

Prof. dr hab. Małgorzata Bartosik-Purgat

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Zarządzania Międzynarodowego

Recenzja pracy doktorskiej

pt. „Motywowanie pracowników sektora bankowego w świetle przynależności pokoleniowej”

napisanej przez mgr Renatę Leśniak

pod kierunkiem promotora Pani prof. dr hab. Danuty Marciniak-Neider

oraz Pani promotor pomocniczej dr Magdaleny Markiewicz

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska Pani mgr Renaty Leśniak, pt. *„Motywowanie pracowników sektora bankowego w świetle przynależności pokoleniowej”* napisana pod kierunkiem naukowym Pani promotora prof. dr hab. Danuty Marciniak-Neider oraz Pani promotora pomocniczej dr Magdaleny Markiewicz. Podstawę sporządzenia recenzji stanowi pismo Pana dra hab. Przemysława Borkowskiego, prof. UG, Przewodniczącego Rady Dyscypliny Ekonomia i Finanse UG, o powołaniu niżej podpisanej na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Renaty Leśniak.

Struktura recenzji składa się z następujących części: oceny wyboru tematyki, celu i hipotez badawczych, struktury i treści pracy (w tym metodyki badania), uwag o charakterze technicznym i stylistycznym, wskazania mocnych i słabych stron pracy oraz ostatecznej konkluzji.

Wybór tematyki rozprawy

Tematyka podjęta w pracy ma charakter interdyscyplinarny. Łączy zagadnienia ekonomiczne odnoszące się do kapitału ludzkiego i jego znaczenia w budowaniu przewagi konkurencyjnej z motywowaniem, czyli jednym z najważniejszych czynników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. O interdyscyplinarności problemu podjętego w pracy świadczy także różnorodność badanych podmiotów, czyli przedstawicieli odmiennych generacji.

Ponadto, problem badawczy, którym zajęła się Autorka dysertacji, uważam jako bardzo ważny, aktualny, ciekawy poznawczo, a także o dużym znaczeniu aplikacyjnym. Zmiany

generacyjne, jakie obserwujemy wśród przedstawicieli kolejnych pokoleń, stanowią nie lada wyzwanie dla pracodawców różnych sektorów. Inne potrzeby, styl życia, preferencje (a nawet odmienne wartości) wpływają na to, że czynniki motywacyjne pracowników należy nieustannie dostosowywać do aktualnych warunków panujących na rynku pracy. Zagadnienie, które podjęła Doktorantka w pracy jest tym bardziej ważne i aktualne, że różnice pomiędzy generacjami X, Y czy Z w tym zakresie są znaczne. Z kolei pozyskanie oraz utrzymanie odpowiednich pracowników pozwala na osiągnięcie odpowiedniego kapitału intelektualnego danej organizacji, a tym samym uzyskanie odpowiednio wysokich dochodów (zarówno dla pracownika, jak i organizacji). W usługach bankowych dobrze zmotywowany pracownik zazwyczaj bardziej identyfikuje się z pracodawcą, co może wpływać na budowanie długotrwałych relacji z klientami (aspekcie niezwykle istotnym w usługach). Określenie czynników motywacyjnych wśród pracowników – przedstawicieli różnych pokoleń - może wspomóc banki w opracowaniu odpowiednich systemów motywacyjnych. Ten aspekt wpływa na podkreślenie aplikacyjnego charakteru wyników badań prowadzonych przez Autorkę w dysertacji.

Z uwagi na powyższe problematyka rozprawy bardzo dobrze wpisuje się w działalność badawczą innych polskich ośrodków naukowych, a zagadnienie motywowania pracowników w kontekście różnorodności pokoleniowej wypełnia lukę w zakresie prowadzonych analiz.

Cel pracy

Celem głównym pracy jest „(...) *określenie znaczenia poszczególnych czynników i odpowiadających im narzędzi motywowania pracowników pokoleń X, Y i Z dla budowania przewagi konkurencyjnej banków.*” (s. 6). Został on sformułowany w sposób poprawny, niebudzący zastrzeżeń.

