



Контр-продуктивная активность в организации: определение, виды, факторы¹

ГУЛЕВИЧ Ольга Александровна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

В этой статье рассматриваются направления психологического изучения контр-продуктивного поведения — активности сотрудников, которая негативно сказывается на функционировании организации. Описываются критерии классификации подобного поведения (объект действия, характер поступков, серьезность нанесенного ущерба), отмечаются проблемы подобных классификаций. Например, выделяют такие виды контр-продуктивного поведения, как низкая продуктивность (production deviance), повреждение собственности (property deviance), неуважение к сотрудникам (political deviance), персональная агрессия (personal aggression). Основная проблема подобных классификаций заключается в том, что конкретные формы контр-продуктивного поведения частично зависят от специфики деятельности, а также норм и ценностей, распространенных в организации. Отмечается, что большинство исследователей сходятся на том, что различные формы контр-продуктивной активности уменьшают производительность труда и таким образом сказываются на финансовом и психологическом благополучии организации. Выделяются инструментальная и экспрессивная мотивация контр-продуктивного поведения, и факторы, способствующие его усилению. В качестве основных факторов рассматриваются индивидуальные особенности сотрудников (личностные черты, ценности и установки), их отношение между собой (отношение и взаимодействие с равными по статусу коллегами, нормативный контроль, справедливость, согласованность слов и действий руководителя), а также организация работы (наличие препятствий, высокая рабочая нагрузка). В заключение рассматриваются основные проблемы в изучении контр-продуктивного поведения, а также соотношение этой формы активности с другими формами организационного взаимодействия (гражданским поведением и протестной активностью). Обсуждается отсутствие устойчивой отрицательной связи между гражданским и контр-продуктивным поведением. В целом, понимание контр-продуктивного поведения как формы организационного протеста позволяет сравнить его с другими формами протестной активности и проанализировать, насколько оно определяется факторами, связанными со структурой общества в целом.

Ключевые слова: контр-продуктивное поведение в организации; идентификация с организацией; организационная справедливость; эмоции; личностные черты; ценности; стиль руководства.

¹ Работа выполнена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда (проект № 13—06—00519).

Адрес: 101000, Москва, Мясницкая ул., 20. E-mail: ogulevich@hse.ru

Введение

Ключевым вопросом организационной психологии является вопрос об условиях эффективности организации, в частности, о формах поведения сотрудников, оказывающих влияние на ее благосостояние. Долгое время интерес исследователей вызывали преимущественно такие формы поведения, которые повышают эффективность работы. К ним относятся, например, гражданское поведение — действия сотрудников, не входящие в их должностные обязанности, за которые не предусмотрено отдельного материального вознаграждения, но которые направлены на благо организации, поддерживают ее психологическое и социальное функционирование и тем самым увеличивают ее эффективность (Гулевич, 2013). Однако в последнее время психологи все чаще обращаются к изучению поведения сотрудников, которое негативно сказывается на функционировании организации. В этой статье мы рассмотрим, какие формы принимает подобная активность, и какие факторы оказывают влияние на ее интенсивность.

Определение и типология контр-продуктивного поведения

Для обозначения активности сотрудников, которая негативно сказывается на эффективности работы организации, в научной литературе используется три основных термина: «контр-продуктивное рабочее поведение» (*counterproductive work behavior*), «девиантное поведение на рабочем месте» (*workplace deviance behavior*) и «деструктивное поведение» (*destructive behavior*). В дальнейшем мы будем использовать первый термин, который получил наибольшее распространение. За последние десять лет исследователи сформулировали несколько определений контр-продуктивной активности. Согласно одному из наиболее широких определений, контр-продуктивное поведение — это любая намеренная активность сотрудников, которая наносит ущерб законным интересам организации (Venkataramani & Dalal, 2007). Однако, по мнению некоторых исследователей, подобные определения концентрируются исключительно на последствиях контр-продуктивного поведения для организации и не принимают во внимание его зависимость от организационного контекста. Поэтому большее распространение получили узкие определения. Согласно одному из них, под контр-продуктивным поведением понимаются любые намеренные действия сотрудников, которые нарушают распространенные в организации нормы и ценности, и наносят ущерб как организации в целом, так и ее отдельным сотрудникам (Dunlop & Lee, 2004; Kelloway et al., 2010; Kwok, Au & Ho, 2005; Lee & Allen, 2002).

