

Warszawa, 15 luty 2021 r.

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 predyktory zachowań kontrproduktywnych menedżerów”.**

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 prawie sześciokrotnie 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. Dlatego z dużym zainteresowaniem odnoszę się do badań podejmujących te zagadnienia i zgadzam się z magistrem Bartoszem Hojnackim, że:

„(...) zachowania kontrproduktywne z całą pewnością wymagają poświęcenia im badawczej uwagi, celem lepszego zrozumienia ich natury oraz wypracowania skutecznych narzędzi zarządzania i zwalczania”

Identyfikacja mechanizmów powstawania zachowań szkodliwych w pracy, wymaga obecnie – zwłaszcza w badaniach korelacyjnych - budowania złożonych, wielozmiennowych modeli i posługiwania się często zaawansowanymi metodami statystycznymi. Doktorant podjął próbę opracowania takiego modelu, uwzględniając w nim szereg zmiennych indywidualnych, ważnych z punktu widzenia angażowania się pracowników w działania kontrproduktywne.

Tytuł dysertacji sugeruje, że badane będą osobowościowe predyktory CWB w grupie menedżerów. W streszczeniu Autor doprecyzowuje jednak, że chodzi o określenie związku między wybranymi cechami osobowości a zachowaniami kontrproduktywnymi, a dalej efektywnością pracy, mierzoną deklaracjami menedżerów o realizacji (w %) celów biznesowych. Domyślam się – bo nie jest to wprost napisane - że CWB oraz stopień realizacji celów zostały potraktowane jako dwa wskaźniki efektywności menedżerów. Jeśli tak jest, to Doktorant rozszerza definicję efektywności (Campbell i in., 1983) i traktuje ją nie tylko w kategoriach obserwowalnych i mierzalnych zachowań, nad którymi pracownik posiada kontrolę, ale także w kategoriach wymiernych efektów pracy. Nie jest natomiast 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 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. 98). Do badań Doktorant włączył pięć predyktorów (cech) - inteligencję emocjonalną, samoocenę, samoskuteczność, poczucie umiejscowienia kontroli oraz negatywną afektywność (a także, jak wynika z dalszej części rozprawy trzy zmienne sytuacyjne). W toku pracy postawił pięć pytań badawczych. Badania przeprowadził w grupie 131 menedżerów. Dysertacja ma typową dla prac naukowych strukturę, obejmującą część teoretyczną (rozdziały 1 - 3) i empiryczną (rozdział 4). Całość kończy dyskusja i wnioski. Brak jest natomiast wstępu, wprowadzającego w podjętą problematykę i uzasadniającego – w oparciu o teorię naukową – badane w pracy zależności. Niniejszą recenzję podzieliłem na dwie części, z których pierwsza odnosi się do części teoretycznej rozprawy, druga zaś do jej części empirycznej.

W części teoretycznej mgr Bartosz Hojnacki przedstawia kolejno definicje i modele CWB, skale zjawiska i sposoby jego pomiaru, a następnie teorie organizacyjne (tj.: teorię anomii Mertona, teorię instytucji totalnych Goffmana, model biurokracji Webera) oraz wybrane do badań cechy osobowości. Doceniam rozmach, z jakim Doktorant potraktował temat (część teoretyczna obejmuje prawie 100 stron), mam jednak pewne uwagi krytyczne do tej części dysertacji. Przedstawiam je poniżej.

Pierwsza rzecz, to niewystarczające odniesienie się do teorii naukowej przy formułowaniu problemu badawczego, a co za tym idzie, niejasny cel badań oraz brak