Do realizacji celu głównego określono także cztery **cele szczegółowe** (s. 6-7), tj.

„Cel 1: Zbadanie roli czynnika ludzkiego w kulturze organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem sektora bankowego.

Cel 2: Zbadanie cech pracowników pokoleń X, Y i Z oraz zdefiniowanie różnic pokoleniowych.

Cel 3: Charakterystyka bankowych systemów motywacyjnych oraz zbadanie znaczenia poszczególnych motywatorów dla pracowników banków z pokolenia X, Y i Z.

Cel 4: Zbadanie wpływu zachowań kierowników zespołów na poziom motywacji podwładnych reprezentujących pokolenia X, Y, Z i określenie roli menadżera w procesie motywowania pracowników poszczególnych grup pokoleniowych w bankach.”

Cele szczegółowe sformułowano odpowiednio, a ponadto w dobrym stopniu wpisują się w cel główny jednocześnie dopełniając go. Taki sposób uważam za odpowiedni i merytorycznie poprawny.

Hipoteza główna została sformułowana następująco (s. 7):

„Istnieje charakterystyczny, zróżnicowany zestaw czynników i odpowiadających im narzędzi motywacyjnych dla pracowników sektora bankowego reprezentujących generacje X, Y, Z. Systemy motywacyjne w bankach nie uwzględniają zróżnicowania pokoleniowego.”

Dwuzdaniowe sformułowanie tej hipotezy budzi moje wątpliwości, gdyż można je odczytać dwojako. Te dwa zdania mogą być rozbieżnie zrozumiane przez czytelnika. W pierwszym jest bowiem mowa o charakterystycznym oraz zróżnicowanym zestawie czynników i odpowiadających im narzędzi motywacyjnych dla pracowników sektora bankowego z różnych pokoleń. Użycie słowa „zróżnicowany” zestaw może być bowiem zrozumiane jako to, że czynniki są odmienne dla przedstawicieli różnych pokoleń. Z kolei drugie zdanie hipotezy głównej zaprzecza tak rozumianemu pierwszemu. Z drugiej strony, odczytanie tej hipotezy może odnosić się do tego, że, po pierwsze, pracownicy różnych pokoleń mają swoje charakterystyczne motywatory, jednakże banki ich nie różnicują względem wieku (pokolenia). Zakładam, że o to właśnie chodziło Autorce.

Według mnie należałoby połączyć te zdania w jedno w celu uniknięcia takich wątpliwości. Jedna z wersji takiej hipotezy wówczas mogłaby brzmieć: Istnieje zestaw czynników i odpowiadających im narzędzi motywacyjnych dla pracowników sektora bankowego reprezentujących generacje X, Y, Z, jednakże systemy motywacyjne w bankach nie uwzględniają zróżnicowania pokoleniowego.

Odnosząc się do powyższej hipotezy głównej Doktorantka sformułowała także trzy hipotezy pomocnicze (s. 7):

„Hipoteza 1: *Znaczenie poszczególnych czynników i odpowiadających im narzędzi motywacyjnych jest zróżnicowane w zależności od przynależności pokoleniowej pracowników banków. (...)*

Hipoteza 2: *Menadżerowie w niewielkim stopniu różnicują stosowane przez siebie sposoby motywowania pracowników pod kątem ich przynależności pokoleniowej. (...)*

Hipoteza 3: *Zmiany pokoleniowe w sektorze bankowym wymagają zmian i aktualizacji systemów motywacyjnych w bankach.”*

