

**РАЗДЕЛ III. ЭФФЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ И САМОРЕАЛИЗАЦИЯ  
СУБЪЕКТА ТРУДА И ЖИЗНЕННОЙ СТРАТЕГИИ**

**SECTION III. EFFECTIVE DEVELOPMENT AND SELF-REALIZATION  
OF THE SUBJECT OF LABOR AND LIFE STRATEGY**

УДК:316.61 + 159.9

DOI: 10.25629/НС.2024.04.15

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И КОНТРПРОДУКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ  
СОТРУДНИКОВ ПОЛИЦИИ**

**Иванова А.М., Кодиркулов А.С.**

Санкт-Петербургский университет МВД России

**Аннотация**

Целью данной статьи является обзор значимых зарубежных исследований, раскрывающих взаимосвязь уровня развития и особенностей организационной культуры и рисков проявления контрпродуктивного поведения сотрудников полиции. Отмечается, что исследования, посвященные предикторам контрпродуктивного поведения в служебных коллективах полиции и возможным мерам по его предотвращению, единичны и разрозненны, а результаты противоречивы. Приведенный обзор зарубежных исследований призван способствовать формированию новой исследовательской повестки. Обсуждается расширение круга исследований в области организационного развития полицейских подразделений, что может дать более глубокое понимание поведения отдельных сотрудников полиции и факторов, влияющих на него в организационной среде. Показано значение стиля руководства как предиктора контрпродуктивного поведения среди сотрудников полиции. Рассмотрена посредническая роль эмоционального выгорания в формировании контрпродуктивных намерений сотрудников полиции. При прогнозировании контрпродуктивного поведения в полицейских подразделениях рекомендовано учитывать такие организационные аспекты, как взаимоотношения коллег на работе (включая руководителей), контроль, конституционализм и баланс между работой и личной жизнью. Теоретический анализ обосновывает необходимость создания благоприятного социально-психологического климата и высокоразвитой организационной культуры в подразделениях полиции, с целью предотвращения проявлений контрпродуктивного поведения со стороны сотрудников полиции и повышения эффективности оперативно-служебной деятельности.

**Ключевые слова**

контрпродуктивное поведение и действия, контрпродуктивность, организационная культура, полицейская культура, сотрудники полиции, полицейские организации

**Введение в проблему**

В настоящее время уже сформировалось понимание того, как организационная культура обуславливает контрпродуктивное поведение гражданского персонала на рабочем месте. Результаты обширных эмпирических исследований свидетельствуют о ведущей роли организационной культуры в оптимальном функционировании и достижении максимальных результа-

тов совместной трудовой деятельности [2; 3]. Любые усилия организации по изменению рабочей среды отражаются в культуре организации. Процесс формирования организационной культуры приводит к появлению работника, интегрированного в коллектив, способного принимать ценности, установки, нормы и цели организации. Организационная культура направлена на то, чтобы персонал проявлял приверженность своей организации, профессии и удовлетворенность условиями труда [4].

Организационная культура, представляющая собой набор ключевых ценностей и норм, разделяемых членами организации [5], в значительной мере определяет степень удовлетворенности работника результатами своей профессиональной деятельности. Организационная культура может рассматриваться в контексте внутренних (благополучие работников в организации) и внешних (благополучие самой организации). ориентаций [6]. Организационная культура оптимальна, если она служит задачам, целям организации, выполнению ее обязанностей, поддержке ее эффективности, а также если она является поддерживающей, творческой и содействующей. В оптимальной организационной культуре интересы между группами и людьми в организации сбалансированы и реализуются мирным путем, совместная работа эффективна, персонал удовлетворен, а результаты деятельности организации принимаются, признаются и востребованы.

Организационная культура подразделений полиции включает в себя общение с гражданами и систему соответствующего подхода. Уровень развития организационной культуры конкретного подразделения может быть оценен через ряд внешних и внутренних показателей, среди которых: социальная значимость деятельности полиции, следование миссии служения обществу, имидж и общественное мнение о деятельности полиции. Как отмечает А.С. Душкин: «Организационная культура – это элемент, который должен быть признан в полицейской культуре. Полицейская культура формирует принятие решений сотрудниками полиции и находится в центре внимания общества. Субкультура не является уникальным феноменом для подразделений полиции, она присуща любой профессиональной или организационной группе» [1]. Полицейская культура определяется как «набор ценностей и установок, которые помогают адаптироваться к условиям службы, характеризующейся неопределенностью, опасностью и реализацией властных полномочий; и служат для управления стрессом и напряжением, возникающими в рабочей среде» [7]. Полицейская культура состоит из набора профессиональных норм и ценностей, которые определяют поведение сотрудников.

