



Dr hab. Łukasz Baka, prof. APS  
Zakład Psychologii Społecznej  
Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie

**Recenzja pracy doktorskiej mgr Bartosza Hojnackiego pt. „Osobowościowe i organizacyjne predyktory zachowań kontrproduktywnych i efektywności menedżerów”.**

Niniejsza recenzja odnosi się do poprawionej wersji rozprawy doktorskiej Pana magistra Bartosza Hojnackiego. Obecny (zmieniony) jej tytuł to: „*Osobowościowe i organizacyjne predyktory zachowań kontrproduktywnych i efektywności menedżerów*”. W recenzji poprzedniej wersji pracy wnioskowałem o skierowanie jej do przepracowania. Sformułowane zostały także uwagi merytoryczne, statystyczne i językowe dotyczące zarówno teoretycznej, jak i empirycznej części rozprawy. Część z tych uwag została przez Doktoranta uwzględniona w obecnej (tj.: poprawionej) wersji pracy, znaczna część pozostaje wciąż aktualna.

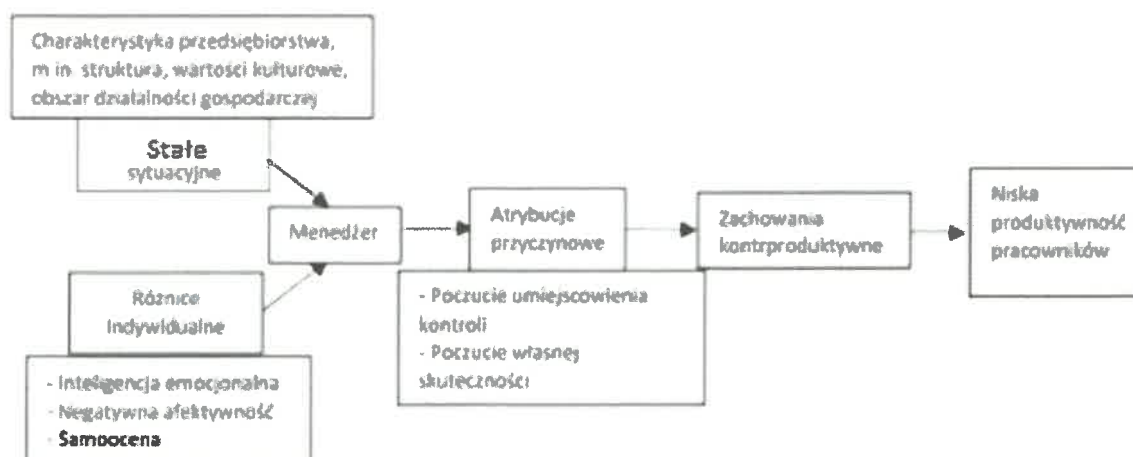
Przedstawiona do recenzji dysertacja ma typową dla prac naukowych strukturę, obejmującą wstęp, warstwę teoretyczną (rozdziały 1 - 3) oraz badania własne (rozdział 4). Całość kończy dyskusja i wnioski. Zacznę od tego, że zgadzam się z Doktorantem, że zachowania kontrproduktywne w pracy (CWB) to aktualny i ważny obszar badań we współczesnej psychologii pracy. Na jego aktualność wskazuje rosnąca liczba podejmowanych na całym świecie opracowań – w ostatnim dziesięcioleciu kilkukrotnie większa, niż w poprzednich dekadach (na podstawie bazy EBSCO). O jego ważności może świadczyć, z kolei skala samego zjawiska i koszty – indywidualne, organizacyjne i społeczne – z nim związane. O ile sporo wiemy o przyczynach zachowań kontrproduktywnych, o tyle nie dysponujemy wystarczającą wiedzą o sposobach ich zapobiegania, czy minimalizowania. Do opracowania programów prewencyjnych, niezbędna jest wiedza o mechanizmach rozwoju CWB oraz zmiennych, które są weń uwikłane. Identyfikacja mechanizmów powstawania zachowań szkodliwych w pracy, wymaga obecnie – zwłaszcza w badaniach korelacyjnych - budowania złożonych, wielozmiennowych modeli i posługiwania się często zaawansowanymi metodami statystycznymi. Chociaż Doktorant podjął próbę opracowania takiego modelu teoretycznego, uwzględniając w nim kilka zmiennych indywidualnych, ważnych z punktu widzenia angażowania się pracowników w działania kontrproduktywne, to mam szereg uwag odnoszących się zarówno do samego modelu i jego uzasadnienia, sposobu jego weryfikacji, doboru metod, a także sformułowanych wniosków. Niniejszą recenzję podzieliłem na dwie części, z których pierwsza odnosi się do części teoretycznej rozprawy, druga zaś do badań własnych.



