

Szczecin, 29-07-2023 r.

Prof. dr hab. Edyta Rudawska
Katedra Marketingu
Instytut Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

RECENZJA

Rozprawy doktorskiej Pana **mgra Sayanjit Guha**

**„Organizational commitment of frontline sales managers in public and private banks in India:
a comparative study”,**

napisanej pod kierunkiem dra hab. Krzysztofa Cybulskiego,

Uniwersytet Warszawski,

Warszawa 2023, ss. 208

Podstawą sporządzenia recenzji jest pismo Przewodniczącego Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości, prof. dra hab. Grzegorza Karasiewicza z dnia 27.04.2023 roku. Ocena rozprawy doktorskiej została przygotowana zgodnie z Ustawą o stopniach i tytułach naukowych z dnia 14 marca 2003 roku poz. 65 oraz na podstawie Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 26 września 2016 roku w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, habilitacyjnym oraz postępowaniu o nadanie tytułu profesora, w związku z art. 179 ust.1 ustawy z dnia 3 lipca 2018 r. (Dz.U. poz. 1669 z późn. zm.).

Celem recenzji jest odpowiedź na pytanie, czy przedłożona rozprawa doktorska spełnia wymogi ustawowe, pod względem merytorycznym i formalnym, stawiane pracom doktorskim w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. W związku z tym ocena niniejszej rozprawy doktorskiej została dokonana na podstawie kryteriów pozwalających na stwierdzenie spełnienia wymogów w kontekście oryginalnego rozwiązania problemu naukowego, wykazania ogólnej wiedzy teoretycznej Doktoranta w dyscyplinie nauk o



zarządzaniu i jakości jak również umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. W szczególności, w recenzji ocenie poddano zasadność podjętej problematyki, sposób sformułowania problemu badawczego i tematu rozprawy, umiejętność prowadzenia wywodu naukowego (w tym umiejętność formułowania celów, hipotez badawczych i pytań badawczych), metodykę badań, układ prezentowanych treści, zawartość merytoryczną oraz stronę formalną dysertacji. Powyższe elementy stały się podstawą sformułowania oceny końcowej.

1. Ocena doboru tematu, celu rozprawy i pytań badawczych

W literaturze wskazuje się, że zaangażowani pracownicy mają nadrzędne znaczenie dla każdej organizacji. Dostęp do zaangażowanych pracowników to czynnik, któremu przypisuje się kluczową rolę w osiąganiu przez organizację sukcesu rynkowego, mierzonego zarówno pozycją rynkową jak i wynikami finansowymi. Dlatego zaangażowanie pracowników jest przedmiotem uwagi zarówno badaczy, jak i menedżerów w organizacjach na całym świecie i we wszystkich branżach. Uznawane jest ono za istotny element wpływający na efektywność organizacji i wyniki finansowe, wydajność, przewagę konkurencyjną, zadowolenie klientów i wiele innych elementów. Bez zaangażowanych pracowników na wszystkich szczeblach organizacyjnych nie jest możliwe tworzenie długotrwałych, efektywnych relacji z klientami. Zaangażowanie organizacyjne pracowników zyskało znaczną popularność w ciągu ostatnich 20 lat, jednak koncepcja ta nadal pozostaje niekonsekwentnie definiowana. Chociaż wiele napisano na ten temat, przeprowadzono stosunkowo niewiele rygorystycznych badań naukowych na temat czynników determinujących zaangażowanie pracowników. W rezultacie brakuje badań analizujących tę koncepcję, w tym również dotyczących specyfiki jego kształtowania w różnych sektorach gospodarki. Stąd problematykę badawczą oceniam jako aktualną i ważną z punktu widzenia prowadzonych dyskusji naukowych. Oryginalność rozprawy przejawia się w dążeniu do rozpoznania charakteru i stopnia zaangażowania pracowników sprzedażowych w sektorze bankowym w Indiach. Z uwagi na wysoki stopień konkurencyjności tego sektora w Indiach, a co za tym idzie wysoką presję pracy, niski poziom równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym i niski poziom satysfakcji pracowników, odnotowuje się w tym sektorze szczególnie wysoki poziom rotacji pracowników, szczególnie tych pełniących funkcje sprzedażowe. To w