Организационную культуру сотрудников полиции принято считать монолитной, где все сотрудники разделяют одни и те же ценности, нормы и модели поведения, поскольку условия их работы схожи, связаны с опасностью [8] и изоляцией [9], а также характеризуются такими чертами, как корпоративность [10], цинизм и авторитарность с широкой свободой действий [11]. Хотя некоторые аспекты полицейской деятельности, такие как использование силовых методов, риски и неопределенность, являются общими для большинства полицейских организаций, в разных подразделениях неизбежно возникает разнообразие в функциях, обязанностях, стиле и составе; эти различия также приносят разную направленность и содержание в полицейскую культуру отдельных подразделений [12]. S. Herbert отмечает, что полицейская культура – это набор «схем, инструментов и рамок», которые сотрудники адаптируют к различным ситуациям в своей повседневной деятельности. Отмечается, что комплексное понимание идеи полицейской культуры требует понимания «формальной и неформальной групповой динамики, которая формирует полицию как отдельную группу» [13].

Структуру полицейской культуры составляют базовые убеждения, ценности и общие нормы организации, которые внешне проявляются через поведение ее членов, символы и традиции. Сила организационной культуры – это степень, с которой базовые убеждения, ценности и нормы влияют на модели поведения, декларируемые организацией. Если их влияние достаточно интенсивно, то показатели организационной культуры высоки и положительно влияют на функционирование организации. Если организационная культура на низком уровне, то члены организации лишь в незначительной степени идентифицируют себя с ценностями и при-

нятыми стандартами. В условиях полицейской организации это означает, что на действия сотрудников полиции в большей степени влияют индивидуальные черты характера (диспозиции), которые не способствуют успешному функционированию организации. В данном случае можно говорить о слабой или нездоровой организационной культуре, которая приводит сотрудников полиции к совершению контрпродуктивных действий, а значит, работает против организации, коллектива и ее целей.

Контрпродуктивное поведение на рабочем месте включает в себя произвольные формы поведения, которые противоречат организационным ценностям, нормам и законным интересам и наносят ущерб организации, ее работникам и заинтересованным сторонам [14]. Чтобы квалифицировать действия как контрпродуктивные, они должны отвечать трем признакам [15]. Во-первых, действия должны быть умышленными, а не случайными. Во-вторых, потенциально наносить вред, хотя и не обязательно иметь негативные последствия. В-третьих, они противоречат законным интересам организации. Формы контрпродуктивного поведения варьируются от незначительных (например, затягивание выполнения поручения) до серьезных (например, воровство или коррупция). Контрпродуктивность широко распространена как в государственных, так и в частных организациях, а последствия оказываются губительными для сотрудников, заинтересованных сторон, организаций и сообществ. Поэтому ученые, управленцы и правительства заинтересованы в определении факторов, определяющих контрпродуктивное поведение, чтобы свести его к минимуму. Контрпродуктивное поведение в правоохранительных органах встречается часто и имеет серьезные последствия [16].

Контрпродуктивное поведение (CWB) – это поведение, нарушающее правила и нормы (формальные или неформальные), которое потенциально может нанести вред организации и/или ее членам. Типология, предложенная Р. Е. Spector и его коллегами [17] в 2006 году, базируется на двух измерениях контрпродуктивного поведения: CWB-I (interpersonal) – поведение, которое может нанести вред сотрудникам организации (коллегам, начальникам, подчиненным) и CWB-O (organization) – поведение, которое может нанести вред самой организации (задачам, правилам, организационной системе). Термин «контрпродуктивное поведение» объединяет множество конкретных форм деструктивного поведения на рабочем месте: прогулы, опоздания, воровство, саботаж, употребление психоактивных веществ, враждебность, обструкционизм, вербальная агрессия и сексуальные домогательства.

