

Recenzja
rozprawy doktorskiej Mgr. Macieja Misztaka
pt. „Organizacyjne uwarunkowania wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży”

Recenzja rozprawy doktorskiej Mgr. Macieja Misztaka pt. „Organizacyjne uwarunkowania wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży” została dokonana w wyniku otrzymania przeze mnie pisma Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego Prof. dr. hab. Grzegorza Karasiewicza informującego mnie, że uchwałą Rady Naukowej Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości z dnia 23.09.2021 zostałem powołany na recenzenta tej pracy. Uchwała została podjęta na podstawie Ustawy o stopniach i tytułach naukowych z dnia 14 marca 2003 roku poz. 65 z późniejszymi zmianami oraz w związku z § 5 ust. 1 uchwały nr 481 Senatu Uniwersytetu Warszawskiego z dnia 16 października 2019 r. w sprawie określenia sposobu postępowania w sprawie nadania stopnia doktora oraz doktora habilitowanego na Uniwersytecie Warszawskim.

Kierując się tymi zapisami Ustawy dokonałem oceny pracy Pana Mgr. Macieja Misztaka analizując kolejno:

- przedmiot pracy, jej cele, założenia badawcze i strukturę,
- merytoryczną ocenę pracy,
- język pracy i jej redakcję,
- ocenę ogólną, zawierającą wniosek końcowy.

Przedmiot pracy, jej cele, założenia badawcze i struktura

Wybór tematu rozprawy doktorskiej uważam za uzasadniony. Pan Mgr Maciej Misztak słusznie wskazuje na to, że ze względu na znaczącą rolę personelu sprzedaży, a przede wszystkim menedżerów sprzedaży, dla osiągnięcia celów sprzedażowych firmy ważna jest odpowiedź na pytanie, jakie czynniki wpływają na realizację tych celów.

Zgadzam się z Panem Doktorantem, że jest to kluczowa z punktu widzenia organizacji sprzedażowej grupa, która odpowiada bezpośrednio za generowanie przychodów przez organizację i że jej wadliwe funkcjonowanie jest w stanie w krótkim okresie doprowadzić organizację do utraty płynności finansowej.

Głównym celem pracy jest określenie czynników organizacyjnych determinujących wypalenie zawodowe wśród menedżerów sprzedaży. Dotyczy zarówno czynników o charakterze organizacyjnym, jak i czynników osobistych. Grupa problemów wynika bezpośrednio z wcześniej rozpoznanej luki badawczej w obszarze badań tej specyficznej grupy zawodowej.

Istotnym uzasadnieniem istnienia luki badawczej w tematyce rozprawy doktorskiej Pana Mgr. Macieja Misztaka jest jego stwierdzenie, że po wpisaniu w wyszukiwarce bazy „web of science” hasła *sales manager burn-out* pojawia się w niej tylko 21 pozycji, z czego żadna nie dotyczy bezpośrednio problemu wypalenia zawodowego wśród menedżerów sprzedaży, a tylko dwie z nich mają powiązanie z zagadnieniem wypalenia zawodowego wśród sprzedawców.

Rozprawa składa się z 5 rozdziałów:

- 1- Zjawisko wypalenia zawodowego menedżerów,
- 2- Stres jako główne źródło wypalenia zawodowego,
- 3- Wypalenie zawodowe menedżera sprzedaży,
- 4- Metodyka badań własnych,
- 5- Analiza wyników badań.

Recenzowana praca liczy 316 stron, w tym 154 strony właściwego tekstu, na co składa się wstęp, 5 rozdziałów, bibliografia, spis rysunków, spis tabel i spis załączników. Bibliografia liczy 14 stron - 184 pozycje. Oczywiście sama liczba cytowanych publikacji nie stanowi o wartości bibliografii, ale w tym przypadku także autorzy cytowani i ich prace są uzasadnione i właściwie dobrane.

Strukturę rozprawy można uznać za w dużym stopniu uzasadnioną, aczkolwiek sędzę, że można było treść rozdziału 3 podzielić na 2 części. W pierwszej byłaby charakterystyka funkcji sprzedaży w przedsiębiorstwie, pokazane wewnętrzne i zewnętrzne jej uwarunkowania. Poza tym tam można by było precyzyjnie określić, czy podmioty, w których działają sprzedawcy i menedżerowie sprzedaży, którzy są analizowane w rozprawie, to organizacje handlowe, czy produkcyjne. Warto było także wskazać, czy sprzedawcy, których wypalenie zawodowe jest analizowane, działają w modelu biznesowym B2C – Business to Consumers, czy B2B – Business to Business, a więc czy sprzedawane produkty są kierowane do nabywców indywidualnych, czy do nabywców instytucjonalnych. Interesująca byłaby odpowiedź na pytanie, czy to ma znaczenie i czy jest jakieś zróżnicowanie w sile pojawiania się wypalenia zawodowego. W tej części pracy Pan Doktorant mógłby także dokonać charakterystyki strategii sprzedażowej oraz wskazać na jej powiązanie z polityką sprzedaży skoro takie terminy pojawiają się w rozprawie, a co ważne w hipotezie 7.

