

RECENZJA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

mgr. Bartosza Hojnackiego pt. „Osobowościowe predyktory zachowań kontrproduktywnych menedżerów”, napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Beaty Pastwy – Wojciechowskiej i promotora pomocniczego, dr. Zdzisława Nieckarza w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Gdańskiego

Skutki społeczne, indywidualne oraz ekonomiczne świadomego szkodzenia organizacji i jej członkom osiągnęły współcześnie na tyle dużą skalę, że naukowe badanie ich predyktorów stało się koniecznością. Autor recenzowanej dysertacji doktorskiej, mgr Bartosz Hojnacki, w rozdziale 1.3 trafnie nakreśla zasięg i konsekwencje zachowań kontrproduktywnych w pracy (CWB - Counterproductive Work Behaviours). Tym samym pokazuje, że recenzowana praca doktorska odpowiada na społeczne zapotrzebowanie. W psychologii to naturalne i standardowe, że korelatów opisywanych zjawisk poszukuje się wśród zmiennych osobowościowych lub sytuacyjnych. Doktorant w tytule swojej pracy akcentuje predyktory osobowościowe CWB, jednak w jej treści próbuje podjąć także pytanie o predyktory sytuacyjne. Orientacja w psychologii na predyktory indywidualne zazwyczaj przynosi efekty poznawcze, gdyż trudno wyobrazić sobie celowe zachowania ludzi bez udziału osobowości.

Przedstawiona recenzja składa się z 5 zasadniczych części: 1. Uwagi dotyczące struktury i strony formalnej pracy, 2. Uwagi dotyczące części teoretycznej pracy, 3. Uwagi dotyczące części empirycznej pracy, 4. Uwagi dotyczące dyskusji wyników, 5. Konkluzja.

1. Uwagi dotyczące struktury i strony formalnej pracy

Praca zawiera 175 numerowanych stron. Część teoretyczna ma stron 87 (7 – 94) i składa się z trzech głównych rozdziałów: Zachowania kontrproduktywne, Teorie organizacyjne, Cechy indywidualne. Część empiryczna zawiera jeden rozdział zasadniczy i siedem podrozdziałów, niektóre z dalszymi poziomami uszczegółowienia. Bez Dyskusji, to tylko 34 strony (95 – 129), co stanowi około 40% objętości części teoretycznej. Doktorant włącza do części empirycznej rozdziały: Dyskusja, Wnioski, Wkład poznawczy, Praktyczne implikacje, Ograniczenia badania i rekomendacje badawcze. Część empiryczna wtedy liczy 54 strony i formalnie patrząc nadal wygląda skromnie względem części teoretycznej. Dyskusja wyników przedstawiona jest na 14 stronach (129 -143), co daje nadzieje na dobrą analizę uzyskanych wyników, których opis zajmuje 28 stron. Bibliografia, jak na objętość pracy, jest obszerna, zajmuje 21stron (149-170). Jednakże sporządzona jest niedbale.

Tytuł uwzględnia jedynie CWB, a nie uwzględnia predyktorów szeroko eksponowanej w pracy efektywności menedżerów (stopień realizacji celów biznesowych) oraz wskazuje na badanie osobowościowych uwarunkowań CWB. Uzasadniając podjęcie swoich badań Doktorant pisze, że badania realizuje uwzględniając kombinację czynników

indywidualnych oraz organizacyjnych wraz z atrybucjami przyczynowymi. Oznacza to pewną niezgodność z tematem, który wydaje się za wąski względem przedstawionego zakresu badań. Dla poprawy struktury pracy i jej elegancji dobrze byłoby przedstawiać najpierw teorie indywidualne, a dopiero dalej organizacyjne, ponieważ temat pracy dotyczy predyktorów indywidualnych CWB. Zaś korelacje w rozdziale 4.5.2 przedstawić w takim porządku jak opisy teoretyczne i operacjonalizacje zmiennych. Swoistym „kwiatkiem” jest zdanie w podsumowaniu rozdziału 3.4.4 *Poczucie własnej skuteczności w kontekście zachowań kontrproduktywnych*. Z zaskoczeniem na s. 83 można bowiem przeczytać „...Podsumowując, poczucie umiejscowienia kontroli to konstrukt, który...”. Tytuł i podsumowanie wskazują na inne zmienne.