konsekwencji prowadzi do niskiego poziomu motywacji i zaangażowania tychże pracowników. Wyniki prezentowanych badań dostarczają informacji w obszarze czynników kształtujących zaangażowanie pracowników sprzedaży sektora bankowego. W pracy dążono również do zidentyfikowania najlepszych praktyk, które instytucje finansowe w Indiach mogą wdrożyć w celu poprawy poziomu satysfakcji i zaangażowania pracowników. W związku z powyższym waga problemu, a tym samym dysertacja ma wartość nie tylko dla teorii zarządzania czy marketingu, ale również dla współczesnej praktyki zarządzania bankami.

We Wstępie Doktorant, opierając się na teoretycznych argumentach, uzasadnił wybór tematu oraz nakreślił tło dla prezentowanych później rozważań, identyfikując jednocześnie wynikające z literatury luki badawcze. Stało się to podstawą zdefiniowania problemu badawczego dotyczącego czynników determinujących zaangażowanie pracowników sprzedaży w prywatnym i publicznym sektorze bankowym. Tematyka przedstawionej mi do recenzji rozprawy doktorskiej została prawidłowo osadzona w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Mając na uwadze problem badawczy Doktorant sformułował cel główny rozprawy oraz cele szczegółowe. Cel główny rozprawy stanowi dobry punkt wyjścia do podjęcia zarówno studiów teoretycznych jak i opracowania koncepcji i przeprowadzenia autorskich badań empirycznych w tym obszarze. Jest on poprawnie sformułowany (prawidłowo logicznie i semantycznie) i nie budzi żadnych zastrzeżeń. Celem głównym jest bowiem zrozumienie koncepcji zaangażowania organizacyjnego wśród pracowników sprzedaży w państwowym i prywatnym sektorze bankowym w Indiach. Celowi głównemu przyporządkowano 6 celów szczegółowych. Ich analiza pozwala na konstatację, że Autor dysertacji przyjął szersze spojrzenie na proces kreowania zaangażowania pracowników, co należy podkreślić jako atut podejścia badawczego. Owo szersze spojrzenie wynika z faktu, iż analizę tej koncepcji rozpatruje zarówno z punktu widzenia dwóch grup podmiotów bankowych, tj. banków państwowych i prywatnych jak i z punktu widzenia różnych rodzajów tego zaangażowania, tj. afektywnego, kontynuacyjnego i normatywnego. Jednoznacznie pozytywnie oceniam sposób sformułowania celu głównego i celów szczegółowych. Moje wątpliwości w tej części dysertacji budzą jednak rozważania ukazujące tło studiów literaturowych. W części poświęconej znaczeniu zaangażowania w sektorze bankowym (s. 11-12) Autor, poza jednym fragmentem, w którym pisze, że zaangażowanie pracowników jest szczególnie istotne w sektorze bankowym (s. 11), w



rzeczywistości nie odnosi się do wskazanego sektora. Rozważania Doktoranta nie pokazują specyfiki tego sektora i mogą być odniesione do różnych sektorów. Ponadto, pisze On, że koncepcja ta jest ważna w tym konkretnym sektorze z licznych powodów, ale nie wymienia tychże powodów. Dalej, wskazuje, iż wcześniejsze badania pozwalają na identyfikację kilku sposobów poprawy zaangażowania pracowników, ale omawia tylko jeden, tj. komunikację. Wreszcie, wydaje się, że Autor recenzowanej rozprawy przeskakuje z tematu na temat, przez co zaburzony jest ciąg logiczny rozważań. Na s. 11 wskazuje na finansowe korzyści wynikające z posiadania zaangażowanych pracowników, po czym nawiązuje do czynników kształtujących owo zaangażowanie (komunikacji), by następnie ponownie skoncentrować się na korzyściach w postaci redukcji absencji, większej skłonności do współpracy i wzrostu lojalności pracowników.