Таким образом, контр-продуктивное поведение включает в себя широкий спектр различных действий насильственного и ненасильственного характера. В последние годы было предпринято несколько попыток их классификации. Например, Сакетт и Дэвойр разделили все формы контр-продуктивного поведения по двум критериям: объекту действия (отдельные сотрудники или организация в целом) и характеру поступков (связанные с работой (например, намеренное снижение продуктивности, уменьшение продуктивности коллег) и не связанные с ней (например, разрушение собственности компании, сексуальный харассмент) (Levine, 2010). Несколько иной подход использовали Робинсон и Беннет, которые разделили формы контр-продуктивной активности по объекту действия (отдельные сотрудники или организация в целом) и серьезности нанесенного ущерба (маленький или большой ущерб) (Dunlop & Lee, 2004; Kelloway et al., 2010; Kwok, Au & Ho, 2005; Lee & Allen, 2002; Shao,

Resick & Hargis, 2011). Таким образом, они выделили четыре вида контр-продуктивного поведения сотрудников.

Низкая продуктивность (*production deviance*): проступки, направленные против организации, связанные с нерациональным использованием рабочего времени и наносящие относительно небольшой ущерб (прогулы и опоздания, снижение темпа работы, чтение книг и журналов, не связанных с работой, игра в азартные игры и решение личных проблем в рабочее время, использование оборудования организации в личных целях, длинные обеденные перерывы, ранние уходы с рабочего места, симуляция болезни и ненужный уход на больничный; употребление алкоголя на рабочем месте).

Повреждение собственности (*property deviance*): проступки, направленные против организации и наносящие большой ущерб (кража и разрушение имущества организации, «откаты»).

Неуважение к сотрудникам (*political deviance*): проступки, направленные против отдельных сотрудников и наносящие относительно небольшой ущерб (распускание слухов, порочащих репутацию сотрудников, обман коллег, обвинение коллег в неудачах).

Персональная агрессия (*personal aggression*): проступки, направленные против отдельных сотрудников и наносящие большой ущерб (вербальные оскорбления, сексуальный харассмент, кража денег у сотрудников и порча их имущества, физическое нападение на коллег).

Основная проблема подобных классификаций заключается в том, что конкретные формы контр-продуктивного поведения частично зависят от специфики деятельности, а также норм и ценностей, распространенных в организации. Вероятно поэтому во многих исследованиях авторы используют собственный список контр-продуктивных поступков, соответствующий реалиям организации. Такой подход, с одной стороны, повышает экологическую валидность исследований, но, с другой — затрудняет обобщение полученных результатов. Несмотря на это, исследователи сходятся на том, что различные формы контр-продуктивной активности уменьшают производительность труда и таким образом сказываются на финансовом и психологическом благополучии организации (напр., Dunlop & Lee, 2004).

Факторы контр-продуктивного поведения

В чем причина нерационального, на первый взгляд, поведения сотрудников? Почему они наносят ущерб той организации, от которой зависит их благосостояние? Сегодня исследователи выделяют два основных вида мотивации контр-продуктивной активности. Сторонники инструментальной мотивации полагают, что, нанося ущерб организации, люди стремятся достичь личных целей (Kwok, Au & Ho, 2005), устранить существующую несправедливость и улучшить свое положение (Lee & Allen, 2002). В то же время, сторонники экспрессивной мотивации считают, что контр-продуктивное поведение является средством выражения (разрядки) негативных эмоций, прежде всего, гнева, возникшего по отношению к организации. В частности, контр-продуктивное поведение чаще демонстрируют те люди, которые испытывают сильные негативные и слабые позитивные эмоции (Lee & Allen, 2002). Соответственно, контр-продуктивную активность усиливают факторы, которые препятствуют достижению сотрудником своих целей и вызывают у него негативные эмоции. Их можно условно разделить на три группы (Рис.).