Nie mam zastrzeżeń do sposobu sformułowania hipotez 1 i 2, które odnoszą się do hipotezy głównej jednocześnie uszczegóławiając ją. Mam jednak pewne wątpliwości co treści hipotezy 3, która, choć językowo poprawnie sformułowana, może zostać odebrana jak truizm. Nie posiada niektórych cech poprawnych hipotez, a w szczególności tych mówiących, że hipoteza powinna być konkretna (nie powinna być zbyt ogólna) oraz nie powinna być/nie może być oczywista. Ponadto zalecałabym jej przeformułowanie, gdyż teraz może zostać ona zinterpretowana, że w systemie bankowym są zmiany pokoleniowe. Moja propozycja (o ile w ogóle to sformułowanie może zostać hipotezą – według mnie nie): *Zmiany pokoleniowe wymagają zmian i aktualizacji systemów motywacyjnych w bankach*.

Pozytywnie odnoszę się do podkreślenia przez Doktorantkę, po każdej hipotezie szczegółowej, miejsca (w której części pracy) weryfikacji poszczególnych hipotez szczegółowych, co wpływa na przejrzystość i spójność rozważań i analiz.

Struktura i treść pracy

Recenzowana rozprawa doktorska składa się z pięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia, bibliografii; spisów: tabel, rysunków; streszczenia w języku angielskim oraz załączników (kwestionariusza ankietowego oraz oświadczenia o samodzielności pracy). Całość pracy została przedstawiona na 268 stronach maszynopisu, w tym rozdziały 1-5 są prezentowane na 206 stronach maszynopisu. W mojej opinii rozdział 1 ma charakter teoretyczny (stanowi on teoretyczną kanwę rozważań prowadzonych w dysertacji), rozdziały 2-3 posiadają charakter teoretyczno-empiryczny (choć Autorka wskazuje ich charakter jako teoretyczny), a rozdziały 4-5 stanowią część empiryczną pracy. Bibliografia obejmuje łącznie ok. 372 pozycji, w tym 341 pozycje zwarte, artykuły z czasopism naukowych, raporty z badań i inne, a 31 pozycji stanowią opracowania dostępne w Internecie. W pracy zastosowano literaturę zarówno w języku polskim, jak i angielskim. Liczbę pozycji literaturowych wykorzystaną do przygotowania rozprawy należy ocenić jako bogatą (w kontekście do objętości pracy) i różnorodną, obejmującą zakresem tematykę rozprawy, dobrą jakościowo oraz aktualną. Autorka korzystała zarówno ze starszych publikacji, które niekiedy noszą miano klasyków, jak i najnowszych stanowiących odzwierciedlenie prowadzonych w omawianym zakresie badań.

Podsumowując ogólną ocenę struktury dysertacji, jej układ, wielkości poszczególnych rozdziałów oraz materiałów dodatkowych należy stwierdzić, że spełnia ona wymogi formalne stawiane pracom doktorskim. Oprócz powyższej – ogólnej – konkluzji dotyczącej struktury, w poniższych akapitach zostały omówione kolejne części pracy ze wskazaniem, moim zdaniem, ich mocnych i słabych stron.

Wstęp pracy zawiera niezbędne elementy, czyli uzasadnienie wyboru tematu, przedstawienie celu głównego, celów szczegółowych, hipotez badawczych, a także skróconą prezentację struktury. Ponadto Autorka w sposób syntetyczny zaprezentowała metodykę badania (do oceny metodyki odniosę się w dalszej części recenzji). Na s. 9 pracy Autorka wskazała dyscyplinę naukową, w ramach której mieści się tematyka, czyli ekonomię i finanse, dodając, że dziedziną są nauki ekonomiczne. Chciałabym podkreślić, iż zgodnie z rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych, dyscyplina ekonomia i finanse podlega dziedzinie nauk społecznych.