2. Ocena doboru źródeł, struktury i układu pracy

Przedstawiona do zaopiniowania dysertacja spełnia standardy przyjęte dla rozpraw doktorskich, jeśli chodzi o strukturę, objętość i proporcje podejmowanych zagadnień. Co prawda zaproponowana struktura rozprawy nie jest typowa dla polskich rozpraw doktorskich, niemniej pozwala na stwierdzenie wiedzy Doktoranta w analizowanym obszarze jak również realizację celu rozprawy i rozwiązanie problemu badawczego, czyli na spełnienie wymogów ustawowych. Recenzowana rozprawa obejmuje 208 stron wraz z załącznikami. Merytoryczna część opracowania zawarta jest na 163 stronach. Na pozostałych 45 stronach przedstawiono bibliografię, spis rysunków i tabel oraz załączniki w postaci zastosowanych, w badaniach ilościowych i jakościowych, narzędzi badawczych. Na pracę składają się:

- Wstęp, w którym jak wspomniałam wcześniej Autor w sposób syntetyczny nakreślił tło rozważań, problem badawczy, luki badawcze, a także zaprezentował cel główny i cele szczegółowe przyjęte w rozprawie,

- trzy rozdziały merytoryczne, z których pierwszy stanowi analizę literatury przedmiotu z zakresu zaangażowania pracowników, sektora usług bankowych w Indiach oraz przegląd dotychczas prowadzonych badań w analizowanym obszarze, drugi jest prezentacją przyjętej metodyki badań a trzeci poświęcony został analizie danych empirycznych,

- wieńczące rozprawę Zakończenie i Dyskusję.

Układ rozprawy jest logiczny i spójny, jeśli chodzi o kolejność omawianych zagadnień, co jest potwierdzeniem odpowiedniego przemyślenia treści rozprawy. Omawiane treści tworzą harmonijną całość, a Doktorant konsekwentnie realizuje zamierzenia badawcze. Cele zaproponowane przez Doktoranta zostały więc zrealizowane w toku spójnej, przejrzystej i dobrze ustrukturyzowanej rozprawy, która ma wartość poznawczą i metodyczną. Może służyć rozwojowi teorii marketingu poprzez ukazanie specyfiki procesu kreowania zaangażowania pracowników w sektorze bankowym. Może też posłużyć praktyce jako cenna wskazówka do praktycznego wykorzystania wyników badań w celu poprawy stopnia zaangażowania pracowników banków. Niestety struktura rozprawy zaprezentowana w spisie treści nie jest spójną ze strukturą zaprezentowaną w rozdziałach merytorycznych. W spisie treści rozdziału pierwszego widoczny jest trzystopniowy podział struktury pracy, co wydaje się optymalnym rozwiązaniem. Z kolei w treści tego rozdziału widoczny jest czterostopniowy podział treści.

Rozprawa zawiera 10 rysunków oraz 19 tabel. Została przygotowana w oparciu o ponad 280 pozycji bibliograficznych. W odnośnikach znajdują się zarówno monografie naukowe, jak i artykuły naukowe. Wykorzystana literatura jest aktualna i bardzo dobrze wyselekcjonowana pod względem merytorycznym. Doktorant opiera się bowiem na pozycjach z dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności koncentrujących się na zagadnieniach związanych z koncepcją zaangażowania pracowników, zarządzania zasobami ludzkimi czy rozwojem pracowników. Wśród pozycji literaturowych znalazły się również opracowania z zakresu metodyki prowadzenia badań naukowych. Widoczne są bogate odniesienia do badań publikowanych w rozpoznawalnych światowych czasopismach, co daje podstawę stwierdzenia znajomości przez Doktoranta najnowszych, światowych trendów i wyników badań w zakresie zaangażowania organizacyjnego. Dobór źródeł i ich wykorzystanie oceniam wysoko, jako bardzo dobrze skoncentrowane na realizację sformułowanych w rozprawie celów. Mimo bogactwa wykorzystanej literatury Doktorant nie popełnił błędu rozproszenia tematycznego i zbyt szerokiego omówienia prezentowanych zagadnień.



3. Ocena wartości naukowej

W tej części recenzji odniosę się do treści zawartych w poszczególnych rozdziałach.