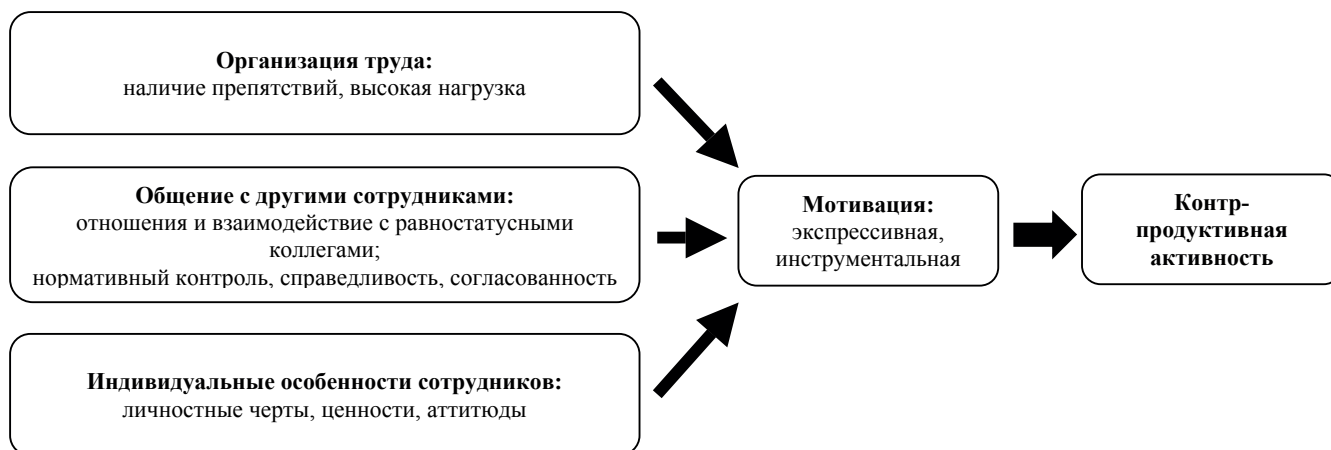


Рисунок. Факторы контр-продуктивного поведения.

Первую группу образуют факторы, характеризующие отношения между сотрудниками и руководителем.

Эмоциональные отношения с коллегами. Исследования показывают, что люди чаще наносят ущерб коллегам, по отношению к которым они испытывают негативные эмоции. Как следствие, контр-продуктивное поведение чаще возникает в организациях с отрицательным эмоциональным климатом, который характеризуется взаимной злобой и завистью сотрудников друг к другу (Levine, 2010).

Взаимодействие с коллегами. Сотрудники чаще наносят ущерб тем коллегам, которые действуют по отношению к ним аналогичным образом. Эта закономерность является яркой иллюстрацией принципа обмена в социальном взаимодействии. В соответствии с ним, вступая в общение, человек обменивается с окружающими материальными и социальными благами. В ходе этого он стремится минимизировать издержки и максимизировать вознаграждение. Чем меньшее вознаграждение со стороны партнера получает человек, тем более негативно он ведет себя по отношению к нему (Lyons & Scott, 2012; Spector, Bauer & Fox, 2010; Venkataramani & Dalal, 2007).

Нормативный контроль со стороны руководителя. Контр-продуктивное поведение снижает наличие нормативного контроля со стороны руководителя. Например, чем более серьезного наказания (вплоть до заявления в полицию) сотрудники китайских организаций ожидают от своего руководителя, тем реже они совершают контр-продуктивные поступки, связанные с нарушением закона, например, кражи (Kwok, Au & Ho, 2005). Однако, осуществляя нормативный контроль, нельзя забывать о другом важном факторе — соблюдении норм справедливости.

Справедливость действий руководителя. Соблюдение норм справедливости является своеобразным вознаграждением сотрудников со стороны руководителя. Многочисленные исследования, посвященные организационной справедливости, показывают, что люди оценивают действия и решения конкретного человека/организации в целом как справедливые при условии соблюдения ряда норм, регулирующих процесс (процедурная, межличностная, информационная справедливость) и результат (дистрибутивная справедливость) взаимодействия.

- Информационная справедливость определяется осведомленностью участников о процедуре распределения ресурсов. В ее состав входит пять основных принципов:

честность, ясность информации, полнота информации, своевременность объяснений, индивидуализированность объяснений.