## Część teoretyczna

W części teoretycznej mgr Bartosz Hojnacki przedstawił definicje i podstawowe modele CWB, skale zjawiska, a także sposoby jego pomiaru. Następnie scharakteryzował włączone do badań własnych cechy indywidualne (inteligencję emocjonalną, samoocenę, samoskuteczność, poczucie umiejscowienia kontroli i negatywną afektywność) oraz teorie organizacyjne (tj.: teorię anomii Mertona, teorię instytucji totalnych Goffmana, model biurokracji Webera). Doceniam wielość cech, które Doktorant uwzględnił w badaniach, a także rozmach, z jakim potraktował temat (część teoretyczna obejmuje prawie 100 stron), mam jednak pewne uwagi krytyczne do tej części dysertacji.

Niejasny jest dla mnie cel samych badań. Tytuł dysertacji sugeruje, że badane będą osobowościowe i organizacyjne predyktory CWB oraz efektywności w grupie menedżerów. W streszczeniu natomiast Autor pisze, że celem pracy jest „zbadanie jak zmienne osobowościowe wiążą się z CWB oraz efektywnością menedżerów” (s. 4), nie wspomina więc o zmiennych organizacyjnych. Zmienne organizacyjne nie są także opisane w części teoretycznej, jak również nie pojawiają się, ani w pytaniach badawczych, ani w hipotezach. Zawarte są natomiast w modelu teoretycznym (str. 109, rys. 3), który – jak wynika z dalszej części pracy – jest modelem testującym badane w części empirycznej pracy zależności. Sam Autor nazywa go „przyjętym modelem wyjaśniania zjawiska zachowań kontrproduktywnych”. Rycinę z modelem zamieszczam poniżej.



Rysunek 3. Zastosowany model wyjaśniania zachowań kontrproduktywnych w oparciu o meta-model Martinko, Gundlach i Douglas (2002).

Na podstawie modelu można przyjąć, że czynniki organizacyjne (stałe sytuacyjne) są równorzędne względem czynników osobowościowych (różnice indywidualne), stanowią



jeden z predyktorów badanych w pracy zmiennych wyjaśnianych i obejmują „charakterystykę przedsiębiorstwa”, tj.: strukturę organizacji, wartości kulturowe oraz obszar działalności gospodarczej. W podrozdziale *Metoda*, w którym Doktorant operacjonalizuje uwzględnione w pracy zmienne, o czynnikach organizacyjnych pisze w dwóch zdaniach, które w całości zacytuję:

*„Zostały zoperacjonalizowane jako organizacyjne. Z uwagi na fakt, że wszyscy respondenci reprezentują jedno przedsiębiorstwo, stałe sytuacyjne zoperacjonalizowano do opisu organizacji (obszaru działalności, lokalizacji).*

Z powyższego sformułowania wynika, że zmienne organizacyjne nie różnicowały osób badanych (wszystkie osoby badane pracowały w tej samej organizacji) i Autor w ogóle ich nie mierzył. Dlaczego więc zostały zawarte w tytule dysertacji oraz w testowanym modelu?

Nie jest też jasne, czy CWB i stopień realizacji celów stanowią dwie równorzędne zmienne zależne i wzajemna relacja między nimi nie jest przedmiotem badań przedstawionych w dysertacji (tak wynikałoby z tytułu pracy oraz ze wstępu), czy też CWB jest traktowane jako mediator relacji między cechami osobowości a poziomem realizacji celów, a więc bezpośrednio przekłada się na stopień realizacji celów (na taką zależność wskazuje model przedstawiony na str. 109, a także hipotezy). Tą niejasność co do celu badań pogłębia dodatkowo sformułowanie Autora, który nawiązując do przedstawionego na rycinie modelu, pisze (s. 113):

*„Innymi słowy, % realizacji wyników posiadanego zespołu jako zmienna, służy jako miara obrazująca jedną z konsekwencji zachowań kontrproduktywnych. Należy jednak zaznaczyć, że sprawdzany jest również odwrotny kierunek – mianowicie jak osiągnięty % realizacji wyniku przewiduje częstotliwość angażowania w zachowania kontrproduktywne”*