Rozdział pierwszy ma charakter teoretyczny i obejmuje przegląd literatury. Doktorant koncentruje się w nim na omówieniu teoretycznych podstaw związanych z kluczowymi z punktu widzenia dysertacji zagadnieniami. W pierwszej kolejności odnosi się do konceptualizacji zaangażowania organizacyjnego, rodzajów zaangażowania, jego źródeł, sposobów doskonalenia jego poziomu. Te rozważania pozwoliły Doktorantowi przejść do kolejnej, ważnej w kontekście tematu rozprawy, części poświęconej sektorowi usług bankowych w Indiach, w szczególności jego ewolucji i analizie obecnej sytuacji, roli i źródeł stresu pracowników pracujących w sektorze, wpływowi stresu na zaangażowanie organizacyjne w sektorze bankowym czy różnicom kulturowym w sektorze banków państwowych i prywatnych. Uwagę koncentruje ponadto na wyeksponowaniu roli pracowników sprzedaży w bankach oraz porównuje publiczny i prywatny sektor bankowy.

Prezentowane zagadnienia stanowią poprawne omówienie zagadnień z tego zakresu, szeroko opisywanych w literaturze i tym samym dość dobry fundament pod część empiryczną. Autor poprawnie pod względem merytorycznym omawia kolejne aspekty, niemniej jak na rozprawę doktorską rozważania te są bardzo płytkie. Koncepcja zaangażowania organizacyjnego jest bardzo złożonym konceptem, wielowymiarowym i bardzo różnie definiowanym w literaturze. Tymczasem Doktorant prezentuje wybraną definicję tej koncepcji, nie wyjaśniając, dlaczego akurat to podejście wybrał. Nie prezentuje odmiennych sposobów ujęcia tego konceptu przez różnych badaczy, nie porównuje, nie analizuje tych podejść, a tym samym nie uzasadnia, dlaczego w rozprawie przyjmuje taką a nie inną koncepcję tego pojęcia. Zachwiana jest również kolejność prezentowanych treści. Definiując koncepcję zaangażowania organizacyjnego Autor niepotrzebnie omawia przy okazji rodzaje tego zaangażowania. Rodzajom zaangażowania organizacyjnego poświęcony jest bowiem kolejny podpunkt rozdziału. Doceniam natomiast syntetyzację prezentowanych treści, szczególnie dotyczących trzech rodzajów zaangażowania, w postaci tabel, np. tabela 1.1. Ważnym uchybieniem w pracy jest również fakt, iż prezentowane treści, koncepcje czy ujęcia, nie mają uzasadnienia w literaturze. Na przykład omawiając źródła zaangażowania organizacyjnego Doktorant wskazuje na rysunku 1.1. aż 14 elementów. Nie uzasadnia jednak, na jakiej podstawie stworzył tę



propozycję, dlaczego wybrał te, a nie inne? Czy to są wszystkie wskazywane w literaturze, czy najważniejsze, jeśli najważniejsze to jakie kryterium przyjął w celu hierarchizacji ważności? Pomijam w tym miejscu fakt, iż w tekście nie odwołuje się do prezentowanego rysunku, podobnie zresztą nie odwołuje się w tekście do tabel (np. tabela 1.4, 1.5., 1.6., 1.7, 1.8., 1.9.). Nie rozumiem również, dlaczego w podpunkcie 1.1.3. - poświęconym omówieniu owych 14 źródeł zaangażowania (od p. 1.1.3.1 do p. 1.1.3.14) jako 15 podpunkt wskazuje na wpływ zaangażowania organizacyjnego na wyniki pracowników i samej organizacji (s. 45)? Przecież to jest już osobne zagadnienie, a nie kolejne źródło zaangażowania.

