnych z zachowaniami obywatelskimi (Chen i in., 2025), oraz dodatni związek zachowań kontrproduktywnych z działaniami negatywnymi (Coyne i in., 2012).

Zachowania organizacyjne a wiek pracowników

Wiele dotychczasowych badań wskazuje na ujemny związek wieku z zachowaniami kontrproduktywnymi (Czarnota-Bojarska, 2015; Litwin i Białas, 2021; Ng i Feldman, 2008; Plezter, 2021; Pletzer i in., 2023) i dodatni związek z zachowaniami obywatelskimi (Paliga i in., 2015; Pletzer, 2021; Singh i Singh, 2010). Występowanie tego związku nie jest regułą w przypadku zachowań obywatelskich: zachowania kontrproduktywne zdają się silniej korelować z wiekiem pracowników niż zachowania obywatelskie (Pletzer, 2021). Uzasadnienia teoretycznego poszukuje się m.in. na gruncie teorii rozwoju psychospołecznego Erika Eriksona (Gruszczyńska-Malec i Waligóra, 2019) i teorii rozwoju zawodowego Donalda Supera (Singh i Singh, 2010): koncentracji młodej jednostki na zdobywaniu kolejnych szczebli awansu, na własnym rozwoju zawodowym *versus* koncentracji starszego pracownika na stabilizacji kariery zawodowej i przywiązywaniu większej wagi do jakości relacji społecznych (Paliga i in., 2015). Wraz z wiekiem skraca się perspektywa czasowa życia co – zgodnie z teorią socjoemocjonalnej selektywności L. Carstensen (Carstensen, 2021; Singh i Singh, 2010) – powoduje, że starsi pracownicy bardziej niż młodzi są zorientowani na osiąganie celów emocjonalnych – co może być innym sposobem wyjaśnienia różnic w relacji wieku do OCB i CWB. Inne wytłumaczenie tego związku obejmuje różnice w zaangażowaniu w pracę – większe u starszych pracowników (Ikemizu i in., 2024) oraz zmiany w nasileniu dyspozycji osobowościowych wraz z wiekiem: wzrost sumienności i ugodowości, spadek neurotyczności (Pletzer, 2021; Pletzer i in, 2023); mniejszą intensywność negatywnych emocji i większą regulację emocji u starszych pracowników (Gross i in., 1997; Ng i Feldman, 2008). Mając na uwadze wspomniane wcześniej różnice między pokoleniami w zakresie m.in. wartości i postaw związanych z pracą, a także związek między wiekiem a skłonnością do podejmowania różnych zachowań organizacyjnych, oraz zakładając, zgodnie z teorią wymiany społecznej, że OCB i CWB mogą być traktowane jako swoiste odwzajemnienie doświadczanych negatywnych działań, sformułowano następujący problem badawczy: Czy wiek pełni rolę moderatora w relacji między doświadczaniem negatywnych działań w pracy a podejmowaniem przez pracowników zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych? Ze względu na brak dostępnych opublikowanych badań uwzględniających funkcję wieku w relacji łączącej negatywne działania (*mobbing*) w pracy z zachowaniami organizacyjnymi,

odstąpiono od sformułowania hipotezy kierunkowej i zastosowano podejście eksploracyjne.

Metoda

Procedura badawcza

Przekrojowe, anonimowe, kwestionariuszowe badanie zrealizowano wiosną 2025 r., na terenie Polski północnej. Dobór próby był niereprezentatywny, badanie zostało przeprowadzone w ramach prowadzonego przez autorkę seminarium magisterskiego i stanowiło część szerszego projektu badawczego. Uczestniczyło w nim $n = 285$ pracowników reprezentujących środowiska medyczne, oświatowe i handlowe. Średnia wieku uczestników badania wyniosła $M = 42{,}92$; $SD = 9{,}77$; min. = 23 lat; max. = 66 lat, średni staż pracy $M = 20{,}08$; $SD = 9{,}93$; min. = 1; max. = 47. W badaniu uczestniczyło $n = 193$ (67,7%) kobiet. Każdy uczestnik badania został przypisany do grupy pokoleniowej w oparciu o poniższe kryterium (Twenge, 2024): pokolenie Z $n = 29$ (osoby do 30 roku życia), pokolenie Y $n = 147$ (osoby w wieku od 31 do 45 lat), pokolenie X $n = 109$ (osoby wieku 46 lat i starsi) – ponieważ jedynie $n = 7$ osób reprezentowało najstarsze pokolenie – baby boomers (urodzeni przed 1965 r.), zdecydowano o włączeniu ich do grupy pokolenia X. Moc testu wyznaczona post hoc za pomocą G*Power (wersja 3.1.9.7) dla $n = 285$, trzech predyktorów, przy $\alpha = 0{,}05$ i wielkości efektu $f = 0{,}15$ wyniosła $1\text{-}\beta = 0{,}99$. Sprawdzono także moc testu dla grup wyłonionych ze względu na kryterium wieku przy $\alpha = 0{,}05$, wielkości efektu $f = 0{,}15$, dla 1 predyktora. Dla grupy pokolenia X oraz dla grupy pokolenia Y moc testu wyniosła $1\text{-}\beta > 0{,}99$. Grupa osób z pokolenia Z była mniej liczna, a moc testu dla tej grupy słabsza i wyniosła $1\text{-}\beta = 0{,}52$. Wprawdzie mała próba pozwala na wychwycenie jedynie silnych efektów statystycznych (Green, 1991), zdecydowano jednak przeprowadzić analizę również dla tej grupy kierując się zaleceniami Stevensa (2009), zgodnie z którymi minimalna liczebność próby wymagana dla analizy regresji przy jednym predyktorze nie powinna być niższa niż $n = 15$.