Praca ma szereg słabości formalnych. Np. niektóre subrozdziały, w treści tekstu ponumerowane i zatytułowane (np. 3.2.1.1, 3.2.1.2...), nie wiadomo dlaczego nie znajdują się w spisie treści. Tabela następująca po tabeli 22 nie ma numeru. W tabelach brak jest standardowych symboli statystycznych, występują niepotrzebnie ich pełne nazwy. W kilku tabelach, zwłaszcza zamieszczonych w Dyskusji, „rozjechały się” wartości liczbowe i opisy.

Nie wiadomo, którą wersją standardów APA posłużył się Autor. Dla części pozycji w spisie literatury brak jest miejsca wydania, dla innych brak miejsca i wydawnictwa lub tylko wydawnictwa. Podobnie w artykułach bywa, że nie ma nazw czasopism ani stron, np. Stawiarska-Lietzau, M., Łuźniak-Piecha, M. (2015). *Styl zarządzania a skuteczność strategii employer branding. Menadżerowie transformacyjni, transakcyjni i patologiczni*. Zdarzyła się pomyłka (s.10, 11) w cytowaniu kolejności autorów tekstu (Baka, Derbis, Walczak, 2015, *Polska adaptacja narzędzia do pomiaru CWB...*) . Co ciekawe, kolejność autorów na s. 100 jest poprawna, ale pozycji tej nie ma w ogóle w spisie literatury.

Także poza wszelkimi standardami APA jest zapis współczynnika korelacji (np. s.67) za pomocą przecinka i wartości liczbowej po nim (,45, a nie .45). Zdarza się (np. s.102) , że w kolejnych wierszach są inne formy zapisu tych wartości.

Język praca obarczony jest przez różne niezręczności. Są kłopoty z używaniem zaimków osobowych, np. s.8 „... jednakże rozsądne wydawałoby się posiadanie oczekiwań wobec pracownika, że rozpoznawszy on u siebie pewnego rodzaju deficyt będzie on podejmował wysiłki ...” czy inne niezręczności , np. s.85 „... patrząc z perspektywy grupowej aniżeli jednostki...”. Występują drobne błędy literowe np. „konkwiskata” zamiast „konfiskata” s.30 i wiele błędów interpunkcyjnych.

2. Uwagi dotyczące części teoretycznej pracy

2.1. Strona merytoryczna

Przegląd definicji i klasyfikacji zmiennej objaśnianej, tzn. zachowań kontrproduktywnych, oparty jest na podstawowej literaturze jaka dotyczy tego konstrukt. Jest przedstawiony poprawnie, jednakże niezbyt głęboko i prowadzi jedynie do dosyć lapidarnego wniosku, że „zachowania kontrproduktywne są wewnętrznie skomplikowanym zjawiskiem” a „ próby ich kategoryzacji są pomocne w rozumieniu poprzednich badań oraz rozwijaniu wiedzy w

kolejnych badaniach” (s. 10/11). Nie przedstawiono jasno jaką definicję CWB przyjmuje autor. Wiadomo natomiast, że zachowania kontrproduktywne traktowane są intuicyjnie jako składowa funkcji efektywności pracy (obok zachowań standardowych i obywatelskich). Chciałbym zapytać Doktoranta, czy Jego intencją było rozumienie efektywności pracy jako funkcji CWB, zachowań standardowych i obywatelskich oraz czy tę intuicję można odnieść do wyników uzyskanych w badaniach własnych?

Doktorant trafnie wskazuje na słabe strony natury psychologicznej, etycznej, prawnej oraz społecznej metod subiektywnych i obiektywnych pomiaru CWB. A także na słabości pomiaru drogą badań typu *exit surveys*, czy metodą 360 stopni. Ta świadomość metodologiczna Doktoranta oznacza, że opowiedzenie się za metodą samoopisu w konkluzji dyskusji nad ograniczeniami w pomiarze CWB także jest świadome, a nie przypadkowe.

Modele

Pan Bartosz Hojnacki wymienia wiele modeli psychologicznych wyjaśniających CWB, ale ich nie opisuje. Jednocześnie szkoda, że np. wśród badaczy szukających korelatów CWB w stresorach, czy traktujących osobowość jako mediator relacji stresory – CWB, nie wymienia badań polskich, chociażby Baki, nawet tych z książki jaka jest w spisie literatury: Baka Łukasz (2018). *Zachowania kontrproduktywne w pracy. Dlaczego pracownicy szkodzą organizacji?*.