Istotną częścią rozdziału pierwszego, w kontekście przyjętych celów szczegółowych, są rozważania dotyczące koncepcji i źródeł stresu pracowników w sektorze bankowym i jego wpływu na zaangażowanie. To ciekawa część dysertacji. Moje drobne wątpliwości budzi jednak kolejność rozważań na temat sektora bankowego w Indiach (punkt 1.2.). Doktorant słusznie rozpoczyna rozważania od omówienia sytuacji w sektorze bankowym (punkt 1.2.1). Wydaje się jednak, że dla zapewnienia logiki wyводу warto byłoby w pierwszej kolejności omówić różnice pomiędzy państwowym a prywatnym sektorem bankowym w kontekście kultury tych organizacji (punkt 1.2.5.) i połączyć je z rozważaniami dotyczącymi porównania sektora prywatnego i państwowego zawartymi w punkcie 1.2.7. Oba bowiem punkty pokazują specyfikę i źródła odmienności obu sektorów. Po tych natomiast rozważaniach Doktorant powinien skupić się na omówieniu roli menadżerów sprzedażowych oraz stresu i jego wpływu na zaangażowanie pracowników banków. Stres ten jest bowiem po części efektem sytuacji w sektorze bankowym.

Na podkreślenie natomiast w tej części rozprawy doktorskiej zasługuje prezentacja wniosków z dotychczas prowadzonych badań na temat zaangażowania organizacyjnego w państwowych i prywatnych bankach w Indiach. Ta część charakteryzuje się dobrą logiką i właściwą syntezą pozyskanych danych.

Klamrą, która w zamierzeniu Doktoranta miała, jak rozumiem, spiąć w całość części teoretyczną jak i zaprezentować ramy koncepcyjne dla badań empirycznych jest punkt 1.4. zatytułowany „Ramy koncepcyjne”. Niestety celu tego nie udało się Doktorantowi osiągnąć. Po pierwsze, zaprezentowany rysunek jest nieczytelny. Prawdę mówiąc, analizując go odniosłam wrażenie, że jest niedokończony, niekompletny. W krótkim, zbyt krótkim opisie rysunku Autor informuje co ten zawiera, ale niestety wskazane elementy nie są na nim widoczne. Ponadto,



dlaczego prezentując na rysunku na przykład źródła zaangażowania organizacyjnego Doktorant wskazuje jedynie na wybrane a pozostałe zalicza do osobnej grupy – tj. czynników wpływających na zaangażowanie pracowników? W części teoretycznej rozprawy, kiedy omawiał te zagadnienia, nie dokonywał takiego rozdzielenia, skąd zatem pojawia się to podejście? W zaprezentowanej formie nie podejmuję się ocenić ram koncepcyjnych zaprezentowanych przez Doktoranta.

Przegląd literatury oceniam jako merytorycznie poprawny i samodzielny, niemniej dość ogólny i powierzchowny. Niewątpliwie potwierdza on ogólną wiedzę teoretyczną Kandydata w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Treści prezentowane są w sposób zrozumiały i w większości przypadków logiczny.

Kolejne dwa rozdziały (II i III) mają charakter metodyczno-empiryczny. W rozdziale drugim opisano postępowanie badawcze i przedstawiono szczegółowo procedurę badawczą przyjętą przez Doktoranta. Autor wykorzystał triangulację metod badawczych. Zastosował podejście eksploracyjne, które umożliwiło mu pozyskanie nowej wiedzy w zakresie zaangażowania pracowników. W części metodycznej zostały sformułowane pytania badawcze, które odpowiadają celom szczegółowym sformułowanym we wprowadzeniu. Zaprezentowano również hipotezy badawcze, które starano się wyprowadzić z literatury przedmiotu. W dalszej części opisu metodyki badań skoncentrowano się na wyjaśnieniu sposobu selekcji banków do badań i kryteriów wyboru respondentów, tj. pracowników tych banków osobno dla badań ilościowych i jakościowych, metody doboru próby badawczej oraz sposobu określenia wielkości próby. Opis uzupełniono o krótką charakterystykę narzędzi badawczych (do badań ilościowych i wywiadów jakościowych) jak również o opis narzędzi analizy statystycznej otrzymanych danych. Na uznanie zasługuje część dotycząca etycznych aspektów uwzględnionych w procesie badawczym, rzadko prezentowana w rozprawach doktorskich. Wszystkie elementy dotyczące metodyki badań zostały jasno opisane i uzasadnione w literaturze z zakresu metodyki badań naukowych. Drobne wątpliwości budzi jednak konstrukcja kwestionariusza ankiety do badań ilościowych. Uwagę swoją kieruję po pierwsze do przyjętej w badaniu skali pomiarowej wieku. Doktorant zastosował pięć przedziałów wiekowych, z których ostatni przedział obejmuje osoby powyżej 40 roku życia. Ta grupa jest bardzo zróżnicowana i uwzględnienie osób w wieku 40 lat i np. 60 lat w jednym przedziale może zaburzyć proces wnioskowania, szczególnie w kontekście aspektów analizowanych w recenzowanym opracowaniu i dotyczących zaangażowania