- Процедурная справедливость затрагивает процесс сбора информации и оценки участников общения. Она включает в себя принципы, обеспечивающие контроль человеком происходящего (контроль процесса и результатов, возможность апелляции) и равенство прав (отсутствие предубеждений, единообразие процедуры).
- Межличностная справедливость регулирует отношение к участникам общения. К ней относятся две основные нормы — уважение и вежливость.
- Дистрибутивная справедливость касается распределения ресурсов и включает в себя две основные нормы: беспристрастности и распределения по усилиям.

Чем выше сотрудники оценивают справедливость взаимодействия в рамках организации, тем реже они совершают контр-продуктивные поступки (Lee & Allen, 2002). Особенно важную роль играет межличностная и процедурная справедливость. В частности, контр-продуктивное поведение чаще осуществляют сотрудники, работающие под началом руководителя, который относится к ним без должного уважения: прилюдно оскорбляет их, вторгается в их личное пространство (Lyons & Scott, 2012). Кроме того, по мнению некоторых зарубежных специалистов, контр-продуктивное поведение чаще возникает в организациях, где власть сосредоточена на верхних уровнях иерархии, тогда как «рядовые» сотрудники не в состоянии повлиять на происходящее (Levine, 2010).

Согласованность слов и действий руководителя. Руководитель транслирует подчиненным нормы и ценности, распространенные в организациях, описывает требования к работе, мотивирует выполнять их, фиксирует полученный результат и дает обратную связь об уровне достижений. Чем активнее руководитель транслирует нормы и ценности организации, тем ниже контр-продуктивное поведение сотрудников. Однако важным фактором в данном случае является согласованность слов и действий руководителя. В частности, если действия руководителя расходятся с его словами, активность по трансляции подчиненным организационных норм и ценностей лишь увеличивает контр-продуктивное поведение. Это происходит, поскольку подчиненные не доверяют «рассогласованному» руководителю и не рассматривают его в качестве модели для подражания (Dineen, Lewicki & Tomlinson, 2006).

В состав **второй группы** входят факторы, связанные с организацией труда, например, наличие препятствий, затрудняющих выполнение рабочих заданий, и высокая рабочая нагрузка. Чем сильнее выражены эти факторы, тем чаще сотрудники демонстрируют контр-продуктивное поведение (Miles et al., 2002; Spector, Bauer & Fox, 2010). «Рабочие» переменные понижают удовлетворенность человека своей работой, которая, в свою очередь, усиливает контр-продуктивное поведение с его стороны (Bowling, 2010).

И наконец, **третью группу** образуют индивидуальные особенности, прежде всего, личностные черты и ценности сотрудников. В частности, контр-продуктивное поведение чаще демонстрируют люди с низким уровнем готовности к согласию, добросовестности и эмоциональной стабильности («большая пятерка»), высоким уровнем агрессивности и сильно выраженной ориентацией на социальное доминирование (поддержкой существующей в обществе социальной иерархии) (Berry, Ones & Sackett, 2007; Bowling, 2010; Miles et al., 2002; Shao, Resick & Hargis, 2011; Venkataramani & Dalal, 2007).

Однако необходимо отметить, что индивидуальные особенности взаимодействуют с групповыми и рабочими переменными. В частности, ориентация на социальное доминирование оказывает максимальное воздействие, когда сотрудник работает под началом оскорбляющего его руководителя (Shao, Resick & Hargis, 2011). Индивидуальные, рабочие

и групповые факторы способствуют возникновению у сотрудников инструментальной (напр., Shao, Resick & Hargis, 2011) или экспрессивной мотивации (напр., Lyons & Scott, 2012; Miles et al., 2002), которая, в свою очередь, порождает контр-продуктивное поведение.