Poza tym mam pytanie o relacje Rysunku 2. *Model wyjaśniania zjawisk kontrproduktywnych (opracowanie własne na podstawie Martinko, Gundlach i Douglas (2002) do Tabeli 1.*

Przykłady badań przeprowadzonych w meta-modelu i Martinko, Gundlach i Douglas.

Doktorant wspomina, że „... publikacje umieszczone po roku 2002 stanowią przykład i potwierdzenie, iż model jest aplikowalny również po jego przedstawieniu”. Czy do tego modelu można więc przypisać badania nad CWB przeprowadzone po roku 2012 (w Tabeli 1 nowych nie ma)?.

Kolejne pytanie do Doktoranta łączy się z uzasadnieniem wyboru opisywanych teorii - dlaczego tyle uwagi poświęca się w pracy koncepcjom socjologicznym Mertona, Goffmana i Webera, które kładą nacisk na organizacyjne/społeczne predyktory potencjalnych CWB, podczas gdy dysertacja doktorska deklaratywnie dotyczy ich predyktorów osobowościowych? Ponadto w strukturze pracy najpierw omawiane są czynniki organizacyjne, a dopiero dalej indywidualne. Autor sam (s.41) zauważa, że „... teorie: anomii Roberta Mertona, instytucji totalnych Ervinga Goffmana i biurokracji Maxa Webera ukazują w jaki sposób wielkie grupy społeczne, w tym organizacje, kształtują funkcjonowanie jednostki”. Tymczasem w dysertacji chodzi o coś innego, mianowicie o to, jak cechy indywidualne łączą się z funkcjonowaniem w organizacji.

Cały rozdział 2.1 poświęca się anomii. Głównie wyjątkowo szerokiemu opisowi koncepcji Mertona (2002), która eksponuje dwa czynniki wpływające na jednostkę w procesie przystosowania do sytuacji społecznej: wzory celów kulturowych oraz normy instytucjonalne. Na jego końcu krótko, nawiązując do obserwacji McCloskiego i Schaara (1965), Doktorant zauważa, że anomia może być też konstruktem indywidualnym. Jeśli

praca dotyczy uwarunkowań osobowościowych CWB, a teoria anomii w ujęciu Mertonowskim skupiona jest wokół czynników społecznych, to dlaczego jest tak szeroko omawiana?

Inny ułkon w kierunku socjologii to przywołanie teorii instytucji totalnych Ervinga Goffmana. Jeśli jedną z podstawowych cechą instytucji totalnych jest złamanie rozdzielności miejsca snu, zabawy i pracy, a członkowie instytucji totalnej najczęściej są oddzieleni od „świata zewnętrznego” to teoria ta nie wydaje się trafna w odniesieniu do badania menedżerów. Doktorant próbuje traktować tę koncepcję jako źródło inspiracji badawczej, ponieważ jak pisze na s. 30 dysertacji „...organizacje (niezależnie czy są one rzeczywiście totalitarne czy też mają tylko niektóre znamiona) mogą kształtować pewne wzorce zachowań skutkujące nieraz negatywnymi skutkami”.

Jednakże trzeba podkreślić, że Doktorant samodzielnie wskazuje na pewne podobieństwa koncepcji Goffmana i koncepcji anomii Mertona. W obu pojawiają się elementy dotyczące adaptacji jednostki w formie wtórnego przystosowania, które dotyczy m.in. uzyskiwania legalnych gratyfikacji za pomocą nielegalnych środków.

2.2.Cechy indywidualne

Wszystkie zmienne uwzględnione w projekcie jako cechy indywidualne (inteligencja emocjonalna, samoocena, afektywność, poczucie własnej skuteczności, umiejscowienie kontroli) opisywane są w kolejnych rozdziałach wg jednego pomysłu i schematu. Stąd wszystkie posiadają podobne zalety i wady. W każdym Doktorant podejmuje próbę opisu: teorii zmiennej, badań związanych z nią bardziej lub mniej oraz konsekwencji dla funkcjonowania jednostki. Na pozytywne podkreślenie zasługuje obecność subrozdziałów dotyczących związku danej zmiennej z CWB. Jednakże cytowane badania pozostają zazwyczaj w stosunkowo niskim lub żadnym związku z wcześniej opisywanymi w dysertacji teoriami danej zmiennej, a przynajmniej Doktorant nie czyni w tym względzie jasnych odniesień. Najlepiej pod tym względem wypada rozdział gdzie odniesienia koncepcji Rottera do CWB są wyrażane klarownie. W tej sytuacji opisy zmiennych stanowią jedynie świadectwo ogólnej wiedzy psychologicznej Doktoranta na ich temat.