Narzędzia badawcze

Do pomiaru zachowań organizacyjnych zastosowano *Kwestionariusz Zachowań Obywatelskich* oraz *Kwestionariusz Zachowań Kontproduktywnych* (Czarnota-Bojarska, 2011, 2015). Rzetelność obu miar w niniejszym badaniu była dobra i wyniosła: dla *Kwestionariusza Zachowań Obywatelskich omega* McDonalda = 0,97 i dla *Kwestionariusza Zachowań Kontrproduktywnych omega* McDonalda = 0,93. Do pomiaru intensywności doświadczanych negatywnych działań w pracy posłużył *Kwestionariusz Działań Negatywnych*, NAQ (Einarsen i Raknes, 1997; Warszewska-Makuch, 2007), pozwalający na określenie intensywności działań wymierzonych w wykonywaną pracę (*omega* McDonalda = 0,90) i działań wymierzonych w sferę osobistą (*omega* McDonalda = 0,94).

Metody analizy danych

Analizę zebranych danych poprzedzono sprawdzeniem statystyk opisowych oraz własności rozkładu badanych zmiennych. Wielkość skośności rozkładów mieściła się w dopuszczalnym zakresie +/– 2.0 (George i Mallery, 2021), jedynie rozkład zmiennych: sabotaż oraz negatywne działania przekraczał ten zakres. Ze względu na zadowalającą liczebność badanej grupy (n = 285), do sprawdzenia korelacji badanych zmiennych zastosowano współczynnik r Pearsona, który dla prób n > 100 jest dość odporny na złamanie założenia o normalności rozkładu (Bishara i Hittner, 2012; Havlicek i Peterson, 1977). Statystyki opisowe i korelacje badanych zmiennych zaprezentowano w tabeli 1 (s. 49). W celu sprawdzenia moderującej roli wieku w relacji między negatywnymi działaniami a zachowaniami organizacyjnymi przeprowadzono hierarchiczną analizę regresji sprawdziwszy uprzednio obecność przypadków odstających. Wykresy rozrzutu nie wskazywały na obecność wpływowych przypadków odstających; kształt linii regresji dla testowanych modeli nie sugerował nieliniowości badanych związków. Pierwsza grupa analiz dotyczyła zmiennej zależnej: zachowania obywatelskie, druga – zmiennej zależnej: zachowania kontrproduktywne. W pierwszym kroku do analizy regresji wprowadzano predyktory: wiek oraz negatywne działania, w drugim kroku wprowadzono składnik interakcyjny utworzony na bazie wystandaryzowanych predyktorów. Istotne efekty interakcji zweryfikowano oddzielnie w grupach pracowników X, Y, Z. Dla każdego testowanego modelu w analizie regresji sprawdzano współliniowość predyktorów. Wielkości statystyk współliniowości w każdym modelu mieściły się w granicach VIF <2,0; współczynnik tolerancji >0,1 wskazując na niskie skorelowanie predyktorów. Wyniki analiz regresji zaprezentowano w tabelach 2 (s. 51) i 3 (s. 52). Istotne efekty interakcji dla 3 grup pokoleniowych zilustrowano na wykresach 1a (s. 50) i 1b (s. 51). Obliczenia wykonano w programie PS IMAGO SPSS 29.