Rozdział 1. zatytułowany „*Rola czynnika ludzkiego w budowaniu przewag konkurencyjnych*” ma charakter teoretyczny, w którym Autorka zaprezentowała kanwę dalszych dociekań badawczych. Rozdział został przygotowany zgodnie z zasadą „od ogółu do szczegółu”, co powoduje dużą transparentność w odbiorze. Choć można zastanowić się nad wcześniejszym usytuowaniem podrozdziału 1.5 dot. kultury organizacyjnej jako środowiska w firmie umożliwiającego (lub nie) rozwój kapitału ludzkiego (ten podrozdział mógłby być jako 1.2.) W pierwszych częściach rozdziału 1. Doktorantka sprawnie wyjaśniła pojęcia konkurencyjności, a także potencjału, pozycji i przewagi konkurencyjnej powołując się przy tym na osiągnięcia innych badaczy oraz podkreślając znaczenie kompetencji i umiejętności pracowników. Ciekawą poznawczo część stanowi podrozdział 1.4, w którym Autorka pokazała ewolucję znaczenia kapitału ludzkiego na przełomie lat i wieków. Oceniając zaprezentowany materiał w rozdziale pierwszym należy wskazać na jego dobry poziom merytoryczny, powiązanie z celem pracy oraz odpowiedni przegląd literatury, w tym także osiągnięć innych badaczy.

W rozdziale 2. pt. „*Uwarunkowania kształtowania przewagi konkurencyjnej banków w kontekście zmian pokoleniowych na rynku pracy*” Doktorantka w interesujący sposób przedstawiła cechy charakterystyczne generacji obecnych na rynku pracy, czyli X, Y i Z, odnosząc się w wielu momentach do pracy w środowisku bankowym. Rozdział ten ma, moim zdaniem, charakter teoretyczno-empiryczny, gdyż Autorka omówiła i analizowała w nim, oprócz pewnych kwestii teoretycznych (np. specyfika profilu kompetencyjnego pracownika) wyniki badań różnych autorów przeprowadzone na różnych rynkach, a prezentowane w artykułach naukowych, a także raportach. Doktorantka w przejrzysty i ciekawy sposób omówiła cechy pracowników różnych generacji (ich preferencje, zachowania, sposób podejmowania decyzji, stopień lojalności itp.) w kontekście pracy w bankowości. Rozdział ten ma dużą wartość aplikacyjną, może stanowić dobre źródło informacji dla zarządzających, menedżerów od HR (nie tylko w sektorze bankowym), którzy posiadają w zespole osoby zróżnicowane wiekowo.

Rozdział 3. pt. „Czynniki i narzędzia motywujące pracowników” ma transparentną strukturę i logiczny układ podrozdziałów. Został opracowany w oparciu o klasyczne źródła literaturowe, które stanowią podstawę wiedzy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności motywacji. Zawarta w nim wiedza z pewnością była dobrą podstawą do przygotowania instrumentu pomiarowego. Ciekawą część podrozdziału stanowią fragmenty, w których Autorka zaprezentowała swoje doświadczenia i opinie na omawiany temat. Należy szczególnie podkreślić także te fragmenty rozdziału 3., gdzie Doktorantka wskazywała bieżące reakcje banków i rozwiązania wynikłe z konieczności reakcji w związku z pandemią koronawirusa. Jednakże niekiedy zabrakło mi analizy krytycznej Autorki w stosunku do omawianych teorii motywacji.