uzasadnienia teoretycznego dla postawionych w toku pracy pytań badawczych. Znaczna część dalszych uwag przedstawionych w recenzji jest - moim zdaniem - następstwem słabo skonkretyzowanego celu badawczego. W streszczeniu Autor pracy wspomina o celu badań w jednym zdaniu, w części teoretycznej nie rozwija tego wątku. Nie jest więc jasne (1) jaki model CWB testuje w swoich badaniach (w definicji CWB opiera się na koncepcji Spectora i in., 2007, w dalszej części pisze szeroko o podejściu Martinko i in., 2002); (2) czym kieruje się przy wyborze zmiennych wyjaśniających oraz (3) jaki problem naukowy zgłębia. Brakuje mi także krytycznej analizy funkcjonujących w literaturze przedmiotu podejść do CWB. Kluczowy, wydawać by się mogło rozdział 1.4, dotyczący modeli CWB, niemalże w całości sprowadza się do przedstawienia przetłumaczonej na język polski tabeli z artykułu Martinko i in., (2002), z arbitralnie wybranymi przykładami cech, sytuacji (i zmiennych atrybucyjnych) 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 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 i atrybucyjnych, które autorzy traktują jako źródła zachowań szkodliwych w pracy. Poza tym autorzy artykułu włączyli do CWB pewne nietypowe zmienne – np.: lęk, depresję, stres, wiktymizację – które w świetle znanych typologii CWB nie są traktowane jako zachowania kontrproduktywne. Główna przesłanka płynąca z pracy Martinko i in., (2002) jest bardzo ogólna, a przez to trudna do zweryfikowania - CWB są wynikiem kombinacji bardzo różnych zmiennych indywidualnych i bardzo różnych cech sytuacyjnych oraz sposobów atrybucji zachowania.

W części empirycznej, w podrozdziale *Uzasadnienie podjęcia badań* (str. 95), o celu badań Autor pisze bardzo lakonicznie, w kilku zdaniach:

„Przeprowadzone badanie jest nawiązaniem do potrzeby dalszej diagnostyki luki badawczej sygnalizowanej przez Fine, Horowitz, Weigler i Basis (2010) związanej ze wcześniejszą tendencją badaczy do wyjaśniania zjawiska kontrproduktywności poprzez pryzmat zmiennych indywidualnych albo sytuacyjnych. Niniejsze badanie realizuje te potrzebę poprzez kombinację

czynników indywidualnych oraz sytuacyjnych (organizacyjnych) wraz z atrybucjami przyczynowymi.”

Tak sformułowany problem badawczy wymaga doprecyzowania. Nie do końca wiadomo o jaką „diagnostykę luki badawczej” chodzi, gdyż w żadnym innym miejscu dysertacji - poza zacytowanym powyżej - Autor nie powołuje się na cytowaną pozycję (Fine i in., 2010) i nie przedstawia punktu widzenia tej grupy badaczy. Ponadto, nawet jeśli co bardziej dociekliwy czytelnik chciałby zapoznać się z argumentami tych badaczy, nie bardzo ma jak, bowiem w bibliografii pozycja ta nie występuje. Z kontekstu można wywnioskować, że wspomniana luka – zdaniem Autora – jest związana z brakiem badań, które testowałyby efekt interakcji zmiennych osobowościowych i organizacyjnych na CWB. Nie do końca mogę się z tym zgodzić. Autorzy wielu modeli CWB (np.: Folger, Skarlicki, 1998; Bies i Trip, 2005; Spector, 2011) podkreślali, że CWB jest wynikiem kombinacji czynników osobowościowych i sytuacyjnych. Zresztą takie jest właśnie główne założenie tzw. „hipotezy popcornu” (Folger i in., 2008), zgodnie z którą o sile i częstości CWB współdecyduje interakcja szeregu czynników osobowościowych, jak i sytuacyjnych. Spector (2011), w swojej koncepcji podkreślał rolę zarówno cech osobowości, jak i stylów atrybucji, jako ważnych zmiennych regulujących wpływ czynników organizacyjnych na CWB.

Pomysł odniesienia 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. Jest to zaleta pracy. Niestety Autor nie precyzuje, w jaki sposób wymienione teorie wyjaśniają powstawanie zachowań kontrproduktywnych w pracy. Zawarte w rozdziale 2 opisy (str. 19 – 41) są właściwie biernym omówieniem podstawowych założeń tych teorii i ogólnych implikacji z nich płynących, bez wyraźnego odniesienia do podjętego w dysertacji problemu. 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. Przykładowo w podrozdziale 3.2.4. *„Związki samooceny z zachowaniami kontrproduktywnymi”* nie pojawia się ani jeden przykład