Owszem, Autor formułuje wnioski, np. że z przedstawionych koncepcji samooceny, wynika, niezależnie od sposobu jej zdefiniowania, że samoocena łączy się poznawczo i afektywnie z funkcjonowaniem jednostki, także z CWB. Jednakże to Czytelnik musiałby sobie znaleźć w teoriach treści, które wniosek uzasadniają. Doktorant tego nie czyni. Z kolei badania cytowane w rozdziale o związkach samooceny i CWB, nie nawiązują do przedstawionych wcześniej w dysertacji teorii tak samooceny jak i CWB. I nadal analizy nie prowadzą ani do pytań, ani do hipotez.

Opisy zmiennych często uwzględniają rozwój konstruktów i opierają się na wielu źródłach, co jest walorem pracy, ale właściwie nie zawierają autorskich uwag krytycznych, czy własnych taksonomii, co z kolei jest jej słabością. Konkluzje Doktoranta z przedstawionych opisów sprowadzają się do wniosku, że warto dany konstrukt wykorzystać do dalszych badań. Ze względu na tematykę dysertacji szczególnie ważny wydawałby się

rozdział 3.2.2 *Znaczenie samooceny*. Jednakże nie znalazłem w nim żadnych prób budowania hipotez co do związku np. poziomu samooceny i CWB. Teorie i badania analizuje się w projektach badawczych jednak głównie po to, by stawiać hipotezy do testowania. W pracy hipotez jest brak. Pewien wyjątek znajduje się w podsumowaniu rozdziału nt. umiejscowienia kontroli wzmocnień, gdzie Doktorant formułuje hipotezę, że „...osoby o wysokim poczuciu własnej skuteczności i wewnętrznym umiejscowieniu kontroli będą najbardziej efektywne w osiąganiu postawionych sobie celów”, która jest drugorzędna względem tematu pracy, gdyż nie dotyczy predyktorów CWB.

Na początku rozdziału 3.3 *Afektywność*, Doktorant zapowiada ograniczenie treści do przedstawienia koncepcji na bazie której zostało stworzone użyte narzędzie (PANAS/SUPiN). Tymczasem w jego wnętrzu znajdujemy swoisty „koktajl” odniesień do teorii i badań z obszaru pozytywnej i negatywnej afektywności. Z kolei w podrozdziale 3.3.2 *Konfiguracja poziomów afektywności a funkcjonowanie*, z perspektywy tematyki dysertacji niespodziewanie szeroko omówione są aż trzy badania jakie Costa i McCrae (1980) przeprowadzili nad związkiem cech osobowości z indywidualnym szczęściem. Chodziło w nich o to jak cechy osobowości wpływają na doświadczany afekt pozytywny i negatywny. Dysertacja Pana. B. Hojnackiego zaś nie dotyczy tego od czego zależą czy skąd się biorą afekty, ani tego jak wpływają na odczuwane szczęście, ale tego jak się łączą z CWB.

Dobrze, że recenzowana praca doktorska zawiera istotny dla tematu dysertacji podrozdział 3.3.3 *Przegląd badań dotyczących pozytywnej i negatywnej afektywności w kontekście zachowań kontrproduktywnych*. Niedobrze, że najnowsze tam cytowane badania pochodzą z roku 2016, ponadto nie bardzo dotyczą CWB, tylko jak pisze Doktorant (s. 72) emocjonalnego spostrzegania pracy, np. wyczerpania. Jeszcze gorzej, że są tam cytowana tylko dwie niereprezentatywne polskie pozycje: Lubrańska (2014), (Wróbel, 2010). Tymczasem polscy badacze jednak opublikowali prace literalnie dotyczące związku afektów i CWB, np. *Czasopismo Psychologiczne* 3/2018, czy Baka (2015) *Haw the negative emotion ... PPB,46, 325-336* lub Baka (2017) *Zachowania kontrproduktywne w pracy...i inne*.