W rozdziale 4. zatytułowanym „Systemy motywacyjne w sektorze bankowym” Autorka kontynuowała problem motywacji, systemów i narzędzi motywacyjnych w odniesieniu do sektora bankowego (także na przykładzie wybranych banków w Polsce), który stanowi tło Jej rozważań w pracy. Ta część pracy jest dobrze napisana, przejrzyste, z wykorzystaniem odpowiednich źródeł literaturowych (choć w niektórych miejscach Autorka bardzo oszczędnie stosowała przypisy), Autorka posłużyła się poprawnym językiem naukowym. Za niezbyt trafne uważam powoływanie się Doktorantki na wyniki badań własnych w rozdziale (r. 4), który poprzedza szczegółowy opis metodyki badania, próby badawczej i całej jego specyfiki. Ta sama uwaga dotyczy rozdziału 4.3., który jest rezultatem badań jakościowych (wywiadów pogłębionych), a także prezentacją wyników badań innych autorów. Owszem, we wstępie Autorka wspomniała o przeprowadzonych badaniach, przedstawiła w syntetyczny sposób jego metodykę, jednak czytelnik nie zna ich szczegółów. Miejscem na takie połączenie aspektów teoretycznych z wynikami badań jest dyskusja naukowa, którą można przedstawić w podsumowaniu lub dodatkowym podrozdziale po prezentacji wyników. Być może dobrym rozwiązaniem byłoby omówienie szczegółowo metodyki badania we wstępie (i później nie pisać już o procedurze badawczej w podrozdziałach), albo treść podrozdziałów 5.1-5.3 umieścić wcześniej (przed fragmentami, gdzie Autorka zaczyna prezentować wyniki). Według mnie brakuje prezentacji schematu procedury badawczej (poszczególnych jej etapów), czyli przejrzystego pokazania jakie badania przeprowadzono najpierw (czy badania jakościowe były na początku, np. w celu tzw. rozpoznania problemu i pomocy konstrukcji instrumentu pomiarowego, czy po badaniu ilościowym, np. w celu wyjaśnienia i pogłębienia wyników ilościowych), a jakie badania później. Jest to niezwykle istotne szczególnie przy decyzji dotyczącej takiego sposobu prezentacji wyników. Z pewnością można zaliczyć to do tzw. kwestii dyskusyjnych, jednakże na pewno warta rozważenia, gdyby Autorka chciała opublikować pracę.

Rozdział 5. piąty zatytułowany „Znaczenie czynników i narzędzi motywujących pracowników banków – badanie empiryczne” został poświęcony, po pierwsze, szczegółowej prezentacji metodyki badań pierwotnych przeprowadzonych na potrzeby realizacji celu dysertacji, a po drugie na przedstawienie wyników. Odnosząc się do podrozdziałów (5.1.-5.3.) opisujących metodykę badania mam kilka uwag:

- brak tutaj wspomnianego schematu prezentującego procedurę badawczą – jest to niezwykle istotne do śledzenia działań Autorki, szczególnie w sytuacji wykorzystania tak wielu metod badawczych;

- mało przekonujące uzasadnienie wykorzystania konkretnych metod. Na stronie 134 czytamy „W ocenie autorki to metody najbardziej uzasadnione, prowadzące do uzyskania odpowiedzi najbardziej trafnych z punktu widzenia podejmowanej w pracy problematyki badawczej.” Wolałabym bardziej merytoryczne uzasadnienie wyborów i przeprowadzenia ich w określonej kolejności. Z lektury 5.1. dowiadujemy się, że najpierw były wywiady i kwerenda, a potem badania ilościowe (co jest zasadne);

- brak informacji o tym, czy przeprowadzono badanie pilotażowe, niezwykle istotne w kontekście sprawdzenia rzetelności i poprawności instrumentu pomiarowego;

- w podrozdziale 5.2., podczas prezentacji zawartości kwestionariusza, Autorka pominęła część metryczkową, która z punktu widzenia celu dysertacji wydaje się być bardzo istotna. W załączniku metryczkę stanowi sześć pierwszych pytań.

W prezentacji rezultatów badań, dotyczących znaczenia motywatorów wśród pracowników banków zróżnicowanych pokoleniowo, Autorka zastosowała rozkład procentowy. Szkoda, że Doktorantka nie skorzystała z bardziej zaawansowanych statystyk takich jak liczenie korelacji. W hipotezach 1 i 2 można bowiem wskazać zależności pomiędzy zmiennymi. Z jednej strony Autorka wskazuje, że przy próbach nielosowych nie stosuje się statystycznych metod wnioskowania, co jest zgodne zasadami statystycznymi. Próba nie jest losowa, ale można było „pokusić się” o podobieństwo jej struktury, ze względu na kryterium wieku, do struktury reprezentatywnej. W takim przypadku, po przyjęciu pewnych ograniczeń, bardziej liberalna szkoła dopuszcza wnioskowanie statystyczne. Bowiem, z kolei bardziej „ortodoksyjne” podejście wśród statystyków mówi, że w przypadku prób nielosowych nie do końca zasadne jest sformułowanie i weryfikowanie hipotez badawczych (z czym mamy do czynienia w tej pracy). Zacytuję znanego specjalistę z tym zakresie „Zdarzające się zastosowania teorii weryfikacji hipotez do prób nielosowych powodują, że traci się w tych warunkach możliwość