Wyniki

Zaobserwowano dodatni istotny związek między intensywnością doświadczanych negatywnych działań a angażowaniem się w zachowania kontrproduktywne i ujemny – z angażowaniem się w zachowania obywatelskie. W przypadku zachowań obywatelskich związek ten był istotny, ale słaby; w przypadku działań kontrproduktywnych – umiarkowany. Podobnie jak w przywołanych wcześniej badaniach, częstotliwość podejmowania zachowań obywatelskich korelowała słabo, ale istotnie ujemnie z częstotliwością angażowania się pracowników w zachowania kontrproduktywne. Pojawił się także dodatni związek wieku zachowaniami obywatelskimi i ujemny z zachowaniami kontrproduktywnymi. Związek wieku z intensywnością doświadczanych negatywnych działań był ujemny, odmiennie od wyników uzyskanych w innych badaniach (Einarsen i Skogstadt, 1996).

Istotny związek negatywnych działań z zachowaniami organizacyjnymi stanowił podstawę do poszukiwania odpowiedzi na pytanie o moderującą rolę wieku. W przypadku zachowań obywatelskich wiek nie pełnił roli moderatora.

Tabela 1

Statystyki opisowe i korelacje badanych zmiennych (r Pearsona); wszystkie współczynniki korelacji są istotne na poziomie p < 0,05

	M	*SD*	*Sk*	*Kurt*	*K–S*	1	2	3	4	5	6	7	8	9
OCB(1)	3,40	0,67	–0,87	1,81	0,07									
CWB(2)	1,60	0,51	1,54	3,31	0,12	–0,23								
Agresja (3)	1,53	0,54	1,80	4,12	0,17	–0,20	0,92							
Kradzież (4)	1,66	0,69	1,30	2,18	0,17	–0,18	0,82	0,69						
Nieproduktywność (5)	1,64	0,58	1,30	2,05	0,14	–0,23	0,92	0,79	0,69					
Sabotaż (6)	1,17	0,45	3,53	14,50	0,46	–0,26	0,70	0,70	0,56	0,59				
Wycofanie (7)	1,91	0,74	0,77	–0,18	0,13	–0,18	0,78	0,56	0,65	0,67	0,37			
Negat_praca (8)	1,41	0,61	2,29	6,53	0,25	–0,20	0,50	0,56	0,37	0,48	0,42	0,32		
Negat_osob (9)	1,32	0,58	2,74	8,23	0,29	–0,22	0,45	0,47	0,32	0,42	0,42	0,23	0,83	
Wiek (10)	42,92	9,77	0,17	–0,81	0,08	0,17	–0,30	–0,24	–0,27	–0,28	–0,28	–0,28	–0,23	–0,17

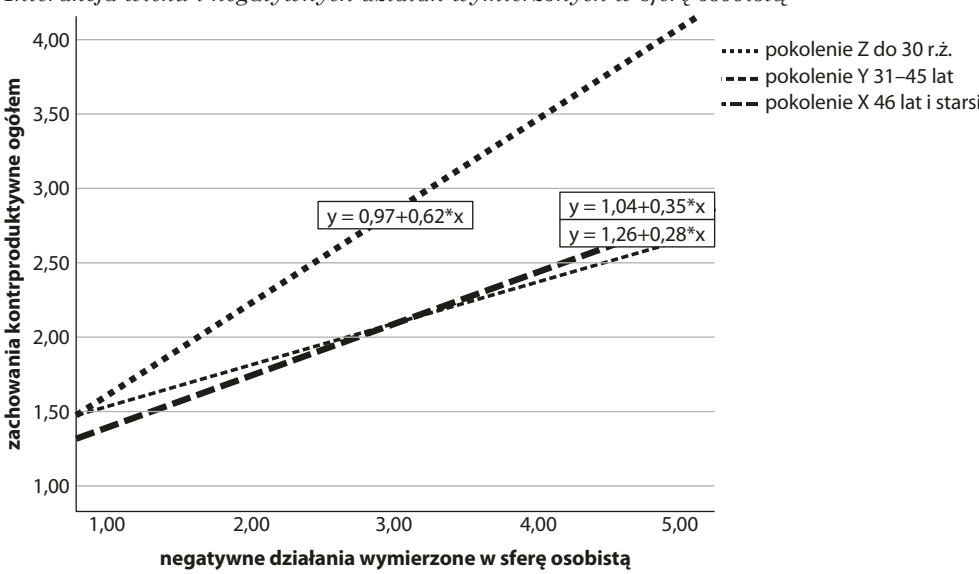
Adnotacja. OCB – zachowania obywatelskie; CWB – zachowania kontrproduktywne; Negat_praca – negatywne działania wymierzone w wykonywaną pracę; Negat_osob – negatywne działania wymierzone w sferę osobistą; Sk – skośność; Kurt – kurtoza; K–S – wynik testu normalności rozkładu Kołmogorowa-Smirnowa – wszystkie wartości testu K–S są istotne na poziomie $p < 0,01$.