В целом, несмотря на интерес специалистов к контр-продуктивному поведению в организациях, проведенные исследования поставили несколько методологических вопросов, от решения которых зависит дальнейшее направление работы. *Первый вопрос* касается способа измерения контр-продуктивной активности. Как правило, с этой целью используются опросники, которые заполняют сами сотрудники, их руководители или те и другие одновременно. В последнем случае данные самоотчета подчиненных сопоставляются с мнением руководителя. Такой способ фиксации обладает серьезными ограничениями. Поскольку нормы большинства организаций запрещают контр-продуктивное поведение, сотрудники могут давать заведомо ложные ответы на поставленные вопросы. В то же время, руководитель, у которого часто нет личной заинтересованности в социально желательных ответах, не всегда имеет возможность четко отслеживать поведение своих подчиненных. Как следствие, опросники позволяют более надежно фиксировать хорошо заметные и распространенные в организациях формы контр-продуктивной активности.

Второй вопрос затрагивает психологические механизмы возникновения контр-продуктивного поведения. Можно предположить, что воздействие стабильных индивидуальных особенностей, отношений с коллегами и характеристик деятельности на контр-продуктивное поведение осуществляется за счет влияния этих переменных на когнитивную оценку и эмоции работников по отношению к рабочим задачам, отдельным сотрудникам и организации в целом. Для проверки этой идеи некоторое время назад было проведено несколько исследований, давших неоднозначные результаты (Lee & Allen, 2002; Miles et al., 2002). Вероятно, продолжение исследований в этом направлении позволит более точно описать психологические механизмы контр-продуктивной активности.

Третий вопрос, возникающий при изучении контр-продуктивного поведения, касается его соотношения с гражданским поведением в организации. Некоторые исследователи полагают, что контр-продуктивная и гражданская активность являются двумя полюсами одного континуума: чем чаще человек осуществляет гражданское поведение, тем реже он совершает контр-продуктивные поступки. Это означает, что две формы активности негативно коррелируют между собой и противоположным образом связаны с одними и теми же переменными. В пользу этой точки зрения говорят результаты мета-анализа, в котором была выявлена слабая негативная связь между гражданским и контр-продуктивным поведением в организации (Dalal, 2005). Кроме того, ее подтверждают данные о связи двух форм активности с одними и теми же психологическими характеристиками. Например, ориентация на социальное доминирование позитивно связана с контр-продуктивным поведением и негативно — с гражданским (Shao, Resick & Hargis, 2011).

Однако, по мнению других специалистов, гражданское и контр-продуктивное поведение являются самостоятельными формами активности: они слабо связаны друг с другом и соотносятся с разными переменными. Эту позицию подтверждают результаты ряда исследований, в которых было показано, что гражданское и контр-продуктивное поведение слабо, иногда даже позитивно, связаны между собой и вызваны разными факторами. Например, гражданское поведение сильнее связано с позитивными отношениями между членами рабочей группы, а контр-продуктивное — с негативными отношениями между ними (Venkataramani & Dalal, 2007); руководитель, транслирующий подчиненным нормы и ценности организации, повышает уровень гражданского поведения, если его слова и действия соответствуют друг другу, и повышает уровень контр-продуктивного поведения в противоположном случае

(Dineen, Lewicki & Tomlinson, 2006) и т.д. Кроме того, контр-продуктивное и гражданское поведение приводят к разным последствиям: по данным некоторых исследований контр-продуктивное поведение негативно связано с результатами деятельности рабочей группы, а гражданское поведение не связано с ними (Dunlop & Lee, 2004).

Отсутствие устойчивой отрицательной связи между гражданским и контр-продуктивным поведением можно объяснить следующим образом: при определенных условиях обе формы поведения являются отражением активной позиции сотрудника в организации: гражданское поведение — это способ продемонстрировать свою поддержку существующим процессам, а контр-продуктивное поведение — способ заявить о своем несогласии. Отсюда возникает четвертый вопрос: можно ли рассматривать контр-продуктивное поведение как своеобразную форму организационного протеста? Специалисты, дающие позитивный ответ на этот вопрос, полагают, что контр-продуктивная активность — эта форма протеста сотрудников против того, что происходит внутри организации. По их мнению, подобно любому протесту, контр-продуктивное поведение может осуществляться как индивидуально, так и коллективно, а его интенсивность определяется рядом факторов (Табл.), среди которых (Kelloway et al., 2010):

- осознание того, что в ходе организационного взаимодействия были нарушены нормы справедливости;
- идентификация с отдельными людьми, рабочей группой или организацией;
- сильные негативные эмоции или восприятие того, что контр-продуктивное поведение позволит достигнуть поставленных целей. В первом случае речь идет об экспрессивной, а во втором — об инструментальной мотивации протеста.