3. Uwagi dotyczące części empirycznej pracy

W rozdziale 4.1.1 *Uzasadnienie wyboru menedżerów jako grupy badanej*, Doktorant podaje aż 5 powodów dla których warto badać menedżerów. Jednakże nie podaje jakim powodem sam się kieruje. Możliwe powody badania nie mogą być tożsame z powodami Doktoranta. Wszystkie wymienione, choćby z powodu dużego zakresu jaki obejmują, nie mogą być uwzględnione w jednym badaniu. Inaczej mówiąc nie określono jasno celu badań poza ogólnym w streszczeniu (zbadanie jak zmienne osobowościowe wiążą się z zachowaniami kontrproduktywnymi oraz efektywnością menedżerów w obrębie jednej organizacji) i dyskusji (pogłębienie i rozwinięcie dotychczasowej wiedzy związanej z zachowaniami kontrproduktywnymi, ich powiązań z cechami indywidualnymi oraz organizacyjnymi).

Jeśli chodzi o zastosowany model wyjaśniania zachowań kontrproduktywnych (Rysunek 3, s. 98), to Doktorant wskazuje jedynie na jego źródło (meta-model, Martinko, Gundlach i Douglas) oraz informuje, że przedstawia zmienne wyselekcjonowane do badania naniesione na ten model. To nie jest wystarczające wyjaśnienie celu przedstawienia modelu, ani jego

struktury i deklaratywne odwołanie się przez Doktoranta do części teoretycznej nie zmienia tej oceny. Czy to jest model testowany? Jeśli tak, to dlaczego zawiera zmienne sytuacyjne nie ujęte w badaniu? Zdawkowy opis badanej organizacji (obszaru działalności, lokalizacja) nie oznacza przecież uwzględnienia zmiennych sytuacyjnych w badaniach. Poza tym nie wskazano jasno, które zmienne w tym modelu mają status zmiennych objaśniających, objaśnianych czy pośredniczących.

Analizie poddano dane tylko od 141 menedżerów z jednego przedsiębiorstwa, nie podając szczegółów ich doboru, co znacznie ogranicza trafność wewnętrzną i zewnętrzną wyników badań.

Nie mam zastrzeżeń do operacjonalizacji zmiennych, poza „pomiarom” wyników biznesowych. Trudno uznać za rzetelny pomiar pytanie w metryczce o procent realizacji wyników posiadanego zespołu? Inne narzędzia oparte są na ich koncepcjach referowanych w części teoretycznej. Jednakże Doktorant nie podaje, a powinien, podstawowych charakterystyk psychometrycznych narzędzi z badań własnych.

Pytanie badawcze są źle postawione i w 2 przypadkach na 5 są celami, a nie problemami badawczymi. Doktorant na s.101 pisze, że do badania wyznaczono pięć pytań badawczych. Lepiej byłoby je wyprowadzić z analizy teorii i wyników badań, przedstawionych w pierwszej części pracy. Temu ona służy. Poza tym Pytanie 1, *Jakie są wzajemne zależności pomiędzy zmiennymi indywidualnymi w testowanym modelu?*, jest zbyt ogólne i nie ma wartości merytorycznej. Zależności może być bowiem bardzo wiele i mogą mieć różny charakter (zwykle korelacje, predykcje, mediacje, moderacje, moderowane mediacje...). Poza tym to pytanie nie przystaje do tematu pracy. Pytanie 2 *Określenie relacji pomiędzy zachowaniami kontrproduktywnymi (CWB) menedżerów a zmiennymi osobowościowymi*,...nie jest pytaniem, ale celem. Pytania badawcze 3 i 4 uwzględniają zmienną, o której *explicite* w części teoretycznej pracy w nie było mowy i nie była poprawnie operacjonalizowana (wyniki biznesowe). Pytanie 5: *Określenie relacji pomiędzy częstością przejawiania zachowań kontrproduktywnych a efektywnością pracy*, nie jest pytaniem tylko celem, a zmienna efektywność w pracy *de facto* nie jest operacjonalizowana.

3.1. Wyniki

Badaniami objęto tylko 131 osób, średnie mają duże wartości SD dla wieku i stażu pracy, co zmniejsza trafność wyników. Dla danych z Tabeli 6 i Tabeli 5 (oprócz stażu menedżerskiego), opis różnic między płciami dla zmiennych w nich zawartych, w tym dla CWB, dokonany jest „na oko”. Tak samo porównywane są współczynniki korelacji menedżerów realizujących i nie realizujących wyników w odniesieniu do korelacji zmiennych osobowościowych z CWB (s. 111).

Wyniki statystyk opisowych i przedstawione korelacje słabo akcentują główny cel badań, tzn. związki zmiennych osobowościowych z CWB. Ekspozowane są różnice między płciami, którym nie odpowiadają postawione pytania/cele badawcze.