Mimo że modele ze składnikiem interakcyjnym były dobrze dopasowane do danych [negatywne działania sfera osobista $F(3, 281) = 6{,}60$; $p < 0{,}001$; negatywne działania wymierzone w pracę $F(3, 281) = 6{,}68$; $p < 0{,}001$] składnik interakcyjny był nieistotny statystycznie dla obu typów negatywnych działań (sfera osobista $\beta = 0{,}008$; $p = 0{,}892$; praca $\beta = 0{,}058$; $p = 0{,}357$). Dla zachowań kontrproduktywnych (wynik ogólny) pojawił się istotny statystycznie efekt moderacji wieku (negatywne działania sfera osobista $F(3, 281) = 35{,}03$; $p < 0{,}001$; $\beta = –0{,}150$; $p = 0{,}007$; negatywne działania wymierzone w pracę $F(3, 281) = 42{,}78$; $p < 0{,}001$; $\beta = –0{,}161$; $p = 0{,}003$) – modele ze składnikiem interakcyjnym wyjaśniały odpowiednio: 26% (osobiste) i 31% (praca) wariancji zachowań kontrproduktywnych. Istotne efekty interakcji zweryfikowano oddzielnie w każdej grupie pokoleniowej uzyskując dobre dopasowanie do danych dla wszystkich testowanych modeli (działania wymierzone w sferę osobistą: pokolenie X ($\beta = 0{,}350$; $p < 0{,}001$), pokolenie Y ($\beta = 0{,}344$; $p < 0{,}001$); pokolenie Z ($\beta = 0{,}721$; $p < 0{,}001$); działania wymierzone w pracę: pokolenie X ($\beta = 0{,}392$; $p < 0{,}001$), pokolenie Y ($\beta = 0{,}371$; $p < 0{,}001$), pokolenie Z ($\beta = 0{,}815$; $p < 0{,}001$). Interakcje zilustrowano na wykresach 1a i 1b (s. 51).

Wraz ze wzrostem intensywności negatywnych działań rosła częstotliwość angażowania się w zachowania kontrproduktywne przez wszystkich uczestników badania, jednak wśród pracowników z pokolenia Z – najsilniej. Analizę moderującej roli wieku przeprowadzono następnie dla wszystkich rodzajów zachowań kontrproduktywnych uzyskując istotne efekty interakcji dla czterech z nich (tabela 2, s. 51). Zauważyć także można, że wiek częściej był moderatorem w przypadku negatywnych działań wymierzonych w pracę niż w sferę osobistą. Pogłębioną analizę oddzielnie dla każdego pokolenia przedstawiono w tabeli 3 (s. 52).

Wykres 1a

Interakcja wieku i negatywnych działań wymierzonych w sferę osobistą



Wykres 1b

Interakcja wieku i negatywnych działań wymierzonych w wykonywaną pracę

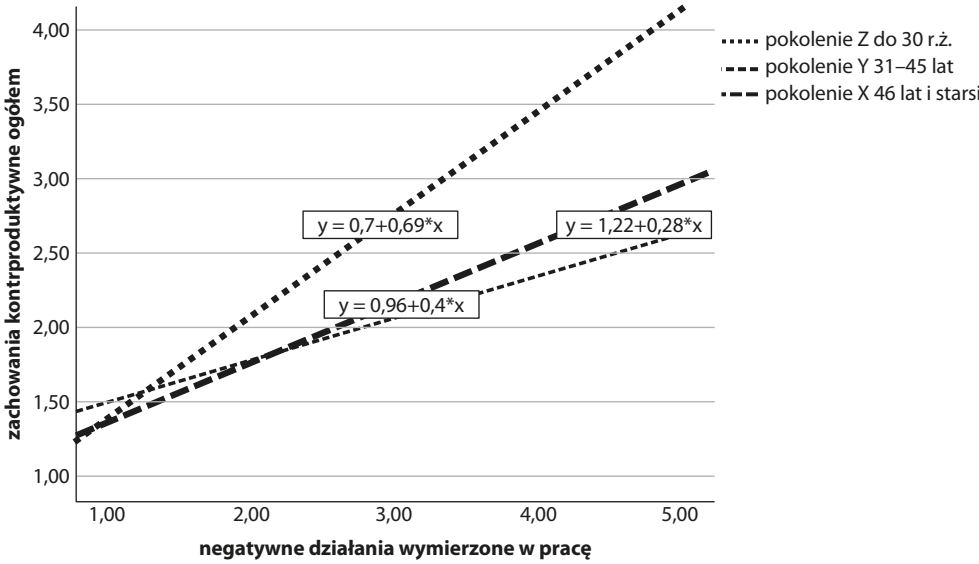


Tabela 2

Moderująca rola wieku w relacji między negatywnymi działaniami a zachowaniami kontrproduktywnymi w całej badanej grupie (n = 285)