Nie wiadomo także jak Autor rozumie samo pojęcie efektywności, gdyż w części teoretycznej dysertacji nie poświęca miejsca tej (zdaje się głównej) zmiennej wyjaśnianej. W dalszej części pracy pisze, że za wskaźnik efektywności przyjął deklarowany „stopień realizacji wyników zespołu” (w %), osiągnięty przez poszczególnych menedżerów. Tymczasem zgodnie z ogólnie przyjętą w literaturze przedmiotu definicją (np.: Spector), efektywność traktuje się nie tylko w kategoriach wymiernych efektów pracy (np.: poziomu osiągnięć), ale także w kategoriach obserwowalnych i mierzalnych zachowań, nad którymi pracownik posiada kontrolę (Campbel i in., 1983). Tak więc, w moim przekonaniu zarówno stopień realizacji celów, jak i CWB można potraktować jako miary efektywności. W rozprawie doktorskiej należałoby to jednak dookreślić.

Kolejna uwaga dotyczy niewystarczającego – w mojej ocenie - odniesienia się Doktoranta do teorii naukowej, przy formułowaniu problemu badawczego. Nie jest jasne: jaki jest kontekst teoretyczny badań; czym kieruje się Doktorant przy wyborze zmiennych wyjaśniających oraz jaki dokładnie problem naukowy zgłębia. Kluczowy, wydawać by się mogło rozdział 1.4, dotyczący koncepcji teoretycznych CWB, niemalże w całości sprowadza się do przedstawienia przetłumaczonej na język polski tabeli z artykułu Martinko i in., (2002), z



arbitralnie wybranymi przykładami cech indywidualnych oraz rodzajów sytuacji związanych z zachowaniami kontrproduktywnymi. O ile dobrze interpretuje zamysł Doktoranta, to właśnie podejście miało stanowić oś teoretyczną pracy. Tymczasem, moim zdaniem, ujęcie Martinko i współautorów jest bardziej próbą zintegrowania bardzo różnych podejść teoretycznych do CWB, próbą stworzenia szerszego paradygmatu („parasola”) nadającego wspólne ramy teoretyczne różnym koncepcjom CWB i przez to trudnym do weryfikacji w empirii. Podejście to zawiera kilkadziesiąt bardzo zróżnicowanych zmiennych indywidualnych (płeć, rodzaj szkoły, rodzina, bardzo różne cechy osobowości) i tyleż samo zmiennych sytuacyjnych, które autorzy traktują jako źródła zachowań szkodliwych w pracy. Można odnieść wrażenie, że Doktorant wybrał arbitralnie kilka cech osobowości (nie wyjaśniając dlaczego takich, a nie innych), które okazały się predyktorami CWB we wcześniejszych badaniach innych autorów, a następnie zbadał ich związek z CWB i stopniem realizacji celów biznesowych. Trudno więc mówić w tym przypadku o oryginalności podejścia, czy rozwiązaniu jakiegoś problemu naukowego.

W części empirycznej, w podrozdziale *Uzasadnienie podjęcia badań* (str. 99), o celu badań Autor także pisze bardzo lakonicznie, w kilku zdaniach:

*„(...) zachowania kontrproduktywne z całą pewnością wymagają poświęcenia im badawczej uwagi celem lepszego zrozumienia ich natury oraz wypracowania skutecznych narzędzi zarządzania i zwalczania. Przeprowadzone badanie nawiązuje do sygnalizowanej przez Fine, Horowitz, Weigleri Basis (2010) potrzeby dalszej diagnostyki luki badawczej związanej ze wcześniejszą tendencją badaczy do wyjaśniania zjawiska kontrproduktywności poprzez pryzmat zmiennych indywidualnych albo sytuacyjnych. Niezaprzeczalne jest istnienie publikacji, które analizują interakcje czynników osobowościowych i sytuacyjnych w kontekście zachowań kontrproduktywnych (np.: Folger, Skarlicki, 1998; Bies i Trip, 2005; Spector, 2011), w związku z czym niniejsze badanie kontynuuje realizację powyższej potrzeby poprzez oferowanie kombinacji czynników indywidualnych oraz sytuacyjnych (organizacyjnych) wraz z atrybucjami przyczynowymi. Dodatkowo, aby poszerzyć wiedzę na temat tego jak częstotliwość uruchamiania zachowań kontrproduktywnych wiąże się z efektywnością, wprowadzono miarę dotycząca rezultatów biznesowych menedżera jako dodatkowa zmienna.*

Z tak sformułowanego problemu badawczego wynika, że w badaniach własnych, Autor testować będzie efekt interakcji zmiennych osobowościowych, atrybucyjnych i organizacyjnych na CWB. Nie jest to jednak prawdą, ponieważ, zmienne organizacyjne nie zostały włączone do badań. Polemiczną kwestią jest także potraktowanie dwóch cech osobowości (tj.: poczucia własnej skuteczności oraz umiejscowienia źródła kontroli), jako zmiennych odnoszących się do stylu atrybucji.