określenia prawdopodobieństwa podjęcia błędnej decyzji (...) ¹. Szkoda, że Autorka nie „pokusiła się” o wyznaczenie pewnych ograniczeń, które pozwoliłyby wykorzystać wnioski statystyczne. Jeśli nie, być może, bardziej zasadne byłoby sformułowanie pytań badawczych, a nie hipotez.

Podczas prezentacji wyników Autorka przedstawiła te same dane przy wykorzystaniu tabeli i rysunków. Nie bardzo znajduję uzasadnienia takiej metody, może to być bowiem odebrane jako „sztuczne” wypełnianie treści. W razie publikacji pracy proponuję podjąć decyzję dot. tylko jednego sposobu pokazania wyników. Należy także podkreślić, że otrzymane wyniki są w ciekawy sposób komentowane przez Autorkę, co wskazuje na Jej ekspercką wiedzę w tym zakresie. Co istotne, Doktorantka zaprezentowała także sytuację w sektorze bankowym (odnosząc się do omawianego problemu) w kontekście wpływu pandemii koronawirusa.

W podrozdziale 5.8. Autorka podsumowała wyniki badania pierwotnego, które zostały zaprezentowane w poprzednich częściach tego rozdziału. Zabrakło mi tutaj dyskusji naukowej, czyli powiązania tych rezultatów z osiągnięciami innych autorów przywoływanych we wcześniejszych częściach pracy. Ponadto zabrakło mi porównania i ogólnego podsumowania wyników badania jakościowego z ilościowym. Czy potwierdzają się ogólne wyniki, czy uzupełniają się, czy też są rozbieżne? Jednakże warto podkreślić wskazanie dalszych kierunków badań, jakie zdaniem Autorki, można kontynuować oraz obszarów ich zastosowań (aplikacyjność).

W Zakończeniu Doktorantka podsumowała rozważania prowadzone w dysertacji, odniosła się do stopnia realizacji celów, a także weryfikacji hipotez badawczych. Ponadto, przedstawiono szczegółowe wnioski wynikające z badań empirycznych. Jednej rzeczy, której zabrakło mi w tym miejscu, jest prezentacja ograniczeń badań pierwotnych (gdyż z pewnością takowe były).

Pracę kończy bibliografia, spis rysunków i tabel, kwestionariusz (motywatory) oraz streszczenie w języku angielskim, a także oświadczenie.

Uwagi o charakterze stylistycznym

Recenzowana dysertacja zawiera bardzo nieliczne błędy o charakterze stylistycznym. Praca jest przygotowana bardzo poprawnie i transparentnie pod względem wizualnym. Dzięki temu należy podkreślić dość duży komfort jej czytania. Na podkreślenie zasługuje dobry styl,

¹ M. Szreder, (2010), *Losowe i nielosowe próby w badaniach statystycznych*, Przegląd Statystyczny, R. LVII – ZESZYT 4, s. 170.

klarowność i przejrzystość, bogactwo środków wyrazu, co świadczy o dobrym opanowaniu warsztatu pisarskiego przez Doktorantkę.

Podsumowując recenzję dysertacji Pani mgr Renaty Leśniak, zaprezentuję jej mocne oraz słabsze strony.