Negat_osob * wiek	**Agresja**	**Kradzież**	**Nieproduktywność**	**Sabotaż**	**Wycofanie**
F	34,38***	18,43***	27,71***	37,56***	12,33***
ß	–0,148	–0,148	–0,092	–0,301	–0,083
p	< 0,001	0,012	0,106	< 0,001	0,174
R^2	0,26	0,16		0,28	
ΔR^2	0,018	0,018		0,064	
Negat_praca * wiek	**Agresja**	**Kradzież**	**Nieproduktywność**	**Sabotaż**	**Wycofanie**
F	34,35***	21,82***	34,65***	37,11**	16,13***
ß	–0,163	–0,143	–0,116	–0,301	–0,071
p	0,003	0,015	0,038	< 0,001	0,239
R^2	0,28	0,17	0,26	0,28	
ΔR^2	0,022	0,017	0,011	0,076	

Adnotacja. Negat_osobiste – negatywne działania wymierzone w sferę osobistą; Negat_praca – negatywne działania wymierzone w wykonywaną pracę; R^2 – skrygowane; β – standaryzowany współczynnik regresji.

Tabela 3

Negatywne działania a zachowania kontrproduktywne w grupach pracowników z pokoleń X, Y, Z

		Pokolenie X (n = 109)			Pokolenie Y (n = 147)			Pokolenie Z (n = 29)		
		F	β	R^2	F	β	R^2	F	β	R^2
Negat_osob	Agresja	18,30***	0,382***	0,15	22,56***	0,367***	0,14	35,84***	0,755***	0,57
	Kradzież	7,69**	0,259**	0,07	3,88	0,161		28,32***	0,716***	0,51
	Sabotaż	16,27***	0,363***	0,13	9,57***	0,294***	0,06	37,85***	0,764***	0,57
Negat_praca	Agresja	22,51***	0,417***	0,17	23,25***	0,372***	0,14	49,70***	0,805***	0,65
	Kradzież	10,20***	0,295**	0,09	6,93**	0,212**	0,05	38,50***	0,767***	0,59
	Sabotaż	9,10**	0,280**	0,08	7,32**	0,219**	0,05	43,24***	0,785***	0,62
	Nieprodukt-tywność	17,12***	0,371***	0,14	21,34***	0,385***	0,13	45,33***	0,792***	0,63

Adnotacja. Negat_osob – negatywne działania wymierzone w sferę osobistą; Negat_praca – negatywne działania wymierzone w wykonywaną pracę; R^2 – skrygowane; ß – standaryzowany współczynnik regresji.

Uzyskana interakcja dla obu typów działań negatywnych i zachowań kontrproduktywnych była analogiczna do efektów zilustrowanych na wykresach 1a (s. 50) i 1b (s. 51): przy bardzo intensywnych negatywnych działaniach pracownicy z pokolenia Z istotnie częściej angażowali się w zachowania kontrproduktywne niż pracownicy z pokoleń X i Y. Zauważyć też można nieco silniejszy związek obu rodzajów negatywnych działań z podejmowaniem zachowań kontrproduktywnych przez pracowników z pokolenia X niż Y. Przy niskiej intensywności negatywnych działań pracownicy z wszystkich trzech analizowanych pokoleń z podobną częstotliwością podejmowali zachowania kontrproduktywne.

Dyskusja wyników

Na zawarte w tytule pracy pytanie można odpowiedzieć z dużą ostrożnością pozytywnie: doświadczanie negatywnych działań w pracy łączy się z zachowaniami kontrproduktywnymi u każdego pracownika, jednak najsilniej u przedstawicieli pokolenia Z. Relacja łącząca negatywne działania z zachowaniami kontrproduktywnymi była najsłabsza (i występowała najrzadziej) w grupie pracowników pokolenia Y. Pracownicy z pokolenia Z charakteryzują się ogólnie słabszą regulacją emocji, większą skłonnością do afektu negatywnego, mniejszym zapotrzebowaniem na aprobatę społeczną, mniejszym przywiązaniem organizacyjnym (Liang i in., 2022; Twenge, 2024; Twenge i Campbell, 2008), co mogłoby częściowo wyjaśniać zaobserwowaną różnicę. Z kolei pracownicy z pokolenia Y są w środkowym etapie rozwoju kariery zawodowej i jej stabilizowania (Singh i Singh, 2010)