Nie jest to pewnie uwaga zasadnicza, ale nie do końca spójna jest stosowana przez Doktoranta terminologia. W niektórych miejscach pracy (np.: w tytule, we wprowadzeniu, w części empirycznej), stopień realizacji celu przez menedżerów traktuje jako miarę efektywności, w innych zaś miejscach (np.: na rysunku przedstawiającym model testowanych zmiennych, s.



109 i w opisie wyników) jako miarę produktywności. Efektywność i produktywność nie są pojęciami tożsamymi.

Pomysł wykorzystania teorii socjologicznych (anomalii, instytucji totalnych, idealnej biurokracji) opisujących funkcjonowanie ludzi w różnych systemach społecznych do zachowań organizacyjnych uważam za oryginalny. Nie znam opracowań, które z takiej perspektywy teoretycznej podejmowałyby problematykę CWB. Niestety Autor nie precyzuje, w jaki sposób wymienione teorie wyjaśniają powstawanie zachowań kontrproduktywnych w pracy. Zawarte w rozdziale 3 opisy są właściwie biernym omówieniem podstawowych założeń tych teorii i ogólnych implikacji z nich płynących, bez wyraźnego odniesienia do podjętej w dysertacji problematyki. Podobna uwaga odnosi się do przedstawionej w rozdziale 3 charakterystyki analizowanych w pracy cech osobowości. Sprowadza się ona głównie do opisu samych cech, ich części składowych, modeli i klasyfikacji – ciekawych, ale szeroko opisanych w literaturze przedmiotu. Co prawda Doktorant zamieszcza podrozdziały dotyczące związku poszczególnych cech z CWB, jednak zawartość tych rozdziałów nie w pełni odpowiada ich tytułom. Zawarte są natomiast opisy badań dość luźno powiązanych z tematem. Nie jest przedstawiony także sam mechanizm, który wyjaśniałby, dlaczego niski lub wysoki poziom danej cechy miałby prowadzić do angażowania się pracowników w zachowania szkodliwe dla organizacji. W konsekwencji nie wiadomo dokładnie jakie są oczekiwania Doktoranta, co do znaku zależności między poszczególnymi dyspozycjami psychicznymi a CWB.

Chciałbym zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię, pewnie nie najważniejszą, ale w mojej opinii rzutującą na całościową ocenę – małą staranność pracy i niedopracowanie. Dla przykładu, styl APA nie zawsze jest przestrzegany. Odnosi się to zarówno do sposobu cytowań, zapisu wyników, zapisów w tabelach oraz bibliografii. Nazwy badanych zmiennych na niektórych rysunkach są podane w języku angielskim, brak jest wyjaśnień w legendzie dla użytych na rysunkach skrótów i symboli. Używany w pracy język nie zawsze spełnia standardy stawiane pracom naukowym. Zdarzają się błędy stylistyczne, niezręczności językowe, a także trudne do zrozumienia zdania. Zwróciłem na to uwagę w poprzedniej wersji pracy, podając kilka przykładów. Doktorant co prawda przeformułował wskazane fragmenty, jednak nie odniósł się do całości pracy.

### **Część empiryczna**

W przedstawionej do recenzji części metodologicznej pracy, Doktorant przedstawił pytania i hipotezy badawcze oraz model testowanych zależności (przedstawiony na rysunku 3), scharakteryzował też grupę badaną i wykorzystane w badaniach narzędzia, a także zawarł wyniki badań oraz dyskusję wraz z wnioskami. Badania przeprowadził na grupie 131 menedżerów (w tym 88 mężczyzn i 43 kobiet). Wykorzystał 7 narzędzi (i miar), odnoszących się do pomiaru inteligencji emocjonalnej, samooceny, przekonań o własnej skuteczność,



poczucia umiejscowienia kontroli, pozytywnego i negatywnego afektu, zachowań kontrproduktywnych i stopnia realizacji wyników biznesowych.