Таблица. Типология контр-продуктивного поведения как формы протеста

Индивидуальная активность по отношению к организации	Коллективная активность по отношению к организации
<ul style="list-style-type: none"> • Слабая идентификация с организацией и рабочей группой. • Восприятие несправедливости по отношению к себе и некоторым коллегам со стороны организации. • Цель: восстановить справедливость, нанести ущерб организации. • Примеры: кража организационного имущества, индивидуальное снижение продуктивности. 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабая идентификация с организацией, но сильная — с рабочей группой. • Восприятие несправедливости по отношению к рабочей группе в целом или ее отдельным представителям со стороны организации. • Цель: повысить статус группы, нанести ущерб организации. • Примеры: снижение продуктивности рабочей группы, коллективные забастовки.
Индивидуальная активность по отношению к коллегам	Коллективная активность по отношению к коллегам
<ul style="list-style-type: none"> • Сильная идентификация с организацией, но слабая — с рабочей группой и отдельными коллегами. • Восприятие несправедливости по отношению к себе со стороны отдельных коллег или организации в целом. • Цель: восстановить справедливость, нанести ущерб человеку. • Примеры: оскорбление, физическая агрессия, кража личного имущества. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сильная идентификация с организацией или рабочей группой, но слабая — с отдельными коллегами. • Восприятие несправедливости по отношению к себе со стороны отдельных коллег или организации в целом. • Цель: восстановить справедливость, нанести ущерб человеку. • Примеры: моббинг, преследование отдельных коллег.

Необходимо отметить, что сторонники этой позиции не сводят организационный протест исключительно к контр-продуктивному поведению. В то же время, они не рассматривают другие — продуктивные — формы сопротивления. Существуют ли такие формы,

и каковы их последствия? Этот вопрос может быть решен в ходе дальнейших исследований. В целом, понимание контр-продуктивного поведения как формы организационного протеста позволяет сравнить его с другими формами протестной активности и проанализировать, насколько оно определяется факторами, связанными со структурой общества в целом.

Литература

- Гулевич, О.А. (2013). Гражданское поведение в организации: условия и последствия. *Организационная психология*, 3, 78–96.
- Berry, C.M., Ones, D.S., Sackett, P.R. (2007). Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 410–424.
- Bowling, N.A. (2010). Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *Journal of Business Psychology*, 25, 119–130.
- Dalal, R.S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241–1255.
- Dineen, B.R., Lewicki, R.J., Tomlinson, E.C. (2006). Supervisory Guidance and Behavioral Integrity: Relationships with Employee Citizenship and Deviant Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 622–635.
- Dunlop, P.D., Lee, K. (2004). Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: the Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67–80.
- Kelloway, E.K., Francis, L., Prosser, M., Cameron, J.E. (2010). Counterproductive Work Behavior as Protest. *Human Resource Management Review*, 20, 18–25.
- Kwok, C. — K., Au, W.T., Ho, J.M.C. (2005). Normative Controls and Self-Reported Counterproductive Behaviors in the Workplace in China. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 456–475.
- Lee, K., Allen, N.J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: the Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131–142.
- Levine, E.L. (2010). Emotion and Power (as Social Influence): Their Impact on Organizational Citizenship and Counterproductive Individual and Organizational Behavior. *Human Resource Management Review*, 20, 4–17.
- Lyons, B.J., Scott, B.A. (2012). Integrating Social Exchange and Affective Explanations for the Receipt of Help and Harm: A Social Network Approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 66–79.
- Miles, D.E., Borman, W.E., Spector, P.E., Fox, S. (2002). Building an Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: a Comparison of Counterproductive Work Behavior with Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51–56.
- Shao, P., Resick, C.J., Hargis, M.B. (2011). Helping and Harming Others in the Workplace: the Roles of Personal Values and Abusive Supervision. *Human Relations*, 64, 1051–1078.
- Spector, P.E., Bauer, J.A., Fox, S. (2010). Measurement Artifacts in the Assessment of Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Do We Know What We Think We Know? *Journal of Applied Psychology*, 95, 781–790.
- Venkataramani, V., Dalal, R.S. (2007). Who Helps and Harms Whom? Relational Antecedents of Interpersonal Helping and Harming in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 952–966.