Mocno związany merytorycznie z celem recenzowanej dysertacji jest rozdział 4.5.2 *Ustalenie relacji pomiędzy poszczególnymi skalami zmiennych osobowościowych i atrybucji przyczynowych względem zachowań kontrproduktywnych z rozbiciem na płęć*. Dla poprawy struktury pracy i jej elegancji dobrze byłoby przedstawiać korelacje w takim porządku jak opisy teoretyczne i operacjonalizacje zmiennych. Analizy w nim przedstawione opierają się niestety wyłącznie na prostych wskaźnikach korelacji (nie podanych jakiego rodzaju).

Jeśli zauważyć, że 64,1% badanych zadeklarowało realizację wskaźników efektywności na poziomie przynajmniej 95%, a tylko 4,6% na poziomie poniżej 85% to poprawność podziału grupy, opisanego na s. 109, jest metodologicznie wątpliwa. Do grupy realizujących wyniki włączono deklarujących wskaźniki w 95% i powyżej, co stanowi 64,1% (84), czyli tyle ile wynikało z deklaracji, a do nie realizującej 35,9% (47). Tabela 22 zawiera zestawienia parametrów opisowych badanych zmiennych dla menedżerów realizujących i nie realizujących wynik. Jednakże ich średnich nie porównano statystycznie testami istotności różnic, a samo zestawienie danych nie mówi nic o różnicach między obu grupami.

W analizach zastosowano także metodę indukcji drzewa decyzyjnego. Wg Doktoranta jej celem było zbadanie w jaki sposób zmienne osobowościowe oraz częstotliwość zachowań kontrproduktywnych przewidują realizację/brak realizacji wyników. Takiego wprost postawionego pytania, ani celu, w dysertacji nie ma. Owszem, Pytanie 5 dotyczy relacji pomiędzy częstością przejawiania zachowań kontrproduktywnych a efektywnością pracy, ale nie ma tutaj mowy o osobowości. Jednakże produktywność pracowników jest uwzględniona na Rysunku 3 jako efekt CWB, które zależą od cech osobowości. Być może tak jest, że CWB pośredniczą między osobowością a produktywnością, ale trzeba by taki związek teoretycznie uzasadnić, a następnie poddać falsyfikacji np. drogą analizy mediacji.

Metoda drzewa decyzyjnego w psychologii raczej nie jest powszechnie stosowana. Z tego punktu widzenia jest oryginalna. Jeśli dobrze zrozumiałem, to raportowany model przewidywania liczebności klas -realizuje/nie realizuje wyników- na podstawie zmiennych osobowościowych i zachowań kontrproduktywnych (Rys.4) oraz model przewidywanie liczebności klas związanych z częstotliwością uruchamiania zachowań kontrproduktywnych na podstawie zmiennych osobowościowych (Rys. 5) uzyskały odpowiednio 91,3% i 90,9% skuteczności w „przypisywaniu” osób do klasy (kategorii) realizuje/ nie realizuje wyniki. Natomiast model przewidywania liczebności klas związanych z realizacją wyniku na podstawie zmiennych osobowościowych (Rys.8) uzyskał 81,8% skuteczności. Nie wydaje się, aby informacja o procencie skutecznego przypisaniu osób do kategorii miała wartość wyjaśniającą związek cech osobowości z CWB, czy związek każdej z nich z produktywnością (realizacją wyniku). Jednakże przedstawiona analiza drzew ma swoją wartość opisową, która wzbogaca wiedzę nt. CWB.

Doktorant przyjmuje wyniki uzyskane metodą drzewa decyzyjnego za podstawowe do udzielanie odpowiedzi na postawione przez siebie pytania badawcze oraz uznaje, że badane zmienne dobrze przewidują angażowanie się w zachowania kontrproduktywne, realizację wyników oraz realizację wyników w zależności od CWB. Jednakże sam zauważa,

że zastosowanie metod analizy regresji liniowej (dla CWB) i logistycznej (dla realizacji wyników) nie dało już zadowalających efektów. Tym samym pytania postawione przez Doktoranta uzyskały odpowiedzi o dosyć ograniczonej trafności.

W analizie dotyczącej związku realizacji wyników z częstotliwością CWB, potraktowano obie zmienne jako cechy. Trudno jest mi przyjąć deklarowany stopień realizacji wyniku za cechę, zresztą częstość CWB także nie wydaje się cechą w sensie nomotetycznym (wspólna dla wszystkich własność zapewniająca spójność zachowania w podobnych sytuacjach).