Z modelu (s. 109) wynika, że testowany będzie sekwencyjny efekt mediacji, z dwoma zmiennymi pośredniczącymi, tj.: atrybucjami przyczynowymi (zoperacjonalizowanymi jako poczucie własnej skuteczności i umiejscowienie źródła kontroli) oraz CWB. Zmienną wyjaśnianą jest produktywność (domyślam się, że potraktowana jako synonim efektywności), mierzona jednym pytaniem dotyczącym stopnia realizacji przez menedżerów celów biznesowych (wyników zarządzanego zespołu). Przy czym stopień realizacji wyników potraktowany został jako zmienna jakościowa, z przyjętym „punktem granicznym” 95%. Innymi słowy, Autor uznał, że efektywny menedżer to ten który realizuje plan w co najmniej 95%, nieefektywny zaś ten, który nie osiąga pułapu 95%. Można polemizować ze sposobem operacjonalizacji zmiennych atrybucyjnych i spierać się, czy cechy osobowości odnoszące się do umiejscowienia źródła kontroli, a zwłaszcza przekonań o własnej skuteczności to „dobre” wskaźniki atrybucji przyczynowych. Można też zastanawiać się, czy pojedyncze pytanie o poziom realizacji celów przez menedżerów to wiarygodny wskaźnik efektywności, a także, czy przyjęty trochę *ad hoc* punkt odcięcia (95%) jest zasadny. Taki był jednak pomysł Autora na operacjonalizację tych zmiennych.

Moje główne uwagi krytyczne odnoszą się natomiast do kilku innych kwestii - do braku spójności między hipotezami badawczymi a testowanym w pracy modelem; do niewielkiej liczebności próby badawczej; do nieadekwatności zastosowanych w pracy metod analizy danych względem postawionych hipotez; a także do licznych nadinterpretacji wyników.

W obecnej wersji pracy doktorskiej Autor postawił 8 hipotez, przy czym z niewiadomych powodów zaczął od hipotezy 2a - brak jest hipotezy 1 oraz ogólnej hipotezy 2 (zakładając, że H2a i H2b stanowią jej uszczegółowienie). Ogólnie rzecz biorąc hipotezy odnoszą się do trzech grup bezpośrednich zależności: cechy osobowości – CWB, cechy osobowości – stopień realizacji wyników oraz CWB – stopień realizacji wyników. W postawionych hipotezach efekty pośredniczące zmiennych nie są w ogóle uwzględniane. Autor nie testuje ich także w analizach. Hipotezy dotyczą jedynie prostej korelacji między badanymi zmiennymi. Zaskakujące jest też, że treść hipotez H2b i H4b oraz H3a i H4a jest identyczna (!). Nie mam pomysłu, w jaki sposób można to wyjaśnić. Sama konstrukcja hipotez też nie jest precyzyjna, np.:

H3 a: Wszystkie zmienne indywidualne będą istotnie wiązać się z realizacją/brakiem realizacji wyniku.

*H4 c: Moc predykcyjna zmiennych indywidualnych ulegnie zmianie po usunięciu CWB z puli zmiennych. Przy czym jako moc predykcyjną rozumie się wykorzystanie danej zmiennej do podziału w drzewie klasyfikacyjnym.*

Jeśli chodzi o zastosowane analizy statystyczne, Autor posłużył się analizą korelacji Pearsona oraz metodą drzewa decyzyjnego. Jako załącznik pracy dołączył też wyniki analizy regresji, których jednak nie interpretuje i nie uwzględnia w Dyskusji, pisząc, że:



„ (...) analizę regresji zdecydowano się wykluczyć z głównego toku analiz na rzecz innych, nieliniowych metod, gdyż lepiej wyjaśniały one badane zjawiska w kontekście posiadanych danych”.