Исследования предикторов контрпродуктивного поведения в служебных коллективах сотрудников полиции и возможных мер по его профилактике носят единичный и разрозненный характер, по крайней мере на русском языке.

Обзор зарубежных исследований по данной тематике призван способствовать постановке новых исследовательских задач. Расширение тематики исследований в области организационного развития служебных коллективов сотрудников полиции могло бы способствовать более глубокому пониманию индивидуального поведения полицейских в организационной среде и факторов, его обуславливающих.

## Обзор исследований

Lipińska-Grobelny [18] в своем исследовании организационного поведения государственных служащих Польши, где изучала организационный климат и контрпродуктивное поведение, пришла к следующим выводам: чем ниже рейтинг организационной культуры в компании, тем чаще встречаются нарушения трудовой дисциплины в виде злоупотреблений, саботажа, воровства и ухода с работы без разрешения. Контрпродуктивное поведение на работе чаще встречается в следующих ситуациях: плохая организация труда, необъективная система вознаграждения, отсутствие поддержки со стороны руководителей, минимальные требования к выполняемым задачам, отсутствие института ответственности, некомпетентное руководство. Схожие результаты зафиксированы в работах Kantan & Er Ulker [19] и Chernyak-Hai & Tziner [20]. Необъективная система вознаграждения способствует злоупотреблениям, поскольку порождает сильные негативные эмоции и приводит к конфликтным ситуациям, что является решающим

фактором для возникновения контрпродуктивных намерений. Низкий уровень ответственности и организованности связан с саботажем и воровством. Отказ и/или избегание выполнения профессиональных задач наиболее тесно связаны с организацией труда и качеством руководства. В целом, наиболее важным измерением организационной культуры является налаженный процесс контроля на рабочем месте, позволяющий компании минимизировать активные (злоупотребления, саботаж, воровство) и пассивные (опоздания, самовольное покидание рабочего места) формы контрпродуктивности. Продуманная организация труда может повысить мотивацию и приверженность к работе, а также сделать сотрудников более нацеленными на обучение и саморазвитие.

Поведение сотрудников основано на воспринимаемых обязательствах, возникающих в результате реципрокных отношений между организацией и сотрудниками. Чувство ответственности, которое испытывают все стороны, возникает в результате поддержки и доверия. К. Sakurai и S. Jex [21] в своем исследовании, ограниченном государственными служащими (не сотрудниками полиции), пришли к выводу, что чем ниже показатели содействия со стороны руководства организацией (внимание, благодарность и информирование), тем выше риск проявления контрпродуктивного поведения у сотрудников.

Анализ показал противоречивость эмпирических результатов исследований, посвященных влиянию элементов организационной культуры на контрпродуктивное поведение. Например, Т. Асее и др. [22] пришли к выводу, что как низкая, так и высокая детализация задач может вызывать скуку (форму контрпродуктивного поведения). Более того, хотя некоторые исследования демонстрируют отрицательную связь между автономией в работе и контрпродуктивным поведением [23], есть данные о том, что автономия положительно коррелирует с контрпродуктивной практикой использования сотрудниками своих служебных полномочий [24].

Результаты исследования G. Jacobs и др. [25], посвященного организационной культуре сотрудников полиции Индонезии, указывают на то, что руководитель и организационная культура являются факторами, которые могут объяснить причины контрпродуктивного поведения. Авторы пришли к выводу, что низкие показатели контрпродуктивности связаны с высоким уровнем содействия, ответственности и уделяемым руководителями временем сотрудникам. Основываясь на этих результатах, авторы предполагают, что руководители должны применять оптимальный уровень контроля для снижения контрпродуктивных намерений. Руководитель может добиться этого, проявляя заботу о подчиненных, поддерживая качественный уровень коммуникации, и демонстрируя дисциплинированность собственным примером. Для прогнозирования контрпродуктивного поведения среди сотрудников полиции значимую роль сыграли такие аспекты организационной культуры, как взаимоотношения коллег на работе, контроль, конституционализм и баланс между работой и личной жизнью. Чем выше качество отношений с коллегами, коммуникаций с руководством и четче правила на рабочем месте (конституционализм), тем ниже интенсивность контрпродуктивного поведения на работе.