i większą wagę przywiązują do rozwoju i wzmacniania pozycji zawodowej. Wiek nie był moderatorem relacji między negatywnymi działaniami a zachowaniami obywatelskimi, natomiast korelował on istotnie z OCB oraz słabo z doświadczaniem negatywnych działań. Ten ostatni związek nie znajduje jednak systematycznego potwierdzenia w pracach innych autorów (Einarsen i Skogstadt, 1996; Jaakson i Dedova, 2023). Niewykluczone, biorąc po uwagę wyniki uzyskane w niniejszym badaniu, że wiek mógłby raczej wyjaśniać związek negatywnych działań z zachowaniami obywatelskimi niż definiować warunki w jakich ma on miejsce (raczej mediator niż moderator), a także, że rola ta jest bardziej złożona (zachodzi np. za pośrednictwem regulacji emocji i zaangażowania w pracę, por. Szwiec, 2022). Ponieważ niniejsze badanie miało charakter eksploracyjny bardziej niż eksplanacyjny, dlatego też powyższe propozycje mogą być jedynie punktem wyjścia dalszych dociekań.

Podsumowując, wiedza o roli wieku w badanym związku negatywnych działań z zachowaniami organizacyjnymi może być użyteczna w praktyce psychologicznej, pozwala na stosunkowo proste wyjaśnienie tej relacji, choć być może nadmiernie uproszczone. Ujawniona w badanej grupie moderująca rola wieku, może w pewnej mierze okazać się przejawem roli pełnionej przez czynniki skorelowane z wiekiem, a nie kontrolowane w tym badaniu, takie jak: emocje doświadczane w pracy i umiejętność ich regulacji (Carstersen, 2021), samoocena (Twenge, 2008), zaangażowanie w pracę (Podsakoff i in., 2000). Korelaty wieku i ich wzajemne interakcje mogą inaczej wyjaśniać badany związek w różnych grupach wiekowych. W przyszłości, aby poszerzyć rozumienie czynników istotnych dla zachowań organizacyjnych pracowników z pokoleń X, Y, Z, warto uwzględnić czynniki skorelowane z wiekiem w poszczególnych grupach pokoleniowych

Słabą stroną przedstawionego badania jest, poza jego korelacyjnym charakterem, mała liczebność grupy pokolenia Z – co uniemożliwiło zastosowanie bardziej zaawansowanych metod analizy statystycznej, np. SEM. Zastosowanie jednego, ogólnego wskaźnika zachowań obywatelskich – zamiast wskaźników różnych typów tych działań ograniczyło szczegółowość zebranych danych, jednak Sackett i współpr. (2006) dopuszczają stosowanie jednego, ogólnego wskaźnika OCB i CWB. Mocną stroną i wartością niniejszego badania jest dostarczenie danych porównawczych dla dalszych analiz, zaproponowanie hipotetycznych ścieżek łączących doświadczanie negatywnych działań w pracy z zachowaniami kontrproduktywnymi i obywatelskimi wśród pracowników pokoleń X, Y, Z.

Uzyskane rezultaty mogą mieć wartość praktyczną dla szkolnego poradnictwa zawodowego (wskazują na potrzebę wzmacniania kompetencji emocjonalnych i społecznych uczniów – przyszłych pracowników); przydadzą się także doradcom zawodowym pracującym z dorosłymi osobami bezrobotnymi i poszukującymi pracy w instytucjach rynku pracy (pomagają w lepszym rozumieniu problemów związanych z przystosowaniem zawodowym klientów w różnym wieku). Mogą być również pomocne pracodawcom w zarządzaniu zasobami ludzkimi w dobie zachodzących zmian demograficznych (zarządzanie różnorodnością pokoleniową w firmie). Różnice między pokoleniami X, Y, Z w zachowaniach organizacyjnych i ich uwarunkowaniach to jedno z wyzwań dla praktyki psychologicznej, a zaprezentowane wyniki mogą, chociaż częściowo, pomóc je zrozumieć.

Oświadczenia

Oświadczenie o konflikcie interesów
Autorka oświadcza, że nie występuje potencjalny konflikt interesów w odniesieniu do badań, autorstwa ani publikacji niniejszego artykułu. Autorka nie posiada istotnych interesów finansowych ani niefinansowych, które wymagałyby ujawnienia, ani żadnych konkurencyjnych interesów związanych z treścią artykułu. Autorka potwierdza również, że nie jest powiązana ani zaangażowana w działalność żadnej organizacji lub podmiotu, który mógłby mieć interes finansowy lub niefinansowy w tematyce lub materiałach omówionych w niniejszym manuskrypcie.