Counterproductive activity in the organization: definition, types, factors

Olga GULEVITCH

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

The article concerns the direction of the psychological study of employees' counterproductive behavior – work behavior which negatively affects the functioning of the organization. Classification criteria for this behavior (target of action, character of action, the severity of the damage) are described and problems of such classifications are pointed out. For example, counterproductive behavior (CWB) includes: low productivity (production deviance), property damage (property deviance), disrespect for employees (political deviance) and personal aggression (personal aggression). The main problem of such classifications is that specific forms of counterproductive work behavior is partially dependent on the nature of its business, as well as the norms and values prevalent in organization. Researchers agree that the various forms of counterproductive activity reduce productivity and thus affect the financial and psychological well-being of organization. Instrumental and expressive motivation of counterproductive behavior and the factors contribute to its strengthening. The main factors considered individual characteristics of employees (personality traits, personal values and attitudes), employees' relationship to each other (attitude and interaction with colleagues, equality in status, regulatory control, fairness, consistency of words and actions of leader), and the organization of work (the presence of obstacles, high workload). Finally, it discusses the main problems of studying of counterproductive work behavior, and the relationship of this form of activity with other forms of organizational interaction (citizenship behavior and protest activity). The lack of a stable negative relationship between citizenship and counterproductive behavior in organization is discussed. In general, an studying of counterproductive behavior as a form of organizational protest in comparison with other forms of protest activity helps to analyze determination of the behavior by factors related to the structure of society as a whole.

Keywords: counterproductive work behavior; organizational identification; organizational justice; emotions; personality traits; values; leadership style.

References

- Berry, C.M., Ones, D.S., Sackett, P.R. (2007). Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 410–424.
- Bowling, N.A. (2010). Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *Journal of Business Psychology*, 25, 119–130.
- Dalal, R.S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241–1255.
- Dineen, B.R., Lewicki, R.J., Tomlinson, E.C. (2006). Supervisory Guidance and Behavioral Integrity: Relationships with Employee Citizenship and Deviant Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 622–635.

- Dunlop, P.D., Lee, K. (2004). Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: the Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67–80.
- Gulevich, O.A. (2013). Grazhdanskoye povedeniye v organizatsii: usloviya i posledstviya [Organizational Citizenship Behavior: conditions and consequences]. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 3, 78–96.
- Kelloway, E.K., Francis, L., Prosser, M., Cameron, J.E. (2010). Counterproductive Work Behavior as Protest. *Human Resource Management Review*, 20, 18–25.
- Kwok, C.-K., Au, W.T., Ho, J.M.C. (2005). Normative Controls and Self-Reported Counterproductive Behaviors in the Workplace in China. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 456–475.
- Lee, K., Allen, N.J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: the Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131–142.
- Levine, E.L. (2010). Emotion and Power (as Social Influence): Their Impact on Organizational Citizenship and Counterproductive Individual and Organizational Behavior. *Human Resource Management Review*, 20, 4–17.
- Lyons, B.J., Scott, B.A. (2012). Integrating Social Exchange and Affective Explanations for the Receipt of Help and Harm: A Social Network Approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 66–79.
- Miles, D.E., Borman, W.E., Spector, P.E., Fox, S. (2002). Building an Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: a Comparison of Counterproductive Work Behavior with Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51–56.
- Shao, P., Resick, C.J., Hargis, M.B. (2011). Helping and Harming Others in the Workplace: the Roles of Personal Values and Abusive Supervision. *Human Relations*, 64, 1051–1078.
- Spector, P.E., Bauer, J.A., Fox, S. (2010). Measurement Artifacts in the Assessment of Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Do We Know What We Think We Know? *Journal of Applied Psychology*, 95, 781–790.
- Venkataramani, V., Dalal, R.S. (2007). Who Helps and Harms Whom? Relational Antecedents of Interpersonal Helping and Harming in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 952–966.