badania wprost odnoszącego się do relacji samoocena – CWB. Zawarte są natomiast opisy badań dość luźno powiązanych z tematem, np.: dotyczących związku samooceny z narcyzmem, poczuciem bezpieczeństwa w pracy, zaangażowaniem, wypalenie zawodowym, czy satysfakcją z pracy. Nie jest przedstawiony także sam mechanizm, który wyjaśniałby, dlaczego niska lub wysoka samoocena miałyby prowadzić do angażowania się pracowników w zachowania szkodliwe dla organizacji. W konsekwencji nie wiadomo jakie są oczekiwania Doktoranta, co do znaku zależności między samooceną a CWB. Podobna uwaga dotyczy podrozdziałów traktujących o związkach CWB z poczuciem własnej skuteczności oraz inteligencją emocjonalną. Nie wiadomo w jaki sposób zmienne te oddziałują na rozwój zachowań kontrproduktywnych. Trudno więc odnieść mi się do argumentu Autora, że:

Dodatkową wartością badania jest unikalna kombinacja cech indywidualnych i tzw. atrybucji przyczynowych, które, mimo istotnego wkładu w kształtowanie zachowań organizacyjnych jako pojedyncze konstrukty, nie wystąpiły w takiej konfiguracji w dotychczasowych badaniach.

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 jest przestrzegany. Odnosi się to zarówno do sposobu cytowań, zapisu wyników (np.: brak symboli statystycznych współczynników korelacji), zapisów w tabelach oraz bibliografii (np.: w wielu przypadkach podane są same tytuły prac, bez miejsca i nazwy wydawnictwa oraz roku wydania, wymieszane style APA i AMA, itp.). Spis treści nie zawsze odpowiada tytułom i śródtytułom zawartym w pracy (np.: nie zawiera w ogóle śródtytułów 3.2.2, 3.2.3 i 3.2.4, zawiera natomiast niespodziewanie śródtytuł 3.3.1.1). Niektóre pozycje cytowane w dysertacji nie są uwzględnione w bibliografii. Używany w pracy język nie zawsze spełnia standardy stawiane pracom naukowym. Zdarzają się błędy stylistyczne, niezręczności językowe, a także trudne do zrozumienia zdania, np.:

„Przedstawiony przez autorów meta-model jest dość elastyczny, w rozumieniu braku konieczności obecności wszystkich jego składowych w analizowanym badaniu, o czym autorzy piszą wprost oraz czemu dają wyraz umieszczając publikacje datowane przed 2002 w powyższej tabeli. Publikacje umieszczone po roku 2002 stanowią przykład i potwierdzenie, iż model jest aplikowalny również po jego przedstawieniu”

„Postanowili oni stestować tę relację na zasadzie kilku pomiarów w obrębie tej samej osoby, aniżeli pomiędzy osobami, przyjmując przy tym założenie, że z czasem, wysokie poczucie własnej skuteczności może przynosić odwrotny do zamierzonego efekt – obniżenie wydajności”

Można też znaleźć pewne błędy merytoryczne. Na str. 10 Autor pisze, że Robinson i Bennett rozwinęli klasyfikację zachowań kontrproduktywnych opracowaną przez Spectora. Tymczasem, to Spector (2006) bazował na typologii Robinson i Bennett (1995) i uszczegółowił ją. Trudno jest też zgodzić się z opisywanymi przez Autora argumentami, wskazującymi na przewagę badań samoopisowych nad innymi metodami pomiaru CWB. Doświadczenie mistrzostwa, doświadczenie zastępcze oraz perswazja społeczna to nie są (jak nazwano je w rozdziale 3.4.1) komponenty przekonań o własnej skuteczności, ale raczej źródła kształtujące te przekonania. Na tych przykładach poprzestaną, ale są jeszcze inne.

Przejdę teraz do oceny części metodologicznej przedstawionej do recenzji pracy. Zgodnie ze standardami dla prac naukowych, Doktorant scharakteryzował kolejno badaną próbę, opisał narzędzia pomiaru, przedstawił pytania badawcze oraz uzyskane wyniki badań i dyskusję wraz z wnioskami. Na rysunku 3 przedstawił także testowany model zależności (s. 98). Z modelu tego wynika, że zmiennymi wyjaśniającymi są trzy opisane w części teoretycznej cechy osobowości (inteligencja emocjonalna, negatywna afektywność i samoocena) oraz zmienne sytuacyjne (struktura, wartości kulturowe oraz obszar działalności gospodarczej). O ile zamieszczenie na rysunku zmiennych osobowościowych jest zgodne z oczekiwaniami i spójne z wcześniejszymi zapowiedziami Autora, o tyle pojawienie się na niej zmiennych sytuacyjnych jest nieco zaskakujące. Nie były one bowiem wymieniane jako istotne dla testowanego modelu, ani w tytule pracy, ani też w streszczeniu i części teoretycznej. Nie wiem też jaki był powód wprowadzania tych zmiennych do modelu, skoro – jak zauważa Autor (s. 100) – wszyscy respondenci reprezentowali jedno przedsiębiorstwo, nie byli więc zróżnicowani pod względem obszaru działalności gospodarczej, wartości kulturowych i struktury. Zresztą w zaprezentowanych w dalszej części rozprawy analizach statystycznych wymienione zmienne sytuacyjne nie są w ogóle uwzględnione w analizach.

Z modelu wynika (tak to można zinterpretować, na podstawie rysunku 3, choć Autor zdaje się tego nie dostrzegać i nie pisze o tym), że badany jest efekt mediującej 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. 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 (w ich własnej opinii) to wiarygodny wskaźnik efektywności. Taki jednak, jak rozumiem był autorski pomysł na operacjonalizację tych zmiennych.

Moje uwagi krytyczne odnoszą się do innych problematycznych kwestii. Pierwsza z nich wiąże się z liczebnością próby. Autor przeprowadził pojedyncze badanie, w paradygmacie poprzecznym, na próbie 131 osób. W moim odczuciu próba ta nie jest wystarczająca do testowania tak rozbudowanego modelu – zawierającego 10 zmiennych (tak wynika z rys. 3) i zakładającego efekt sekwencyjnej mediacji. Do testowania takich złożonych zależności zaleca się przeprowadzenie badań podłużnych (optymalnie byłoby z trzema pomiarami, w trzech punktach czasowych) lub też serii badań poprzecznych (Maxwell, Cole i Mitchell, 2011). Omawiając wyniki korelacji warto byłoby także wziąć pod uwagę poprawkę Bonferroniego. Poza tym, z uwagi na fakt, że wszystkie metody pomiaru miały postać kwestionariuszy, dobrze byłoby także sprawdzić tzw. błąd wspólnej wariancji metody (*common bias method*, np.: testem Harman), polegający na sztucznym zawyżeniu współczynnika korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi.

Kolejna moja uwaga dotyczy braku w recenzowanej rozprawie doktorskiej hipotez badawczych. Trudno mi zrozumieć dlaczego Autor poprzestał na pytaniach badawczych i „eksploracyjnym” charakterze badań, skoro w literaturze przedmiotu znaleźć można zarówno teorie, jak i wyniki badań dające podstawy teoretyczne do sformułowania konkretnych oczekiwań, co do badanych zależności. Jeśli chodzi o treść pytań badawczych, część z nich nie koresponduje z testowanym przez Doktoranta modelem, a więc nie odnosi się do badanych w pracy zależności. Poza tym są one bardzo ogólne, stąd trudno udzielić na nie rozstrzygającej odpowiedzi (np.: pyt. 1. *Jakie są wzajemne relacje pomiędzy zmiennymi indywidualnymi w testowanym modelu?*).

Jeśli chodzi o zastosowane analizy statystyczne mam mieszane odczucia. Z jednej strony doceniam oryginalność podejścia i zastosowanie (poza prostymi analizami korelacji)

drzewa decyzyjnego, metody stosunkowo rzadko wykorzystywanej w badaniach psychologicznych. Z drugiej strony mam poważne wątpliwości czy możliwa jest, za jej pomocą, weryfikacja skonstruowanego modelu i odpowiedź na postawione pytania badawcze. Metoda drzewa decyzyjnego pozwala na wielopoziomą klasyfikację obiektów (przewidywanie etykiet klas) i o ile ma wartość predykcyjną, o tyle nie wyjaśnia mechanizmów powstawania poszczególnych zjawisk. Zresztą przy interpretacji wyników uzyskanych tą metodą, Autor w niewielkim stopniu odnosi się do testowanych zależności. Dodatkowym ograniczeniem jest niewielka liczba osób badanych, co sprawia, że w skład poszczególnych „części” drzewa wchodzi pojedyncze przypadki. Na podstawie porównywania kilku- lub kilkunastoosobowych podgrup trudno wyciągać wiarygodne wnioski. W moim przekonaniu bardziej trafne przy testowaniu modeli wielozmiennowych byłoby zastosowanie metody równań strukturalnych.

Jeśli chodzi o analizę korelacji, jej wyniki przedstawione są w 25 tabelach, podczas gdy można byłoby je przedstawić w tabeli zbiorczej. Utrudnia to całościowe spojrzenie na dane. W interpretacji wyników badań Autor właściwie analizuje związki „każdej zmiennej z każdą”, bez odniesienia się do opracowanego modelu. Nie rozumiem też, z jakiego powodu przeprowadzono analizy oddzielnie dla kobiet i mężczyzn, skoro nie była to zmienna główna, zaś w badanej grupie było jedynie 43 kobiety. Mam też pewne zastrzeżenia co do sposobu interpretacji wyników analizy korelacji. Na przykład, w kilku miejscach (także w pyt. 2) Doktorant posługuje się terminem „wpływ” przy interpretacji wyników analizy korelacji. Wnioskuje o istnieniu różnic w poziomach zmiennych - np.: ze względu na płeć - w oparciu o wartości średnich, bez przeprowadzenia podstawowych testów statystycznych (chociażby t-Studenta),

„Spośród przedstawionych na uwagę zasługują nieco wyższy średni poziom zachowań kontroduktywnych deklarowany przez kobiety (45,02) od 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)”

a także szacuje różnice między współczynnikami korelacji, w oparciu o wartość samych współczynników, co również jest nadinterpretacją.

„Dodatkowo, porównując 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 dotycząc poczucia własnej skuteczności

(GSES) i uczuć negatywnych (-,452; $p < 0.01$ do -,269; $p > 0.05$) oraz uczuć pozytywnych (,592; $p < 0.01$ do ,450; $p < 0.01$), a także samooceny (,474; $p < 0.01$ do ,323; $p < 0.05$).”

Pewnie są to przejęzyczenia ze strony Doktoranta i jest on świadomy, że badania korelacyjne nie uprawniają do konstruowania wniosków o charakterze przyczynowo – skutkowym oraz, że bez dodatkowych testów statystycznych nie można orzekać o wielkości różnic między współczynnikami korelacji. W Dyskusji Autor jeszcze raz odnosi się do pytań badawczych i szczegółowo omawia wyniki każdego z nich. Ponownie rozrysowuje model testowanych zależności (rys. 10, s. 143), który dotyczy jednak nieco innych zależności niż zakładane. Na przykład pojawia się nowa zmienna (pozytywna afektywność), której model (rys. 3) nie obejmował i która nie pojawiła się w treści pytań badawczych. Sama struktura tej części pracy wymaga gruntownej przebudowy.

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. Wykorzystanie metody drzewa decyzyjnego to także zaleta pracy, choć przewidywane zależności dobrze byłoby przetestować przy pomocy równań strukturalnych. Oryginalna jest też perspektywa ujęcia zachowań szkodliwych w pracy w szerszym – bardziej socjologicznym – kontekście. Ograniczeniami pracy jest natomiast niejasność celu badań i pytań badawczych oraz brak hipotez kierunkowych; małowartościowa próba; brak spójności między pytaniami badawczymi a testowanym modelem; nie do końca trafny dobór metod statystycznych do testowania skonstruowanego modelu, a także błędy we wnioskowaniu statystycznym.

Przedstawione ograniczenia są na tyle poważne, że moja całościowa ocena dysertacji doktorskiej mgr 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 pt: *„Osobowościowe predyktory zachowań kontrproduktywnych 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.) stawianym

kandydatom do uzyskania stopnia naukowego doktora z zakresu psychologii. Jednocześnie doceniam ważkość podjętego tematu, dostrzegam wymienione powyżej zalety pracy i uważam, że możliwa jest jej poprawa. Dlatego wnioskuję o skierowanie rozprawy mgr Bartosza Hojnackiego do przepracowania.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Henry' or similar, written in a cursive style.