Mocne strony:

- ważność, aktualność i aplikacyjność tematu i problemu badawczego – nie często spotyka się naukowe opracowania łączące problem motywacji w sektorze bankowym w kontekście różnic między pokoleniami. Otrzymane wyniki mogą być wykorzystane przez podmioty gospodarujące nie tylko w sektorze bankowym. Studia literaturowe dotyczące innych branż potwierdzają w znacznym wymiarze zbieżność z wynikami otrzymanymi przez Doktorantkę w kontekście różnic między generacjami;

- interdyscyplinarność – praca łączy ważne zagadnienia z zakresu ekonomii i finansów, a także innych dyscyplin w ramach dziedziny nauk społecznych, w tym zarządzania;

- dość dobre osadzenie problematyki pracy w teoriach motywacji. Wkład Autorki jest widoczny w kontekście różnic występujących pomiędzy pokoleniami;

- przygotowanie i przeprowadzenie własnych badań pierwotnych, w których zastosowano triangulację metod badawczych;

- staranność w przygotowaniu rozprawy pod kątem technicznym i stylistycznym. Autorka wykazała się niezwykłą swobodą w posługiwaniu się słowem pisanym. Ponadto w całej pracy zastosowano takie same standardy, co wpływa na bardzo dobry jej odbiór podczas lektury;

- umiejętność łączenia aspektów teoretycznych z ich praktycznym zastosowaniem (w niektórych momentach pracy Autorka w bardzo precyzyjny sposób komentowała, a także uzupełnia treści pozyskane w literaturze). Wynika to z pewnością z Jej doświadczenia jako osoby pracującej w sektorze bankowym;

- znaczące komentarze Autorki odnośnie do otrzymanych wyników, co świadczy o eksperckiej wiedzy i doświadczeniu.

Słabe strony:

- zastrzeżenia dotyczące treści hipotezy trzeciej, o czym pisałam we wcześniejszej części recenzji;

- brak schematu przedstawiającego procedurę badawczą – nie jest to element obowiązkowy w pracach doktorskich, jednakże różnorodność metod badawczych zastosowanych przez Doktorantkę, powoduje mały chaos w odbiorze całego procesu (tym

bardziej, że o wynikach Autorka zaczyna już pisać w rozdziale 4, czyli przed dokładną prezentacją metodyki badawczej, czyli w rozdziale 5);

- brak szczegółowego opisu i argumentów dotyczących zastosowania określonych metod badawczych;

- wykorzystanie tylko rozkładów procentowych do prezentacji wyników badań ilościowych;

- brak odniesień Autorki podczas prezentacji wyników własnego badania pierwotnego do prac innych autorów (dyskusja);

- a także inne wątpliwości, na które nacisk położyłam w recenzji.

Podsumowując chciałabym podkreślić, że niektóre uwagi krytyczne sformułowane w recenzji mają charakter polemiczny. Podkreślone powyżej mocne strony rozprawy oraz ocena poszczególnych jej części, wpłynęły na to, iż moja ostateczna ewaluacja pracy doktorskiej autorstwa Pani magister Renaty Leśniak jest pozytywna.

Końcowa konkluzja

Na podstawie powyższych wskazań oraz konkluzji stwierdzam, że recenzowana rozprawa pt. „*Motywowanie pracowników sektora bankowego w świetle przynależności pokoleniowej*” autorstwa Pani mgr Renaty Leśniak, napisana pod kierunkiem naukowym Pani promotor prof. dr hab. Danuty Marciniak-Neider oraz Pani promotor pomocniczej dr Magdaleny Markiewicz, spełnia wymogi zawarte w *Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki* i może stanowić podstawę dalszego postępowania we wszczętym przewodzie doktorskim (dyscyplina naukowa: ekonomia i finanse). **W związku z powyższym rekomenduję Radzie Dyscypliny Ekonomia i finanse Uniwersytetu Gdańskiego jej dopuszczenie do publicznej obrony.**

Małgorzata Bartosik-Purgat

Poznań, 15 lutego 2021 roku