Исследования свидетельствуют о непоследовательной и неоднозначной связи между компонентами организационной культуры и контрпродуктивного поведения в полицейской среде. Одна группа исследователей утверждает, что полицейская культура является неотъемлемым фактором формирования личностного потенциала сотрудника, не позволяя сотрудникам совершать контрпродуктивные действия [26]. Ряд же исследователей указывают, что высокая степень лояльности организации может стать причиной застенчивости, провоцирующей реакцию в виде контрпродуктивных намерений [28,29]. Таким образом, необходимо выяснить, при каких условиях и компонентах организационной культуры показатели контрпродуктивности сотрудников полиции будут снижаться, а при каких – повышаться.

М.А. López-Sabarcos и др. [30] посредством ролевых конфликтов и лидерства в организационной среде решили проанализировать взаимосвязи форм контрпродуктивности и компонентов организационной культуры сотрудников полиции Испании. Обнаружено, что ролевые конфликты могут привести к формированию враждебного (контрпродуктивного) поведения и эмоциональному выгоранию сотрудников полиции при наличии пассивного руководства. В рабочей среде, которая создана пассивным руководством, сотрудники получают противоречивые

и непоследовательные приказы и инструкции, поскольку отсутствует вовлеченность и профессиональный интерес со стороны самих руководителей. Если такая ситуация сохраняется в течение длительного времени, то это может усугубить эмоциональное выгорание и повысить риски враждебного поведения по отношению к коллегам, третьим лицам или подразделению. Данные согласуются с результатами предыдущих исследований, посвященных негативным последствиям ролевых конфликтов на рабочем месте [31, 32]. В случае сотрудников полиции, учитывая характер служебной деятельности и ее огромное значение для жизни и безопасности граждан, тотально опосредующее влияние ролевого конфликта указывает на важность профилактики ситуаций и/или действий, которые могут породить пассивное лидерство, чтобы избежать негативных последствий для благополучия сотрудников и качества выполняемых оперативно-служебных задач [33]. Понятные процессы коммуникации и прозрачность процедур принятия решений могут вызвать у полицейских желание проявлять инициативу, больше идентифицировать себя с организацией и сохранять приверженность ценностям и нормам служебного коллектива. Качественные межличностные отношения, со всеми вытекающими из них положительными эффектами, могут стать мощным инструментом, позволяющим компенсировать недостатки пассивного лидерства и избежать ситуаций двусмысленности, неопределенности и конфликтов при выполнении служебных задач.

Ценности и смысл профессиональной деятельности, как компоненты организационной культуры, позволяют сотрудникам противостоять вредным воздействиям стрессогенных факторов полицейской среды. В данном ключе полученные результаты позволяют предположить, что смысл профессии опосредует взаимосвязь между ролевым конфликтом и враждебностью сотрудников полиции. Согласно исследованиям R. Alcadipani [34], преимущественно общественный и правоохранный характер профессиональной деятельности сотрудников полиции приводит к тому, что миссия службы помогает сотрудникам ценить свою работу, считая ее значимой и целенаправленной, несмотря на ее сложности и недостатки, связанные с жесткостью и иерархичностью полицейской среды. В частности, ценности и смысл профессии позволяют сотрудникам полиции соответствовать регламентируемым ожиданиям и выполнять поставленные задачи, избегая враждебных (контрпродуктивных) действий [35]. Таким образом, укрепляя ценности и смыслы правоохранительной деятельности можно избежать нежелательного враждебного (контрпродуктивного) поведения сотрудников полиции, возникающего из-за конфликтных ситуаций.

М. Mirad и др. [31] в своем исследовании изучали взаимосвязь авторитарного стиля руководства и контрпродуктивного поведения среди сотрудников полиции Пакистана. Полученные результаты подтверждают, что авторитарное лидерство положительно коррелирует с контрпродуктивным поведением на службе. Результаты согласуются с работой Brender-Nan и др. [36], в которой отмечается, что деструктивное обращение с сотрудниками приводит к росту контрпродуктивных действий на рабочем месте. Авторитарное руководство вызывает подавленность, тревогу и страх у сотрудников, и такие ситуации создают вредоносный цикл контрпродуктивности на рабочем месте. Обнаружено, что авторитарное руководство вкупе с деструктивным обращением провоцирует у подчиненных контрпродуктивное поведение на рабочем месте.