Analizę korelacji przeprowadzono na próbie ogólnej, a także w podziale na płeć oraz w stopień realizacji wyników (menedżerowie efektywni vs. nieefektywni). Jej wyniki przedstawione są w ponad 20 tabelach, co utrudnia nieco całościowe spojrzenie na dane. W interpretacji wyników badań Autor właściwie analizuje związki „każdej zmiennej z każdą”, (znów) bez odniesienia się do opracowanego modelu (s. 109). Nie do końca rozumiem też powód przeprowadzenia analiz oddzielnie dla kobiet i mężczyzn, skoro płeć nie stanowiła zmiennej badanej, zaś w próbie były jedynie 43 kobiety. Mam też pewne zastrzeżenia co do sposobu interpretacji wyników analizy korelacji. Na przykład, w kilku miejscach Doktorant posługuje się terminem „wpływ” przy interpretacji wyników analizy korelacji - np.: w pytaniu 2 (str. 151), gdzie pyta o to *które zmienne osobowościowe najbardziej wpływają na zachowania kontrproduktywne*. Wnioskuje o istnieniu różnic w poziomach zmiennych - np.: ze względu na płeć - w oparciu o wartości średnich, bez przeprowadzenia podstawowych testów różnic (choćby t-Studenta).

„*Spośród przedstawionych danych na uwagę zasługują średni poziom zachowań kontrproduktywnych deklarowany przez kobiety (45,02), nieco wyższy od deklarowanego przez mężczyzn (42,47) oraz średni dłuższy staż menedżerski mężczyzn (5,33 roku) od kobiet (2,81) z większą zmiennością po stronie mężczyzn (SD = 5,07 roku porównując z SD 3,91 roku kobiet)*”

Autor wnioskuje także o występowaniu/nie występowaniu różnic między wielkościami współczynników korelacji, w oparciu o wartość samych współczynników, bez przeprowadzenia dodatkowych testów sprawdzających, czy różnice te są istotne statystycznie. Wnioskowanie takie jest poważną nadinterpretacją. Dla zobrazowania przytoczę dwa przykłady (s. 117 i s. 124-125).

„*Przy rozbiciu grupy badanej ze względu na płeć okazuje się, że związek poczucia umiejscowienia kontroli (PUK) z negatywnymi uczuciami (NU) jest silniejszy u mężczyzn ( $r = 0,551$ ;  $p < 0,01$ ) niż u kobiet ( $r = 0,317$ ;  $p < 0,05$ ). U żeńskich respondentek nieistotna okazała się relacja pomiędzy pozytywnymi (PU) a negatywnymi (NU) uczuciami, która osobno u mężczyzn okazała się silniejsza niż w wynikach zagregowanych ( $r = -0,340$ ;  $p < 0,01$  do  $r = -0,242$ ;  $p < 0,01$ ). Podobną sytuację można zaobserwować w odniesieniu do poczucia umiejscowienia kontroli (PUK) i samooceny (SES). U kobiet jest to związek nieistotny, zaś u mężczyzn kształtuje się na poziomie  $r = -0,330$ ;  $p < 0,01$ . Z kolei w grupie kobiet ( $r = 0,600$ ;  $p < 0,01$ ) zaobserwowano silniejszy związek pozytywnych uczuć (PU) z poczuciem własnej skuteczności (GSES) niż u mężczyzn ( $r = 0,485$ ;  $p < 0,01$ )”.*

„*Porównując wydzielone podgrupy, zaobserwować można, że w grupie nierealizującej wyników zachowania kontrproduktywne korelują silniej ze wszystkimi badanymi konstruktami: poczuciem umiejscowienia kontroli (PUK  $r = 0,493$ ;  $p < 0,01$  do  $r = 0,298$ ;  $p <$*



0.01), negatywnymi uczuciami (NU  $r = 0,378$ ;  $p < 0.01$  do  $r = 0,299$ ;  $p < 0.01$ ), pozytywnymi uczuciami (PU  $r = -0,545$ ;  $p < 0.01$  do  $r = -0,327$ ;  $p < 0.01$ ), inteligencją emocjonalną (PKIE  $r = -0,612$ ;  $p < 0.01$  do  $r = -0,478$ ;  $p < 0.01$ ), samooceną (SES  $r = -0,399$ ;  $p < 0.01$  do  $r = 0,059$ ;  $p > 0.05$ ), poczuciem własnej skuteczności (GSES  $r = -0,555$ ;  $p < 0.01$  do  $r = -0,270$ ;  $p < 0.01$ ). Dodatkowo, gdy porówna się siłę poszczególnych korelacji między grupami, okazuje się, że ogólny poziom siły korelacji w grupie realizującej wyniki jest niższy. Silniejsze korelacje w tej grupie występują zaledwie w 3 przypadkach, każdorazowo dotyczą poczucia własnej skuteczności (GSES) i uczuć negatywnych ( $r = -0,452$ ;  $p < 0.01$  do  $r = -0,269$ ;  $p > 0.05$ ) oraz uczuć pozytywnych ( $r = 0,592$ ;  $p < 0.01$  do  $r = 0,450$ ;  $p < 0.01$ ), a także samooceny ( $r = 0,474$ ;  $p < 0.01$  do  $r = 0,323$ ;  $p < 0.05$ )”.