Innym jeszcze zagadnieniem, które w rozprawie nie zostało poruszone, jest obecny trend w sprzedaży, czyli korzystanie z technologii informacyjno-komunikacyjnych, m.in. z Internetu. Mamy obecnie do czynienia z łączeniem tradycyjnej sprzedaży ze sprzedażą online, czyli sprzedażą wielokanałową i byłoby interesujące wskazanie, czy to ma jakieś znaczenie dla funkcjonowania sprzedawców i menedżerów sprzedaży i także do ich reakcji na to i w konsekwencji na ich wypalenie zawodowe. S.Hollensen określa ten trend w sprzedaży jako reintermediację, czyli zmianę systemu sprzedaży jako połączenie sprzedaży tradycyjnej ze sprzedażą z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych. Obecnie bowiem pojawia się sprzedaż online – e-commerce, sprzedaż za pośrednictwem urządzeń mobilnych – m-commerce oraz dzięki aplikacjom tzw. szybka sprzedaż – q-commerce (quick commerce). Zmieniają się także zachowania nabywców, którzy podejmując decyzje zakupowe łączą działania online z tradycyjnymi. Uważa się, że to co dla sprzedawców w stacjonarnych punktach sprzedaży jest szczególnie niekorzystne to tzw. odwrócone ROPO – Research Offline Purchase Online, czyli oglądanie produktów w punkcie sprzedaży a dokonywanie zakupu online. Byłoby interesujące zbadanie, czy takie zjawisko ma jakiś wpływ na sprzedawców i menedżerów sprzedaży i czy może się przyczyniać do ich wypalenia zawodowego. Uważa się, że szczególnie to drugie zachowanie nabywców może ograniczać wielkość i wartość sprzedaży w sklepach tradycyjnych. Byłoby interesujące pokazanie, czy takie trendy, związane ze stosowaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych w sprzedaży mają wpływ na sprzedawców i czy w efekcie mogą w jakimś stopniu przyczynić się do wzmocnienia lub osłabienia wypalenia zawodowego sprzedawców i menedżerów sprzedaży. Można było to zagadnienie przedstawić także w części 3.13. rozprawy, gdzie jest mowa o czynnikach wpływających na funkcjonowanie menedżera sprzedaży związanych z otoczeniem rynkowym. Mogłoby się znaleźć w tej części, gdzie wskazuje się na to, że zbyt wielu konkurentów działających na rynku wpływa na lojalność klientów. Można więc tu było wskazać, że takim nowymi konkurentami stały się firmy, prowadzące e-commerce. Autor wskazuje też w tym kontekście na wygórowane oczekiwania klientów, które utrudniają działania firm handlowych. Warto było zwrócić uwagę na to, że zachowania klientów obecnie się zmieniają i klienci łączą zakupy tradycyjne z dokonywanymi *online*. Być może Pan Mgr Misztak uznał, że jest to odrębne i szerokie zagadnienie i nie uwzględnił go w swej pracy. Skoro jednak nie zostało w rozprawie przedstawione, gdyż Autor dokonał wyboru czynników, którymi się zajmuje, to sugeruję uwzględnienie ich w dalszych badaniach Pana Doktoranta. Jest to, jak sądzę, dosyć ważny, aktualny bardzo obszerny temat i dlatego też proponuję Panu Doktorantowi rozważenie uwzględnienia go w dalszych pracach badawczych.

Wracając jeszcze do uwag odnośnie do struktury pracy chciałbym zwrócić uwagę na tytuł części 3.13.7. „Brak spójnej strategii oraz polityki sprzedażowej organizacji” Jest on nieprecyzyjny, bowiem Autor nie wskazuje na różnicę między strategią sprzedażową a polityką sprzedażową. W treści tej części pracy jest mowa tylko o strategii sprzedażowej.

Także część pracy 4.4.2.1 zawiera w tytule imię jednej z cytowanych autorek – Krystyna Maslach, powinno być Christina Maslach.

Część 5.8. – „Analiza skupień w oparciu o zmienne źródłowe” lepiej było zatytułować „Analiza skupień na podstawie zmiennych źródłowych”.

Merytoryczna ocena pracy

Jak już wspomniałem wcześniej, poświęcenie pracy naukowej zagadnieniu funkcjonowania organizacji sprzedaży – sprzedawców i menedżerów sprzedaży – jest w pełni uzasadnione. W każdym przedsiębiorstwie – firmie produkcyjnej, jak i handlowej – ich działania mają istotny wpływ na osiągnięcie celów tych przedsiębiorstw. Różne trudności, jakie się pojawiają w pracy tych osób, mogą w dużym stopniu utrudniać realizację tych celów.