В своем исследовании С. Erich и др. [37] связывают недостатки организационной поддержки с контрпродуктивным поведением сотрудников полиции Австралии, проявляющимся в различных формах. В их работе рядовые сотрудники полиции характеризуются низкими показателями вовлеченности в профессию. Также рядовые сотрудники и младший начальствующий состав австралийской полиции с незначительной разницей продемонстрировали высокий уровень неудовлетворенности службой, вызванной отсутствием общих организационных ценностей, чувства гордости и смысла служения, что создает благоприятную почву для возникновения различных форм контрпродуктивного поведения на рабочем месте.

Как показано в исследовании Chen и др. [38], авторитарный стиль управления положительно связан с эмоциональным выгоранием сотрудников, а оно, в свою очередь, с контрпродуктивными намерениями. Сотрудники полиции, эмоционально истощенные из-за политики и

действий руководства, ведут себя контрпродуктивно, чтобы противодействовать эмоциональному выгоранию, что, в конечном итоге, неблагоприятно для организации. Эмоционально истощенные сотрудники полиции испытывают стресс, тревогу и отрицательно окрашенные чувства, когда в полицейском подразделении низкий уровень организационной культуры из-за неэтичного и авторитарного поведения руководителя; и это приводит к контрпродуктивному поведению на службе. Предлагается рассматривать контрпродуктивное поведение на рабочем месте как вариант дезадаптивных копинг-стратегий.

В исследовании I. С. Demirkol [39], где респондентами выступили сотрудники полиции Турции, было выявлено, что корпоративная культура полицейских связана с отношением и поведением сотрудников, лояльностью, удовлетворенностью и мотивацией служебной деятельности. Показано, что лояльность связана с удовлетворенностью работой, но не с трудовой мотивацией. Авторы утверждают, что лояльность также приводит к формированию благоприятного социально-психологического климата в подразделении, позитивно влияя на удовлетворенность работой. Однако следует уделить дополнительное внимание понятию «лояльности». J. H. Skolnick [40] связывает лояльность с «кодексом молчания» в полицейской среде. Правила и традиции конкретного полицейского коллектива могут существенно отличаться от нормативных, провозглашаемых ведомством, слепая приверженность каковым способствует формированию «оппозиционной криминальной субкультуры», защищающей полицейских, вовлеченных в преступную деятельность, и являющейся контрпродуктивной.

## Выводы и заключение

Следует признать, что нет ни одной организации, где бы не проявлялось контрпродуктивное поведение. Поэтому стоит обратить внимание не только на детерминанты профессиональной эффективности, но и на переменные, объясняющие зловерное поведение на работе, – в данном случае, на роль организационной культуры. Представленный обзор зарубежных исследований позволяет утверждать, что чем лучше качество отношений с руководством, выше культура труда, коммуникация с коллегами и детализация задач/обязанностей, тем ниже показатели контрпродуктивного поведения. Руководителям подразделений полиции следовало бы принять ответственность за поддержание позитивной организационной культуры, что обеспечит принятие сотрудниками полиции ценностей и целей службы как личных, высокий уровень их лояльности и удовлетворенности служебной деятельностью, снижение числа конфликтов в служебных коллективах и во взаимодействии с гражданами, что в конечном итоге приведет к достижению высоких результатов оперативно-служебной деятельности и уменьшению рисков контрпродуктивных действий.

Подводя итог, можно сказать, что исследования в области организационной культуры и контрпродуктивного поведения сотрудников полиции ограничены изучением отдельных компонентов и носят разрозненный характер, не давая всеобъемлющего представления о взаимосвязи между организационной культурой и контрпродуктивным поведением в этой профессиональной группе. Комплексный подход мог бы способствовать лучшему пониманию характера взаимосвязи организационной культуры с контрпродуктивностью сотрудников полиции. Представленный теоретический обзор характеризует элементы организационной культуры, которые имеют наиболее сильную связь с контрпродуктивными действиями: некомпетентное и(или) авторитарное руководство, плохая организация труда, низкое качество коммуникации в организации, гиперконтроль исполнителей при отсутствии персональной ответственности, необъективная система вознаграждения и отсутствие поддержки со стороны руководства. Условия и компоненты организационной культуры, способствующие повышению контрпродуктивности сотрудников полиции, подлежат дальнейшему изучению.