pracowników. Dodatkowo, wątpliwości budzi pierwszy przedział wiekowy – 18-25 lat. Czy rzeczywiście zasadne było uwzględnienie w badaniu tak młodych osób, szczególnie w kontekście pytania 5, dotyczącego doświadczenia pracownika w pracy w sektorze bankowym, gdzie minimalny okres jaki respondent mógł wskazać to 5 lat pracy w bankowości. Trudno spodziewać się, że osoby w wieku nawet dwudziestu kilku lat będą miały minimum 5-letnie doświadczenie w pracy w bankowości. Podobna wątpliwość pojawia się w odniesieniu do pytania 8, dotyczącego długości okresu pełnienia funkcji menadżera, gdzie minimalny okres jaki respondent mógł wskazać to 2 lata. Ta uwaga dotyczy również narzędzia badawczego zastosowanego w badaniach jakościowych. Kolejna wątpliwość związana jest z zasadnością pytania respondentów o to, jaki rodzaj zaangażowania czują wobec banku, w którym pracują (afektywne, kontynuacyjne czy normatywne). Nie sądzę, aby respondenci potrafili odróżnić i dokładnie sprecyzować czym różnią się te trzy rodzaje zaangażowania. Zatem zadanie pytania w tej formie wydaje się mało wartościowe poznawczo. W przypadku badania tego rodzaju zagadnień Doktorant powinien opracować stwierdzenia, które pozwalają zdefiniować poszczególne rodzaje zaangażowania i na tej podstawie określić rodzaj zaangażowania respondentów. Kolejną uwagę kieruję do sposobu formułowania pytań w ankiecie. Niektóre z nich są bowiem nieprecyzyjnie sformułowane. Tytułem przykładu chciałabym wskazać na pytanie 16 – Czy uważasz, że zaangażowanie organizacyjne pracowników jest kluczowe dla państwowych i prywatnych banków? Jaką odpowiedź respondent ma udzielić, jeśli uważa, że w przypadku banków państwowych zaangażowanie nie jest kluczowe a w przypadku banków prywatnych jest? Podobny błąd występuje w pytaniu 18 – Czy uważasz, że zaangażowanie afektywne, kontynuacyjne i normatywne wpływa na menadżerów sprzedaży państwowych i prywatnych banków? Dodatkowo, dlaczego w jednym pytaniu (pytanie 16) Doktorant bada 2 aspekty, tj. rolę zaangażowania pracowników dla banków państwowych i prywatnych oraz korzyści wynikające z zaangażowania pracowników (tabela zamieszczona w tym samym pytaniu)? Podobny zabieg został zastosowany w pytaniu 18. Doktorant z jednej strony pyta czy zaangażowanie afektywne, kontynuacyjne i normatywne wpływa na menadżerów sprzedaży państwowych i prywatnych banków (respondenci mają odpowiedzieć na pytania używając 5-stopniową skalę typu Likerta), a z drugiej strony w tym samym pytaniu, w tabeli sugeruje, aby zaznaczyć w jakim stopniu respondenci zgadzają się ze stwierdzeniami definiującymi 3 rodzaje zaangażowania. Dokładnie tego samego rodzaju błąd został popełniony w pytaniu 20.



Z prezentowanych w części metodycznej treści nie dowiadujemy się czy Autor zaprojektował i przeprowadził badania pilotażowe. Uważam, że byłyby one bardzo potrzebne, bo możliwe, że pozwoliłyby wyeliminować przynajmniej część błędów, na które wskazałam wyżej.