4. Uwagi dotyczące dyskusji wyników

Dyskusja jest obciążona wspomnianymi wyżej wadami struktury i treści pytań badawczych na której się opiera. W dyskusji zdarza się, zresztą podobnie w treści recenzowanej dysertacji, że Doktorant odwołuje się do intuicji wtedy kiedy potrzebne są wyjaśnienia wynikające z teorii. Zdarza się, że zawiera nieuzasadnione interpretacje. Np. w dyskusji wokół odpowiedzi na pierwsze pytanie twierdzi, że u mężczyzn pozytywny związek negatywnych uczuć oraz negatywny samooceny silniej wiążą się z zewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli dlatego, że „... takie połączenie może mieć znamiona samospełniającego się proroctwa, ponieważ z punktu widzenia teorii, zmienne te wzajemnie na siebie wpływają”. To nieporozumienie. Wzajemny wpływ zmiennych nie jest podstawą mechanizmu samospełniającego się proroctwa. Poza tym, jedynie przytoczone są silniejsze wartości korelacyjne między zmiennymi indywidualnymi, które nie są interpretowane w żadnej teorii i nie wiadomo po co były liczone. Nie wnoszą informacji o badanym związku osobowości i CWB. Inny przykład nieporozumienia to np. zdanie (s.131), w którym badanym mężczyznom przypisuje się moc zawyżania wyniku, wyjaśnianą jego statystyczną nieistotnością u kobiet – „Warte podkreślenia jest to, że wynik ogólny całego zbioru obserwacji jest zawyżony przez mężczyzn, gdyż u kobiet relacja PUK - CWB jest nieistotna”. Raczej po prostu jest „wyższy”u mężczyzn i należy próbować go wyjaśnić.

Jeśli chodzi o zwrotny wpływ zmiennych ukryty pod współczynnikami korelacji, na który Doktorant się powołuje, to w kontekście związku cech indywidualnych z CWB (pytanie 2) oraz z wynikami biznesowymi (pytanie 3) nie wiadomo, co tu jest przyczyną, a co skutkiem.

Odpowiedzi na te pytania zyskują nieco na wartości dzięki metodzie indukcji drzewa decyzyjnego, jednakże jej wyniki nie wyjaśniają mechanizmów jak sugeruje Doktorant. Np. oparte na wybranych zmiennych profile osób, które cechują się najrzadszym i najczęstszym uruchamianiem zachowań kontrproduktywnych oraz wykazują wysoką lub niską produktywnością, informują jacy są ci menedżerowie, ale nie informują dlaczego tak się zachowują. **Profile mają jednak znaczenie opisowe i predykcyjne tak dla występowania CWB, jak i efektywności zawodowej menedżerów, co stanowi wartość dodaną recenzowanej dysertacji.**

W dyskusji wokół pytania 3, które dotyczy związku osobowości i CWB u osób realizujących i nierealizujących wyniki biznesowe, dominuje wątek związku CWB z realizacją wyniku, który *explicite* dotyczy pytania 5. Pytanie 3 natomiast wzbudza oczekiwanie przedstawienia we wnioskach czym różnią się związki osobowości i CWB w obu grupach. Z kolei w

dyskusji wokół pytania 4 - *Czy istnieje zależność pomiędzy badanymi zmiennymi osobowościowymi a realizacją wyników biznesowych?* eksponowane są związki cech socjodemograficznych z realizacją wyników (np. Interpretacja Rysunku 8 i Tabel 41, 42). Doktoranta zaskakuje nieobecność inteligencji emocjonalnej jako predyktora realizacji wyniku. Jako przyczynę wskazuje m.in. dobór metody analitycznej do predykcji realizacji wyników i wyraża nadzieję, że inna metoda, np. regresja wielomianowa byłaby lepsza. Jednakże nie dała ona wyników spełniających oczekiwania. Inaczej mówiąc Doktorant sam udowadnia, że nie tutaj tkwi przyczyna. I sam dalej pisze, że to testowany model nie był dobry, ponieważ wg innych badań (Villanuev i Sanchez, 2007) wpływ inteligencji emocjonalnej na efektywność zachodził tylko za pośrednictwem poczucia własnej skuteczności. I znowu kłania się analiza mediacji.

Pozytywnie podkreślić należy interpretację roli samooceny dla uruchamiania zachowań kontrproduktywnych u osób z najniższą i najwyższą kontproduktywnością a także interpretację jej roli przedstawioną ideowo na Rysunku 5.