**Библиография**

1. Душкин, А. С. Зарубежный анализ исследований полицейской культуры / А. С. Душкин // Педагогика и психология в деятельности сотрудников правоохранительных органов: интеграция теории и практики: Материалы всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 31 октября 2019 года / Под общей редакцией А.С. Душкина, Н.Ф. Гейжан. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2019. – С. 120-122. – EDN YGTMDW.
2. Di Fabio, A.; Palazzeschi, L.; Duradoni, M. (2019) Intrapreneurial Self-Capital Mediates the Connectedness to Nature Effect on Well-Being at Work. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 16, 4359.
3. Di Fabio, A.; Gori, A. (2020) Satisfaction with Life Scale among Italian Workers: Reliability, Factor Structure, and Validity through a Big Sample Study. *Sustainability*, 12, 5860
4. Spagnoli, P. (2020) Organizational socialization learning, organizational career growth, and work outcomes: A moderated mediation model. *J. Career Dev.*, 47, 249–265.
5. Schein, E.H. (1990) Organizational culture. *Am. Psychol.*, 45, 109–119.
6. MacIntosh Eric, W.; Alison, D. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Manag. Rev.*, 13, 59–75.
7. Demirkol, I. C., & Nalla, M. K. (2020). Police culture: An empirical appraisal of the phenomenon. *Criminology & Criminal Justice*, 20(3), 319-338.
8. Branch, M. (2021). ‘The nature of the beast:’ the precariousness of police work. *Policing and society*, 31(8), 982-996.
9. Zhang, Y. (2021). Police discretion and restorative justice in China: Stories from the street-level police. *International journal of offender therapy and comparative criminology*, 65(4), 498-520.
10. Cubas, V. D. O., Castelo Branco, F., Oliveira, A. R. D., & Cruz, F. N. (2021). Predictors of self-legitimacy among military police officers in Sao Paulo, Brazil. *Policing: An International Journal*, 44(6), 1140-1153.
11. Thomassen, G., & Strype, J. (2020). Cynicism and (dis) trust in the police. The making of a police officer: Comparative perspectives on police education and recruitment.
12. Ford RE (2003) Saying one thing, meaning another: The role of parables in police training. *Police Quarterly* 6(1): 84–110.
13. Herbert S (1998) Police subculture reconsidered. *Criminology* 36(2): 343–370.
14. Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
15. Ružojčić, M., Galić, Z., & Jerneiĉ, Ź. (2021). How does implicit aggressiveness translate into counterproductive work behaviors? The role of job satisfaction and workplace anger. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(2), 269-284.
16. Spencer, D.C., Ricciardelli, R., Ballucci, D. and Walby, K. (2019), “Cynicism, dirty work, and policing sex crimes”, *Policing: An International Journal*, Vol. 43 No. 1, 151-165.
17. Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460.
18. Lipińska-Grobelny, A. (2021). Organizational climate and counterproductive work behaviors—the moderating role of gender. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 34(4), 513-525.
19. Kanten P, Er Ulker F. The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviours: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. *TMR*. 2013;2(4): 144–60.
20. Chernyak-Hai L, Tziner A. Relationships between counterproductive work behaviour, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *J Work Org Psychol*. 2014;30(1):1–12