Co gorsza, Doktorant porównuje wielkość współczynników korelacji pochodzących z analiz przeprowadzonych na dwóch różnych grupach (np.: kobiet i mężczyzn lub „efektywnych” i „nieefektywnych” menedżerów), które różnią się pod względem szeregu cech, np.: liczebności (43 kobiety i 88 mężczyzn), wariancji wewnątrzgrupowej, czy odchylenia standardowego. Cechy te mają rzecz jasna wpływ na uzyskane wyniki (współczynniki korelacji, poziom istotności). Tak więc, nadinterpretacją jest dalsze wnioskowanie Doktoranta, że skoro w jednej grupie występuje istotny związek między jakąś cechą a CWB, a w drugiej nie, oznacza to, że tylko w tej pierwszej grupie cecha ta ma znaczenie. Zwracałem Autorowi na to uwagę w poprzedniej wersji recenzji.

Kolejna polemiczna kwestia to liczebność próby. Autor, przedstawione w pracy wnioski oparł o wyniki pojedynczych badań, w paradygmacie poprzecznym, na próbie 131 osób. W moim odczuciu próba ta nie jest wystarczająca do testowania tak rozbudowanego modelu. Do testowania takich złożonych zależności zaleca się przeprowadzenie badań podłużnych (optymalnie byłoby z trzema pomiarami, w trzech punktach czasowych) lub też serii badań poprzecznych. Dyskusyjne jest też, czy na grupie 43 kobiet uprawnione jest przeprowadzenie analizy korelacji. Istnieje kilka propozycji szacowania minimalnej wielkości próby, w zależności od liczby analizowanych zmiennych (Bujang & Baharum, 2016; Stevens, 1996; Tabachnick & Fidell, 2007). Bardziej liberalne podejście przyjmuje, że na każdy badany predyktor przypadać powinno co najmniej 15 respondentów (Stevens, 1996). Warunek ten nie jest spełniony, zarówno w przypadku liczby kobiet, jak i mężczyzn (a także w przypadku „efektywnych” i „nieefektywnych menedżerów”).

W poprzedniej wersji recenzji, zwróciłem także uwagę, że przy omawianiu wyników korelacji warto byłoby także wziąć pod uwagę poprawkę Bonferroniego. Poza tym, z uwagi na fakt, że wszystkie metody pomiaru miały postać kwestionariuszy, dobrze byłoby sprawdzić tzw. błąd wspólnej wariancji metody (*common bias method*). Doktorant nie ustosunkował się do tych uwag.

Jeśli chodzi o drugą wykorzystaną w pracy metodę analizy (tj.: klasyfikacyjne drzewo decyzyjne), to z jednej strony doceniam oryginalność podejścia i zastosowanie tej stosunkowo rzadko wykorzystywanej metody w badaniach psychologicznych, z drugiej strony mam poważne wątpliwości czy przy jej zastosowaniu możliwa jest weryfikacja skonstruowanego





modelu i postawionych w toku pracy hipotez badawczych. Metoda drzewa decyzyjnego pozwala na wielopoziomową klasyfikację obiektów (przewidywanie etykiet klas) i dzięki temu opracowanie pewnego „profilu” efektywnego vs. nieefektywnego menedżera, nie pozwala jednak na zbadanie związków między zmiennymi, czy wyjaśnienie mechanizmów powstawania poszczególnych zjawisk. Zresztą przy interpretacji wyników uzyskanych tą metodą, Autor w niewielkim stopniu odnosi się do sformułowanych w pracy hipotez. Dodatkowym ograniczeniem jest niewielka liczba osób badanych, co sprawia, że w skład poszczególnych „części” drzewa (np.: liści) wchodzi dosłownie pojedyncze przypadki. Na podstawie porównywania kilku- lub kilkunastoosobowych podgrup trudno wyciągać wiarygodne wnioski. W moim przekonaniu bardziej trafne przy testowaniu modeli wielozmiennowych byłoby zastosowanie wspomnianego już modelowania równań strukturalnych.