Na s.145 Doktorant pisze, że zmienne osobowościowe łączą się z zachowaniami kontrproduktywnymi bezpośrednio. Z Rysunku 10 wynika raczej, że związek samooceny i CWB jest zapośredniczony (nie moderowany) przez Poczucie Umiejscowienia Kontroli. Jednakże mogłem tę wizualizację drzewa interpretować z obciążeniem graficznym jakie dają graficzne modele analiz mediacyjnych.

Doktorant ma świadomość części ograniczeń związanych z badaniem CWB, jednakże jako perspektywę dalszych badań wskazuje bardziej abstrakcyjne, ale z już stosowanej grupy analiz, np. lasy losowe. Nie podzielałam tego kierunku myślenia. Lepiej byłoby powiększyć grupę osób badanych i zastosować np. analizy SEM. Doktorant pisze, (s. 148), że "... badanie zostało przeprowadzone na osobach z jednej organizacji celem kontrolowania takich czynników jak: struktura, wizja, misja, branża a nawet lokalizacja...". Niestety przedstawiony raport z badań kontroli tych czynników nie uwzględnia.

5. KONKLUZJA

Konkluzja recenzji pracy doktorskiej mgr. Bartosza Hojnackiego opiera się, w moim przekonaniu, na wnikliwym rozważeniu jej walorów i słabości, które starałem się dokładnie przedstawić i zilustrować przykładami. W efekcie doszedłem do kilku wniosków.

W zakresie zalet:

1. Cel główny - zbadanie jak zmienne osobowościowe wiążą się z zachowaniami kontrproduktywnymi oraz efektywnością menedżerów w obrębie jednej organizacji – został osiągnięty w zakresie, które zmienne się wiążą, ale w niskim stopniu w zakresie jak się wiążą.
2. Zastosowanie nietypowej dla psychologii metody indukcji drzewa decyzyjnego jest oryginalne i dzięki niej odpowiedzi na pytania zyskują na wartości deskryptywnej, jednakże jej wyniki nie wyjaśniają mechanizmów, co sugeruje Doktorant.

3. Uzyskane profile cech indywidualnych menedżerów, także tych z najniższą i najwyższą kontproduktywnością, mają znaczenie opisowe i predykcyjne dla występowania CWB oraz efektywności zawodowej, co stanowi wartość dodaną recenzowanej dysertacji.

W zakresie słabych stron:

1. Źródła literaturowe są bogate ilościowo, ale nie zawsze są trafnie dobrane, dobrze wykorzystane i poprawnie cytowane. Strona formalna pracy i jej struktura budzi zastrzeżenia.
2. Doktorant wykazał się ograniczoną świadomością metodologiczną w zakresie kroków postępowania badawczego oraz niepoprawnością w zakresie raportowania realizacji projektu.
3. Jak na dysertację doktorską, która aspiruje do dyscypliny psychologia, przedstawiona praca Pana Bartosza Hojnackiego, w przebudowanym stopniu opiera się na teoriach socjologicznych (anomalii, instytucji totalnych Goffmana, idealnej biurokracji Webera) i nie uwzględnia w dostatecznym stopniu koncepcji psychologicznych.
4. W recenzowanej rozprawie nie wskazano wyraźnie, które zmienne są objaśniane a które objaśniające, brakuje hipotez. Doktorant usprawiedliwia się eksploracyjnym charakterem badań, co w świetle już istniejących teorii i badań na temat CWB trudno uznać za wytłumaczenie.
5. Treść dyskusji wykazuje niezadowalającą zgodność z problemami wokół których się toczy, a postawione pytania nie są wystarczająco poprawne i jasne.

W świetle powyższych argumentów, tzn. biorąc pod uwagę to, że oprócz zalet, które stanowią o wkładzie poznawczym w tematykę CWB oraz to, że praca ma niestety liczne mankamenty, doszedłem do wniosku, że dysertacja doktorska mgr. Bartosza Hojnackiego pt. „Osobowościowe predyktory zachowań kontrproduktywnych menedżerów” nie spełnia, w obecnej postaci, wymogów stawianych obecnie doktoratom w dziedzinie nauk społecznych, dyscyplinie psychologia. Jednakże ze względu na jej zalety i z powodu przekonania o możliwości usunięcia przez Doktoranta mankamentów, wnioskuje o skierowanie jej do przepracowania w oparciu o uwagi przedstawione w recenzji oraz ponowną ocenę po poprawie.