21. Sakurai, K., & Jex, S. M. (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 150-161.
22. Acee, T. W., Kim, H., Kim, H. J., Kim, J., Hsiang-Ning, R. C., Kim, M., et al. (2010). Academic boredom in under- and over-challenging situations. *Contemporary Educational Psychology*, 35(1), 17-27.
23. Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research, In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: the state of the science*, 247-281.
24. Martin, A. W., Lopez, S. H., Roscigno, V. J., & Hodson, R. (2013). Against the rules: synthesizing types and processes of bureaucratic rule-breaking. *Academy of Management Review*, 38(4), 550-574.
25. Jacobs, G., Belschak, F. D., & Hartog, D. N. (2014). (Un)ethical behavior and performance appraisal: The role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 63-76.
26. Ampofo, E.T., Coetzer, A. and Poisat, P. (2017), "Relationships between job embeddedness and employees' life satisfaction", *Employee Relations*, Vol. 39 No. 7, pp. 951-966.
27. Tian, A.W., Cordery, J. and Gamble, J. (2016), "Staying and performing: how human resource management practices increase job embeddedness and performance", *Personnel Review*, Vol. 45 No. 5, pp. 947-968.
28. Allen, D.G., Peltokorpi, V. and Rubenstein, A.L. (2016), "When 'embedded' means 'stuck': moderating effects of job embeddedness in adverse work environments", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101 No. 12, pp. 1670-1686.
29. Greene, J., Mero, N. and Werner, S. (2017), "The negative effects of job embeddedness on performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 1 No. 4, p. 71.
30. López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira, A., & Ferro-Soto, C. (2023). How to Prevent Hostile Behaviors and Emotional Exhaustion among Law Enforcement Professionals: The Negative Spiral of Role Conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 863.
31. Murad, M.; Jiatong, W.; Shahzad, F.; Syed, N. (2021) The influence of despotic leadership on counterproductive work behavior among police personnel: Role of emotional exhaustion and organizational cynicism. *J. Police Crim. Psychol.*, 36, 603-615.
32. Cohen, A. (2016) Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Hum. Resour. Manage. Rev.*, 26, 69-85.
33. Zakimi, N., Greer, A., & Butler, A. (2022). Too many hats? The role of police officers in drug enforcement and the community. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 16(4), 615-629.
34. Alcadipani, R.; Lotta, G.; Rodrigues, C. (2021) Police officers and the meaning of work: The forgotten dimension. *Public Organ Rev*, 22, 1081-1097.
35. Frapsauce, A., Gilibert, D., Samatan, A., & Sauvezon, C. (2022). Meaning of work, perceived recognition and social support in PTSD among police officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 37(3), 499-511.
36. Brender-Ilan Y, Sheafer Z (2019) How do self-efcacy, narcissism and autonomy mediate the link between destructive leadership and counterproductive work behaviour. *Asia Pac Manag Rev* 24(3):212-222
37. Fein EC, McKenna B (2022). Depleted dedication, lowered organisation citizenship behaviours, and illegitimate tasks in police officers. *Journal of Management & Organization* 1-23.
38. Chen, I.-H.; Lin, C.-Y.; Zheng, X.; Griffiths, M.D. (2020) Assessing Mental Health for China's Police: Psychometric Features of the Self-Rating Depression Scale and Symptom Checklist 90-Revised. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17, 2737.



39. Demirkol, I. C. (2020). The role of police occupational culture on officers' job satisfaction and work motivation. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 1–19.
40. Skolnick, J. H. (2002). Corruption and the blue code of silence. *Police Practice and Research*, 3(1), 7–19.

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIOR OF POLICE OFFICERS

Ivanova A.M., Kodirkulov A.S.

St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia

### Abstract

The purpose of this article is to review significant foreign studies that reveal the relationship between the level of development and characteristics of organizational culture and the risks of counterproductive behavior of police officers. It is noted that studies devoted to the predictors of counterproductive behavior in police service teams and possible measures to prevent it are few and scattered, and the results are contradictory. This review of foreign studies is intended to contribute to the formation of a new research agenda. The expansion of research in the field of organizational development of police units is discussed, which may provide a deeper understanding of individual police officers' behavior and the factors influencing it in the organizational environment. The importance of leadership style as a predictor of counterproductive behavior among police officers is shown. The mediating role of emotional burnout in the formation of counterproductive intentions among police officers is examined. Organizational aspects such as peer relationships at work (including supervisors), supervision, constitutionalism, and work-life balance are recommended for predicting counterproductive behavior in police departments. Theoretical analysis substantiates the necessity of creating a favorable socio-psychological climate and highly developed organizational culture in police units in order to prevent manifestations of counterproductive behavior on the part of police officers and increase the effectiveness of operational and service activities.

### Keywords

counterproductive behavior and actions, counterproductivity, organizational culture, police culture, police officers, police organizations