Trzeci rozdział z kolei stanowi prezentację wyników analizy otrzymanych danych z badań ilościowych i jakościowych. W poprawny sposób zaprezentowano w pierwszej kolejności profil respondentów dla obu badań. W dalszej części zaprezentowano w formie opisowej i graficznej statystyki opisowe dla badanych aspektów oraz wyniki analizy statystycznej (wykorzystującej współczynnik korelacji Pearsona i analizę regresji). Analizy te umożliwiły weryfikację przyjętych hipotez badawczych. Po prezentacji analizy danych pozyskanych w wyniku badań ilościowych zaprezentowano analizę tematyczną danych otrzymanych z badań jakościowych. Analizy te zostały zaprezentowane w czytelny i zrozumiały sposób. Po zapoznaniu się z tą częścią rozprawy doktorskiej stwierdzić należy, że Doktorant posiada umiejętności w zakresie zastosowania podstawowych analiz statystycznych. Prezentacja wyników badań, zarówno opisowa jak i graficzna, jest interesująca.

Ostatnia część dysertacji poświęcona jest dyskusji nad zaprezentowanymi wynikami badań. Doktorant, przywołując główne wyniki badań odniósł się do poszczególnych hipotez przyjętych w rozprawie w celu ich weryfikacji. Następnie odwołał się do celów szczegółowych i pytań badawczych z zamierzeniem udzielenia odpowiedzi na nie w kontekście przeprowadzonych badań. O ile doceniam takie jasne i precyzyjne dążenie do ukazania stopnia realizacji celów dysertacji to jednak odpowiedzi te w znikomym stopniu nawiązywały do rezultatów przeprowadzonych badań. Większość z nich została sformułowana na podstawie analizy literatury, np. odpowiedzi na pytanie 1, 2, 3, 5 i 6. Zaprezentowane w dalszej części rekomendacje mają również niewielką wartość dla menadżerów banków, Są one zbyt oczywiste i zbyt ogólne, np. zalecenie, iż menadżerowie powinni regularnie badać poziom zaangażowania pracowników i czynników, które na nie wpływają w negatywny sposób czy zalecenie w postaci dbałości o właściwy przepływ informacji czy stworzenie zespołu, mającego zadbać o zaangażowanie pracowników. Pozytywnie natomiast należy ocenić opisane przez Doktoranta ograniczenia badań jak również kierunki przyszłych badań nad analizowanym fenomenem.



4. Strona formalna i językowa rozprawy doktorskiej

Praca przygotowana jest poprawnie od strony formalnej. Napisana jest w języku angielskim w sposób komunikatywny, starannie, zrozumiałym językiem i w dobrym stylu. Drobne błędy językowe i edytorskie można pominąć w ocenie. Autor biegle posługuje się terminologią specyficzną dla dyscypliny. W rozprawie zachowane są powszechnie przyjęte standardy przygotowania przypisów oraz wykazu bibliografii, spisu rysunków i tabel.

Podsumowując, tematyka przedłożonej rozprawy jest interesująca i bardzo ważna, szczególnie w kontekście zmiany rynku pracodawcy na rynek pracownika i malejącego poziomu zaangażowania pracowników. Lektura zachęca jednak do postawienia następujących pytań:

1. Od kilku lat, po raz pierwszy, mamy sytuację, w której w jednej organizacji pracują przedstawiciele 4, a nawet 5 pokoleń. Czy wyniki przeprowadzonych badań różniłyby się w poszczególnych grupach pokoleniowych?
2. Czy wyniki badań różniłyby się w poszczególnych grupach banków, tj. państwowe vs. prywatne?
3. Czy wykorzystane przez Pana narzędzie badawcze może być zaimplementowane do innych sektorów czy konieczna byłaby jego modyfikacja? Jeśli tak to jaka?

Wnioski końcowe

Wziąwszy pod uwagę wymogi Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki stwierdzam, że rozprawa mgr Sayanjit Guha, pt. „*Organizational commitment of frontline sales managers in public and private banks in India: a comparative study*”, napisanej pod kierunkiem dra hab. Krzysztofa Cybulskiego, spełnia wymagania stawiane dysertacjom doktorskim i może być pozytywnie oceniona. Tym samym wnioskuję do Rady Naukowej Dyscypliny Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Warszawskiego o jej dopuszczenie do publicznej obrony.