Pan Mgr Maciej Misztak słusznie za kluczowy cel pracy uznaje określenie czynników organizacyjnych determinujących wypalenie zawodowe wśród menedżerów sprzedaży.

Pan Doktorant w swej rozprawie doktorskiej stawia następujące pytania :

- Jakie czynniki o charakterze organizacyjnym determinują zjawisko wypalenia zawodowego wśród menedżerów sprzedaży?
- Czy liczba zatrudnionych sprzedawców, będąca pod bezpośrednim kierownictwem menedżera w dziale sprzedaży w sposób istotny wiąże się z poziomem wypalenia zawodowego?
- Czy wyniki sprzedaży osiągnane przez zespół sprzedawców bezpośrednio kierowany przez menedżera w sposób istotny wiążą się z poziomem jego wypalenia zawodowego?
- Jakie zmienne osobiste determinują zjawisko wypalenia zawodowego w tej grupie zawodowej?
- Czy łączny staż zawodowy w dziale sprzedaży w sposób istotny wiąże się z poziomem wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży?

- Czy wiek i płeć menedżera sprzedaży w sposób istotny wiążą się z poziomem wypalenia zawodowego?
- Co jest głównym źródłem stresu wśród menedżerów sprzedaży?
- Czy kontrola ze strony kierownictwa jest istotnym źródłem stresu wśród menedżerów sprzedaży?
- Czy brak spójnej strategii oraz polityki sprzedażowej firmy generuje stres w tej grupie zawodowej?

Uważam, że takie pytania badawcze są odpowiednie i zgodne z głównym celem rozprawy z moją uwagą dotyczącą ostatniego pytania.

Te pytania znalazły swoje odzwierciedlenie w sformułowanych hipotezach rozprawy.

Pan Doktorant sformułował siedem hipotez badawczych.

Hipoteza 1: Łączny staż zawodowy w dziale sprzedaży w sposób istotny wiąże się z poziomem wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży.

Hipoteza 2: Liczba zatrudnionych sprzedawców, będąca pod bezpośrednim kierownictwem menedżera w dziale sprzedaży, w sposób istotny wiąże się z poziomem wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży.

Hipoteza 3: Wyniki sprzedaży osiągnięte przez zespół sprzedawców bezpośrednio kierowany przez menedżera, w sposób istotny wiążą się z poziomem jego wypalenia zawodowego.

Hipoteza 4: Wiek menedżera sprzedaży w sposób istotny wiąże się z poziomem wypalenia zawodowego.

Hipoteza 5: Płeć menedżera sprzedaży w sposób istotny wiąże się z poziomem wypalenia zawodowego.

Hipoteza 6: Nadmiernie rozbudowany systemy kontroli ze strony kierownictwa jest głównym źródłem stresu u menedżerów sprzedaży prowadzącego do wypalenia zawodowego.

Hipoteza 7: Brak spójnej strategii oraz polityki sprzedażowej firmy nie jest postrzegane jako najważniejsze źródło stresu wśród menedżerów sprzedaży.

Mam uwagi odnośnie do hipotezy 1 i 7:

Hipoteza 1 – czy nie wystarczyłoby sformułowanie „Staż zawodowy w dziale sprzedaży...”

Hipoteza 7 – Tu ponownie pojawia się pytanie, jaka jest różnica między strategią i polityką sprzedażową? Te określenia znalazły się już w wyżej przedstawionym ostatnim pytaniu

badawczym i są w dalszej części rozprawy, jednak nie została precyzyjnie pokazana różnica między strategią a polityką sprzedażową. W części pracy 3.13.7. poświęconej temu zagadnieniu oba te pojęcia znajdują się w tytule, jednak w treści jest mowa tylko o strategii sprzedażowej. W części 5.11. – „Podsumowanie” także występują te 2 pojęcia, ale też nie jest wskazana różnica między nimi. W innych miejscach rozprawy pracy także nie dokonano charakterystyki strategii sprzedaży i polityki sprzedaży oraz nie wskazano różnicy między nimi.

Rozprawę doktorską rozpoczyna rozdział I, gdzie przedstawiono zjawisko wypalenia zawodowego, zawiera on definicję pojęcia, przyczyny zjawiska, jego symptomy, objawy i konsekwencje oraz przedstawia główne grupy zawodowe, szczególnie podatne na wypalenie. Dla uzasadnienia wagi tego zagadnienia Pan Doktorant słusznie wskazuje na to, że wypalenie zawodowe zostało w 2019 roku oficjalnie włączone do klasyfikacji chorób Światowej Organizacji Zdrowia.

W tej części pracy przedstawiono także przyczyny, symptomy i konsekwencje wypalenia zawodowego. Według mojej wiedzy cytowani autorzy prac na ten temat, czyli m.in. Ch. Maslach, C.Herniss, E. