

Katedra Teorii Zarządzania

Kolegium Zarządzania i Finansów

Szkoła Główna Handlowa

Recenzja rozprawy doktorskiej

mgr Sayanjit Guha

pt. „Organisational Commitment of Frontline Sales Managers in Public and Private Banks in India: a Comparative Study”

Promotor: dr hab. Krzysztof Cybulski, Prof. UW,

Podstawę formalno – prawną napisania recenzji stanowi pismo Pana Przewodniczącego Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Warszawskiego, Prof. dr hab. Grzegorza Karasiewicza z dnia 27 kwietnia 2023r. otrzymanej w dniu 28 czerwca 2023 roku.

Spis treści

1. Uwagi wstępne	2
2. Ocena wyboru problematyki rozprawy	2
3. Układ i struktura pracy	3
4. Ocena merytoryczna i wkład w rozwój wiedzy.....	4
5. Ocena wykorzystania źródeł bibliograficznych.....	7
6. Ocena strony edytorskiej i technicznej.....	7
7. Konkluzje końcowe	8
8. Wniosek	8
Odwołania, literatura.....	9

1. Uwagi wstępne

Praca doktorska mgr Sayanjit Guha skupia się teorii przywiązania (ale też zaangażowania) organizacyjnego (organizational commitment)¹ wywodzącej się z teorii motywacji (Etzioni, 1961) w grupie menedżerów sprzedaży banków państwowych oraz prywatnych w Indiach. Faktycznie, pojęcia motywacji, zaangażowania i przywiązania nie są tożsame, na co zwraca uwagę m.in. J.P.Meyer (2014). Autor dysertacji w trakcie rozwoju analizy literaturowej wskazuje na te różnice, co należy uznać za wyraz dojrzałości badawczej oraz szerokiej wiedzy w analizowanym temacie. W pracy definiuje przywiązanie organizacyjne wskazując na powiązanie z produktywnością i wynikami pracy oraz rotacją pracowników. Zgodnie ze wskazaniem wynikającymi z analizy literatury określa trzy typy przywiązania organizacyjnego afektywne, trwania i normatywne (affective, continuance and normative). Co także ważne, autor oprócz analizy współczesnych źródeł powołuje się także na seminalne prace m.in. J.Etzioniego (1961), czy M.Portera (1974), co dowodzi świadomości stosunkowo długiej ewolucji pojęcia i szeregu badań w opisywanym zakresie tematycznym.

2. Ocena wyboru problematyki rozprawy

Problematyka pracy została wybrana na podstawie analizy źródeł literaturowych i wskazania luki badawczej w obszarze teorii przywiązania organizacyjnego w kontekście zachodzących zmian w bankowości, jak praca zdalna, rozwój autonomicznych zespołów, multikulturowość, business intelligence i big data. Zasadne było więc postawienie w pracy pytania, jak zmiany te wpływają na przywiązanie do pracodawcy i samej pracy pracowników banku i jak można współcześnie rozwijać systemy wspierające przywiązanie, motywację i zaangażowanie.

Autor dysertacji, przedstawiając problematykę pracy powołuje się na liczne źródła literaturowe podchodzące do badanego zagadnienia z różnych perspektyw. Zarówno od strony roli spełnianej w organizacji, charakterystyki wykonywanych zadań, kwestii strukturalnych, afektywnych i normatywnych. Szerokie spojrzenie pozwala na ustalenie luki badawczej w zakresie przywiązania organizacyjnego personelu sprzedaży. Samo badanie dotyczy co prawda banków w Indiach, jednak wnioski mogą być znacznie szersze i możliwe do zastosowania w innych branżach i innych regionach świata. Wskazuje na rosnące zainteresowanie badaczy przywiązaniem organizacyjnym, jako szerokim

¹ Termin „organizational commitment” został tu przyjęty jako równoważny „przywiązaniu organizacyjnemu”, za m.in. D.Grabowski, M. Chrupała-Pniak (2016)

i nie dość jeszcze ustrukturyzowanym zagadnieniem obejmującym obecnie szereg innych kwestii jak informację zwrotną, motywację i systemy motywacyjne, zaangażowanie, ustalanie celów itd. Autor wskazuje na liczne przesłanki wywodzące się ze strony aplikacyjnej, jak osiągnięcie celów organizacji, szukania wspólnoty celów indywidualnych pracowników z celami organizacyjnymi, redukcji absencji pracowniczych, odpływu pracowników z organizacji, redukcji kosztów zarządzania kapitałem ludzkim, czy budowania atmosfery pracy i kultury organizacyjnej nastawionej na wyniki. Faktycznie kwestie te, pomimo wielu podejść i licznych badań naukowych wciąż wydają się być nierozwiązane. Zwłaszcza w obszarze sprzedaży, który w nurcie naukowym występuje relatywnie rzadko. Ponadto, przyjmując charakterystykę branży bankowej w Indiach jako silnie konkurencyjną, powstaje ważna z perspektywy praktycznego zastosowania luka badawcza zidentyfikowana przez autora.

Zatem, temat jest aktualny i odpowiada na potrzeby badań w zakresie przywiązania organizacyjnego i zarządzania sprzedażą w bankowości. Doktorant wymienia szereg autorów wskazujących potrzebę badania tych kwestii. Wskazuje je już we wstępie (s.11). Dookreśla przesłanki aplikacyjne wskazując na aktualność tematu oraz wyłaniającą się z analizy publikacji potrzebę badań w tym zakresie (s.12). W kontekście tego, wybór tematu należy ocenić pozytywnie. Jest klarownie przedstawiony i dobrze umotywowany źródłami literaturowymi, w tym także prezentującymi badania przeprowadzone w tym obszarze. Wybór takich źródeł jest bez wątpienia cenny.

3. Układ i struktura pracy

Praca skonstruowana poprawnie. Rozpoczyna się wstępem obejmującym przedstawienie kontekstu podjęcia tematu, prezentuje podstawowe zagadnienia poruszone w pracy, problem badawczy, formułuje sześć celów pracy, z czego pięć należy uznać za cele poznawcze, jeden zaś za aplikacyjny. Autor co prawda sam nie ustala charakteru celów, są jednak one klarowne. Przedstawiając problematykę przywiązania organizacyjnego autor opisuje ogólny kontekst zagadnienia powołując się na liczne źródła literaturowe, zarówno nowsze (Dabir, Azarpira 2017), jak i nieco starsze (Etzioni, 1961; Kiesler, 1971), co należy uznać za przejaw dojrzałości naukowej. Przedstawia także wagę zagadnienia przywiązania organizacyjnego podnoszonego w literaturze przedmiotu. Stanowi to dobre uzasadnienie wyboru tematu. W kolejnej części wstępu przedstawiono bankowość w Indiach i jej ocenę. W dalszej wyodrębnionej części wprowadzenia opisano istotę zagadnienia przywiązania organizacyjnego w grupie personelu sprzedaży. Również w części wprowadzenia do pracy naświetlony został badany problem, przedstawiono cele pracy oraz wagę badanego zagadnienia. Należy to ocenić jako ciekawe i wygodne z perspektywy czytelnika umieszczenie na początku pracy podstawowych dla dysertacji

kwestii. Faktycznie zapoznanie się z nimi na początku wyjaśnia dalsze rozdziały i zasadność ich zamieszczenia w pracy. Prócz wstępu, pracę konstruuje trzy rozdziały oraz podsumowanie.

Rozdział pierwszy zawierający niemal 70 stron analizy literatury w opisywanym temacie podzielony został na trzy podrozdziały. Nieco nierówno rozłożony tekst (podrozdział 1.1. to 27 stron, a np. 1.2. to stron 15) można uzasadnić położeniem szczególnego nacisku na wyjaśnienie pojęcia przywiązania organizacyjnego i w nieco mniejszym stopniu na kwestie motywacji i zaangażowania pracowniczego w bankowości w Indiach oraz zaangażowania organizacyjnego w bankach indyjskich.

Rozdział drugi przedstawia metodykę badawczą, kształt i formę badania, zasady doboru próby, hipotezy i pytania badawcze. Całość opisu zawarto na 16 stronach. Być może bardziej zasadnym byłoby włączenie rozdziału drugiego do trzeciego, co by nadawało całości nieco bardziej jednolity charakter. Jest to jednak uwaga o charakterze technicznym, nie zmieniająca wartości pracy. Rozdział ten posiada aż trzynaście podrozdziałów, z czego dwa (2.8 i 2.11) podzielone są na mniejsze subrozdziały. Taki zabieg, w kontekście rozdziału poprzedniego wprowadza nieco inny styl podziału i numeracji treści. Rozdział ten, podobnie jak kolejny i w odróżnieniu od poprzedzającego rozpoczyna się wstępem. Zasadnym byłoby utrzymywanie spójnego stylu, co warto rozważyć w ewentualnych kolejnych pracach autora.

Rozdział trzeci przedstawia dane zgromadzone w trakcie badania oraz ich analizę. Jest to najciekawsza część pracy. Zawarta na 35 stronach przedstawia analizę jakościową oraz ilościową i zakończony jest podsumowaniem.

Ponadto praca zawiera bibliografię, spis tabel, wykresów oraz stanowiącą załącznik ankietę wykorzystaną w badaniu i skierowaną do respondentów.

Cała praca obejmuje 208 stron wraz z załącznikiem, jej układ jest klarowny, rozdziały są czytelne i dobrze zorganizowane w całości pracy. W poszczególnych rozdziałach autor sprawnie przeprowadza poprzez analizowane zagadnienia, zaś zastosowanie podrozdziałów ułatwia zapoznanie się z treścią pracy.

4. Ocena merytoryczna i wkład w rozwój wiedzy

W dysertacji zostało przedstawionych szereg zagadnień związanych z przeprowadzonym badaniem. Rozdział pierwszy poświęcony został przedstawieniu współczesnego spojrzenia na teorię przywiązania organizacyjnego. Zatytułowany jako przegląd literatury przedstawia analizowane w pracy zagadnienia.

Ciekawie opisane zostały typy przywiązania organizacyjnego. Brakuje jednak wyjaśnienia przestanków wyboru tego podejścia do typologii. Jest ich przecież znacznie więcej, jak choćby przedstawiane w przytaczanych pracach Kantera (1968), czy Etzioniego (1961). Nie mniej jednak, podział na przywiązanie afektywne, ciągłości i normatywne są dobrze opisane, zaś publikacje są zestawione w formie tabel, które jednak ze względu na ich obszerność można by przenieść do załączników. Źródła literaturowe są dobrze dobrane, ze znaczną przewagą prac przedstawiających wyniki przeprowadzonych badań, co zostało ujęte w tabelach 1-1 (s.27-33), 1-2 (s.34-35) oraz 1-3 (s.37-38). Rysunek 1-1 (s.40) nie jest dobrze umotywowany. Czy np. rozmiary prostokątów, w których zamieszczono poszczególne zmienne wpływające na przywiązanie organizacyjne, mają znaczenie w ocenie wagi czynnika w ogólnej strukturze? Nie zostało to wyjaśnione. Bardziej zasadnym byłoby przedstawienie ich w punktach, zwłaszcza, że w dalszej części pracy zmienne te są opisane właśnie jako subrodziały (punkty). Ponadto ich wybór też nie jest dobrze umotywowany. Nie ma dobrze wykazanego nawiązania do przedstawionej uprzednio typologii przywiązania organizacyjnego. Jedynie ogólne spostrzeżenia, że niektórzy autorzy wymieniając poszczególne zmienne odnoszą się do poszczególnych typów przywiązania organizacyjnego. Bardzo ciekawe jest natomiast bazujące na literaturze przedstawienie porównania pracowników przywiązanych i nieprzywiązanych organizacyjnie (s.46), z czego wynikają wnioski zawarte w subrozdziale 1.1.4 nt. strategii budowania przywiązania organizacyjnego. Podrozdział 1.2 (s.50) ciekawie przedstawia bankowość w Indiach. Wychodząc od historycznego ujęcia, poprzez wiek XIX po współczesność. Część szczególnie cenna dla czytelnika niezbyt dobrze zaznajomionego z bankowością w Indiach. W subrozdziale 1.2.3 (s.54) zastosowano niezbyt szeroki opis źródeł stresu w pracy w bankowości, co zostawia znaczny niedosyt w tym obszarze. Podobnie jak opis różnic w kulturze organizacyjnej banków państwowych i prywatnych w Indiach (s.59). Tu brakuje także modelu, na którym można by oprzeć porównanie kultur organizacyjnych. Zwłaszcza, że następuje dalsze nawiązanie do wymiarów kultury organizacyjnej (rozdz. 1.3.2). Opis zadań menedżera sprzedaży (rozdz.1.2.6) wydaje się dość spłycony i sprowadzony w zasadzie do funkcji zarządzania wg. H.Fayola. Jako, że jednak nie to jest istotą pracy, nie stanowi to o jej wartości. Ciekawy jest rozdział 1.3. opisujący przywiązanie organizacyjne w bankach w Indiach. Rozdział ten wskazuje na znaczne doświadczenie i szeroką wiedzę autora w tym obszarze. Nieco brakuje tu także przywołania teorii Hesketta i Kottera (1992) n.t kultury organizacyjnej i motywacji wewnętrznej oraz kształtujących ją czynników i ich wzajemnej zależności. Mogłoby to nieco wnieść do pracy odwołującej się przecież do pokrewnych do przywiązania organizacyjnego co autor podkreśla np. opisując przywiązanie afektywne (s.26). Zwłaszcza, że wielokrotnie naświetlana jest w pracy waga tego tematu (s.24).

Ciekawe są tabele zestawiające analizowane prace źródłowe, jednak niekiedy brakuje ich podsumowania i wniosków dla dalszych części pracy (np. tab. 1-7, s.81-82). Bardzo dobrym pomysłem

jest wprowadzenie rozdziału podsumowującego w formie przedstawienia ram konceptualnych całej pracy (rozdz. 1.4. s.91-92). Jest on jednak bardzo krótki i zbudowany przede wszystkim z diagramu bez jego szerszego opisu. Warto byłoby w tym miejscu dokładniej zagregować całość rozdziału pierwszego i w nieco mniej lakoniczny sposób ująć założenia pracy wynikające z jego treści.

Rozdział drugi przedstawia zastosowaną metodykę badania. Przedstawiony paradygmat ontologiczny (s.93) przy zaproponowanym jego uzasadnieniu jest nieco bardziej paradygmatem pozytywistycznym, choć w badaniach jakościowych powinien to być raczej paradygmat interpretatywny. W dalszej części autor wskazuje na charakter dedukcyjny badań (s.96), co wydaje się słuszne i zasadne. Zadaje siedem pytań badawczych, które można by sprowadzić do pięciu łącząc np. 1 i 2 oraz 5 i 6. Postawiono pięć hipotez badawczych (pięć zerowych i pięć alternatywnych), dość dobrze skonstruowanych. Stosunkowo dobrze przedstawiono także metodę ustalania i doboru próby badawczej, co znalazło odzwierciedlenie także w analizie profilu demograficznego respondentów (s.111-113). Zastosowane oprogramowanie do analizy statystycznej SPSS mogłoby być zweryfikowane innym, jak np. Stata, choć nie jest to zabieg konieczny. Wykorzystana metoda analizy korelacji oraz regresji ANOVA są odpowiednio. Sugerowane byłoby jednak wykorzystanie także metod testowania hipotez, jak choćby test chi-kwadrat, czy t-studenta. Zastosowano współczynnik korelacji Pearsona, jednak nie wskazując jednoznacznie, dlaczego wybór padł właśnie na Pearsona, a nie np. Spearmana. Poszczególne zagadnienia są badane zgodnie ze sztuką, z wykorzystaniem współczynnika R², korelacją Pearsona itd. Wyniki są istotne statystycznie, choć brakuje nieco szerszego badania normalności rozkładu. Nie ma też analiz z odrzuceniem wyników skrajnych, na które stosowany współczynnik Pearsona jest szczególnie wrażliwy. W rozdziale 3.3. zawarto wnioski z analizy jakościowej stosując techniki pytania otwartego w ankiecie (sekcja B ankiety, załącznik s.208), wywiadu i grupy fokusowej i jak pisze autor „itd.”. Powinno być to doprecyzowane. Jakie inne techniki badawcze zostały tu wykorzystane. Czy badanie były strukturyzowane, czy nie, w jakich warunkach i kogo objęło. Należałoby też dobrze uzasadnić wybór tych technik w poszukiwaniu odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Pomimo tych niedostatków badanie to dostarcza ciekawych spostrzeżeń i wniosków. Są to jednak wnioski trudne do zagregowania i o charakterze subiektywnym i kontekstowym.

Praca jest stosunkowo dobrze podsumowana, następuje dyskusja hipotez i wnioski są poprawne. Nieco niedosytu zostawia część poświęcona możliwym kierunkom dalszych badań w tym obszarze. Zawarte na połowie strony wskazówki do dalszych badań nie są wystarczające, choć wciąż bardzo ciekawe.

Ogólnie powyższe uwagi nie zmieniają jednak faktu, iż przedstawiona praca jest cenna i dobrze przygotowana, a wnioski ciekawe i wartościowe.

5. Ocena wykorzystania źródeł bibliograficznych

Praca oparta jest na bardzo rozległych źródłach bibliograficznych, których listę zawarto na 30 stronach oraz na jednej stronie trzy źródła internetowe. Nieco dziwią tylko trzy źródła internetowe, jednak nie jest to uwaga krytycznie ważna. Zespół wykorzystanej literatury stanowią zarówno artykuły naukowe, książki, monografie wieloautorskie, źródła internetowe i raporty. Bibliografia obejmuje źródła anglojęzyczne z różnych okresów, ale też w innych językach np. Jabri, Ghazzawi (2019), Verma (2015). Zarówno opracowania najnowsze, jak np. Bodjrenou, Xu, Bomboma (2019), Bose (2019), Vasconcelos, Gestao (2018), jak i starsze np. Kanter (1968), Wiener (1982), Bateman, Strasser (1984), Strauss, Corbin (1990). Przeważają źródła wywodzące się od autorów pochodzących z jednej tylko części świata. Jest to jednak zasadne dla studium pokazującego kwestie zarządzania sprzedażą w bankach indyjskich. Tak bogata i rozległa bibliografia jest zasadna, choćby z punktu widzenia przygotowywania badania dotyczącego zarówno teorii przywiązania organizacyjnego, jak i zagadnień analitycznych związanych z zarządzaniem funkcją sprzedaży i rozwijanymi w tym obszarze metodykami, teoriami i ujęciami. Nie można się tu zgodzić, jak niekiedy sugerują recenzenci, iż rozległość wykorzystanych źródeł stanowi o eklektyzmie i nieuzasadnionej wielowątkowości pracy. Jest to zasadne, źródła literaturowe wymienione przez autora są adekwatne do pracy doktorskiej, utrzymane w ramach analizowanych zagadnień i poruszanych tematów. Cenne jest także dokonanie przez autora przeglądu literatury związanej z poruszonym tematem poczynając od prac źródłowych, będących inspiracją do kolejnych opracowań sporządzonych przez innych autorów. Ma to miejsce np. w przypadku prac Etzioniego (1961), Kantera (1968), Druckera (2005), czy Donaldsona (1998, 2004).

Wykorzystanie źródeł literaturowych należy ocenić pozytywnie, zaś ich wielowymiarowa rozległość jest nie tylko uzasadniona, ale też wnosi wiele ważnych treści do przedstawionej dysertacji.

6. Ocena strony edytorskiej i technicznej

Praca napisana jest w czytelny sposób, dobrym rozmiarem czcionki z odpowiednimi odstępami pomiędzy liniami. Drobne literówki (np. w spisie treści s.7 numeracja stron 1299 zamiast 129, 1466 zamiast 146, 14848 zamiast 148, podobnie w spisie tabel), w bibliografii część tytułów jest zapisana kapitalikami, podczas gdy inną standardową czcionką, a niektóre kursywą. W źródle Johnston M. ... jest Roytledge, zamiast Routledge. Należałoby te zapisy ujednoczyć. Zasadnym zabiegiem jest umieszczenie

wprowadzenia do rozdziału w rozdziałach drugim i trzecim. Nieco brakuje tej części w rozdziale pierwszym. Na stronie 46, w trzecim wersie prawdopodobnie pozostałe po usunięciu wyrazu litery „ann”). Tabele oraz rysunki nie zawierają w opisie źródła, co należałoby uzupełnić. W podrozdziale 2.6. (s.98) pytanie badawcze kończy się „...and” i samo zdanie jest nieco niezrozumiałe. Pytania powinny być numerowane, co ułatwiłoby dalsze poruszanie się w treści pracy. Na stronie 141, akapit 2, wers 2 „Hestated” zamiast „He stated”. Łatwiej także byłoby się poruszać w wymienionych na ostatnich stronach źródłach bibliograficznych, gdyby były numerowane i oprócz podziału na źródła internetowe i inne były także podzielone na np. opracowania naukowe, raporty itd.

7. Konkluzje końcowe

W rozprawie doktorskiej mgr Sayanjit Guha pt. *„Organizational Commitment of Frontline Sales Managers in Public and Private Banks in India: A Comparative Study”* autor wykazał umiejętność formułowania cennego, nieoczywistego i dotychczas nieco pomijanego w pracach celu badawczego obejmującego współczesne podejście do teorii przywiązania organizacyjnego oraz wykorzystania aktualnych narzędzi do jego analizy w kontekście zespołu sprzedaży działającego w sektorze bankowym i w Indiach. Podejście do problemu oraz badania prezentowane przez autora pozwalają lepiej zrozumieć zagadnienie przywiązania organizacyjnego w sprzedaży. Przeprowadzone badanie jest wartościowe, dobrze zaprojektowane i odpowiednio przeprowadzone. Doktorant prezentuje szeroki zakres wiedzy w badanym obszarze, odwołuje się i przedstawia bogate źródła literaturowe dotyczące przedmiotu. Analizuje badany problem z wykorzystaniem narzędzi statystycznych oraz prezentuje zarówno wiedzę z zakresu analizy statystycznej, jak również umiejętność jej przedstawienia i interpretacji. Mimo pewnych usterek, praca jest niebanalna i wnosi istotny wkład w rozwój wiedzy w Dyscyplinie Nauk o Zarządzaniu i Jakości.

8. Wniosek

Na podstawie przeprowadzonej recenzji stwierdzam, iż praca przedłożona przez Pana Sayanjit Guha pt. *„Organisational Commitment of Frontline Sales Managers in Public and Private Banks in India: a Comparative Study”* **spełnia wymogi stawiane rozprawom doktorskim** w świetle Ustawy z dnia 14 marca 2003r o Stopniach Naukowych i Tytule Naukowym oraz stopniach i Tytule w Zakresie Sztuki (Dz.U. Nr 65, poz.595 z późn. zmianami) oraz Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z

dnia 26 września 2016 roku wnoszę o przyjęcie przez Radę Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego recenzowanej pracy oraz dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Mikołaj Pindeliski

PRODZIEKAN
Studium Magisterskiego

dr hab. Mikołaj Pindeliski, em. SGH

Odwołania, literatura

1. Chrupała – Pniak M., Grabowski D., 2016, *Etyka pracy, przywiązanie organizacyjne a gotowość do podejmowania nieetycznych zachowań proorganizacyjnych: raport z badań*, Psychologia Społeczna, nr 1, s.69-83.
2. Kotter J.P., Heskett J.L., 1992, *Organizational Culture and Performance*, The Free Press, New York
3. Meyer J.P., 2014, *Employee Commitment, Motivation and Engagement: Exploring the Links*, [in] Gagne M. (ed.) *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, Oxford University Press, Oxford, pp.33-48
4. Zaleznik, A., (2004), *Managers and Leaders. Are They Different?*, Harvard Business Review, January, s. 74-81.