Podmioty, które wniosły wkład w powstanie publikacji oraz ich udział
Nie dotyczy

Zgody etyczne
Badanie uzyskało zgodę Komisji Etycznej (numer i nazwa instytucji): pozytywna opinia Komisji Etyki Badań Naukowych Akademii Ateneum w Gdańsku nr 2/2025

Oświadczenie o dostępności danych
Dane mogą zostać udostępnione innym badaczom na uzasadnioną prośbę, skierowaną bezpośrednio do autorki

Oświadczenie o finansowaniu
Nie dotyczy

Oświadczenia i deklaracje dotyczące wykorzystania AI
W procesie przygotowania artykułu autorka korzystała z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji wyłącznie w celu tłumaczenia manuskryptu z języka polskiego na język angielski - tłumaczenie hybrydowe: podstawowe tłumaczenie wykonane przez AI (DeepL), a następnie weryfikacja językowa przez anglistę (osobę fizyczną). Autorka ponosi pełną odpowiedzialność za ostateczną treść manuskryptu.

Deklaracja wkładu autorów w powstanie manuskryptu
Anna Skuzińska: Konceptualizacja, Zarządzanie danymi, Analiza formalna, Badania, Metodologia, Zarządzanie projektem, Zasoby, Nadzór, Walidacja, Wizualizacja, Pisanie – wersja pierwotna, Pisanie – przegląd i redakcja.

Bibliografia

Baka, Ł. (2017). *Zachowania kontrproduktywne w pracy. Dlaczego pracownicy szkodzą organizacji*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Bishara, A. J., Hittner, J. B. (2012). Testing the significance of a correlation with nonnormal data: Comparison of Pearson, Spearman, transformation, and resampling approaches. *Psychological Methods*, *17*(3), 399–417. https://doi.org/10.1037/a0028087

Carstensen, L. L. (2021). Socioemotional selectivity theory: The role of perceived endings in human motivation. *The Gerontologist*, *61*(8), 1188–1196. https://doi.org/10.1093/geront/gnab116

Chen, Y.-C., Chien, Y.-T., Chu, H.-C. (2025). Associations between workplace bullying, psychological capital, and organizational citizenship behavior: A meta-analysis with structural equation modeling. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, *80*(3), 1342–1355. https://doi.org/10.1177/10519815241291683

Coyne, I., Gentile, D., Born, M. Ph., Ersoy, N. C., Vakola, M. (2012). The relationship between productive and counterproductive work behaviour across four European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *22*(4), 377–389. https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.673280

Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Czarnota-Bojarska, J. (2011). Zachowania obywatelskie w organizacji – próba konstrukcji narzędzia pomiaru. W: J. Czarnota-Bojarska (red.), *W kręgu psychologii społecznej* (s. 145–157). Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.

Czarnota-Bojarska, J. (2015). Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. *Journal of Management & Organization*, *21*(4), 460–470. https://doi.org/10.1017/jmo.2015.15

Czyczerska, K. M., Ławnik, A. J., Szlenk-Czyczerska, E. (2020). Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja. Różnice między pokoleniami X, Y oraz Z. *Rozprawy Społeczne*, *14*(3), 102–125. https://doi.org/10.29316/rs/125693

Einarsen, S., Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, *12*(3), 247–263. https://doi.org/10.1891/0886-6708.12.3.247

Einarsen, S., Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(2), 185–201. https://doi.org/10.1080/13594329608414854

George, D., Mallery, P. (2021). *IBM SPSS statistics 27 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.

Glińska-Neweś, A., Lis, A. (2016). Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *442*, 265–374. https://doi.org/10.15611/pn.2016.422.22

Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis. *Multivariate Behavioral Research*, *26*(3), 499–510. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7

Gross, J. J., Carstensen, L. L., Pasupathi, M., Tsai, J., Skorpen, C. G., Hsu, A. Y. C. (1997). Emotion and aging: Experience, expression, and control. *Psychology and Aging*, *12*(4), 590–599. https://doi.org/10.1037//0882-7974.12.4.590

Gruszczyńska-Malec, G., Waligóra, Ł. (2019). Zarządzanie multigeneracyjne – budowanie zaangażowania w zespole zróżnicowanym ze względu na wiek. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, *53*(3), 11–24. https://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0013.5242

Havlicek, L. L., Peterson, N. L. (1977). Effect of the violation of assumptions upon significance levels of the Pearson r. *Psychological Bulletin*, *84*(2), 373–377. https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.2.373

Ikemizu, M., Hosoda, T. (2024). A study of the effect of age on employee engagement. *IIAI Letters on Business and Decision Science*, *4*(1). https://doi.org/10.52731/lbds.v004.249

Jaakson, K., Dedova, M. (2023). Do (gendered) ageism and ethnic minorities explain workplace bullying? *International Journal of Manpower*, *44*(9), 199–215. https://doi.org/10.1108/IJM-10-2022-0492

Kukla, D., Nowacka, M. (2019). Charakterystyka podejścia do pracy przedstawicieli pokolenia Z – praca w systemie wartości młodych. Cz.1. *Polish Journal of Continuing Education*, *3*, 120–130.

Lewicka, D. (2017). Przywiązanie organizacyjne w zróżnicowanych pokoleniowo grupach pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *3–4*(116–177), 67–87.

Liang, L. H., Nishioka, M., Evans, R., Brown, D. J., Shen, W., Lian, H. (2022). Unbalanced, unfair, unhappy, or unable? Theoretical integration of multiple processes underlying the leader mistreatment-employee CWB relationship with meta-analytic methods. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *29*(1), 33–72. https://doi.org/10.1177/15480518211066074

Litwin, J., Białas, S. (2021). Podmiotowe uwarunkowania występowania zachowań kontrproduktywnych wśród pracowników przemysłu stoczniowego w Polsce. *Przegląd Organizacji*, *8*(979), 28–36. https://doi.org/10.33141/po.2021.08.04

Luong, T. H., Ha, M. H. (2023). Workplace bullying and counterproductive work behavior: The mediation role of emotional labor. *Journal of System and Management Science*, *13*(4), 583–600. https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0435

Matthiesen, S. B., Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: definition, prevalence, antecedents, and consequences. *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, *13*(2), 202–248. https://doi.org/10.1108/IJOTB-13-02-2010-B004

Messyasz, K. (2021). Pokolenie Z na rynku pracy – strukturalne uwarunkowania i oczekiwania. *Acta Universitatis Ldziensis*, *76*, 97–114. https://doi.org/10.18778/0208-600X.76.06

Mikuła, B. (red.). (2015). *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *The Journal of Applied Psychology*, *93*(2), 392–423. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392

Nowak, D., Nikolov, E., Wiśniewska, J. (2025). Generation's Z approach to searching for and performing work. *Krakov Review of Economics and Management. Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, *1*(1007), 171–188. https://doi.org/10.15678/krem.18632

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, *10*(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

Paliga, M., Kożusznik, B., Pollak, A., Smorczewska, A., Adamek, D. (2015). Wiek jako przesłanka zachowań wspierających efektywność organizacji. *Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne*, *17*(2), 45–54.

Pletzer, J. J., Oostrom, J. K., Voelpel, S. C. (2023). Age and workplace deviance: A meta-analytic test and a trait-based examination of why older employees engage in less workplace deviance. *Work, Aging and Retirement*, *9*(2), 153–168. https://doi.org/10.1093/workar/waab033

Pletzer, J. L. (2021). Why older employees engage in less counterproductive work behavior and in more organizational citizenship behavior: Examining the role of the HEXACO personality traits. *Personality and Individual Differences*, *173*(1), artykuł 110550. https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110550

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, *26*(3), 513–563. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7

Qiu, A., Li, Z., Choi, M., Kim, H. E. (2025). Abusive supervision and counterproductive work behaviors under generational differences: A chain mediation model between perception of organizational politics and defensive silence. *Frontiers in Psychology*, *16*, artykuł 1657730. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1657730

Robinson, S. L., Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, *38*(2), 555–572. https://doi.org/10.2307/256693

Roh, E. Y., Tarasi, C., Popa, E. (2022). I want to get even before I quit. Bullying, counterproductive work behavior, and turnover intention among kitchen professionals. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *22*(1), 71–96. https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2126957

Sackett, P. R, Berry, C. M., Wiemann, S. A., Laczo, R. M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, *19*(4), 441–464. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904_7

Singh, A. K., Singh, A. P. (2010). Career stage and organizational citizenship behaviour among Indian managers. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, *36*(2), 268–275. https://doi.org/10.13140/2.1.2392.1280

Stevens, J. P. (2009). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences* (wyd. 5). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203843130

Szwiec, P. (2022). Zachowania obywatelskie w organizacji; istota, rodzaje, determinanty, skutki. *Marketing i Rynek*, *4*, 31–40. https://dx.doi.org/10.33226/1231-7853.2022.4.4

Tam, H. L., Ha, M. N. (2023). Workplace bullying and counterproductive work behavior: The mediation role of emotional labor. *Journal of System and Management Sciences*, *13*(4), 583–600. https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0435

Tittenbrun, J. (1981). Teoria wymiany społecznej George'a C. Homansa. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, *43*(2), 187–203. Wydział Prawa i Administracji UAM.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, *25*, 201–210. https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6

Twenge, J. M. (2024). *Pokolenia*. Wydawnictwo Smak Słowa.

Twenge, J. M., Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 862–877. https://doi.org/10.1108/02683940810904367

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. R., Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, *36*(5), 1117–1142. https://doi.org/10.1177/01492063093522

Warszewska-Makuch, M. (2007). Polska adaptacja kwestionariusza NAQ do pomiaru mobbingu. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, *12*, 16–19.