W Dyskusji Autor jeszcze raz odnosi się do hipotez i szczegółowo omawia wyniki każdego z nich. Niestety przedstawione w tej części rozprawy doktorskiej wnioski, są - w wielu przypadkach - nadinterpretacjami. Przykładowo (s. 152):

*„Analiza korelacji pomiędzy CWB a afektywnością wskazuje, że jest ona silniejsza bardziej dla pozytywnych niż negatywnych uczuć. Ponownie, u kobiet korelacja PU – CWB okazała się słabsza niż u mężczyzn, zaś w przypadku NU w ogóle nie była istotna. Można by zatem wysnuć wniosek, że to raczej pozytywne emocje niejako chronią przed uruchamianiem zachowań kontrproduktywnych, aniżeli negatywne emocje się do nich przyczyniają”*

*„Emocji w przypadku obydwu płci ma najwyższą siłę korelacji. Mogłoby zatem się wydawać, że w przypadku doświadczania negatywnych stanów emocjonalnych umiejętności związane z kontrolą emocji stanowią pewnego rodzaju inhibitor/ bufor negatywnych następstw (np. w postaci angażowania się w CWB), co stanowi potwierdzenie obecnego stanu wiedzy i rezultatów niedawnych badań (...)”*

Na podstawie wyników analizy korelacji nie można wnioskować o relacji przyczynowo – skutkowej, a także mówić o efekcie buforowym. Niektóre sformułowania w dyskusji są niezrozumiałe. Przykładowo, uzasadniając przeprowadzenie badań tylko w jednym przedsiębiorstwie, Autor pisze, że:

*„(...) decyzja została podjęta ze świadomością częściowej utraty trafności zewnętrznej, jednak na korzyść trafności wewnętrznej i teoretycznej. Jest ona również efektem tego, że dostęp do tak fasadowo homogenicznej grupy jest trudny, m.in. z powodu konieczności uzyskania pozwoleń na przeprowadzenie badania”*

Z powyższego fragmentu wynika, że Autor nie do końca rozumie pojęcia (i rodzaje) trafności wewnętrznej i zewnętrznej w psychologii. Poza tym, uzyskanie zgody na badania jest standardem w badaniach społecznych i dotyczy każdej badanej grupy osób. Sama struktura tej części pracy wymaga gruntownej przebudowy.



## Podsumowanie i konkluzja

W podsumowaniu przedstawię pokrótce mocne i słabe strony przedłożonej do recenzji dysertacji doktorskiej. Zaletami pracy jest niewątpliwie interesująca, relatywnie „świeża” i trudna tematyka badań. Mimo wciąż rosnącej liczby studiów nad CWB na świecie, ten obszar badawczy nie jest w Polsce zbyt popularny. Pozytywnie oceniam też pomysł badania zależności między różnymi cechami osobowości (dobrze byłoby także w interakcji ze sobą) a CWB. Oryginalna jest też perspektywa ujęcia zachowań szkodliwych w pracy w szerszym – bardziej socjologicznym – kontekście. Ograniczeniami pracy jest natomiast niejasność celu badań, niewystarczająco precyzyjne i słabo odnoszące się do teorii hipotezy badawcze, brak spójności między tytułem, hipotezami a testowanym modelem, małowliczna próba, nie do końca trafny dobór metod statystycznych, a także błędy we wnioskowaniu statystycznym oraz liczne nadinterpretacje.

Przedstawione w recenzji uwagi są na tyle poważne, że moja całościowa ocena dysertacji doktorskiej Pana magistra Bartosza Hojnackiego nie może być pozytywna. Główne zamierzenie Doktoranta, jakim było określenie wkładu poszczególnych cech osobowości (i zmiennych sytuacyjnych) w powstawanie zachowań kontrproduktywnych, a dalej w stopień osiągania celów biznesowych menedżerów, nie zostało osiągnięte. Tym samym uważam, że rozprawa doktorska pt: *„Osobowościowe i organizacyjne predyktory zachowań kontrproduktywnych i efektywności menedżerów”*, w przedstawionej do recenzji formie nie spełnia wymogów określonych w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o tytule i stopniach naukowych (Dz. U. z 2003 r. nr 65, poz. 595, z późn. zm.) stawianych kandydatom do uzyskania stopnia naukowego doktora z zakresu psychologii. Dlatego wnioskuję o niekierowanie rozprawy mgr Bartosza Hojnackiego do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

/Łukasz Baka/

Warszawa, 4 marca 2022 r.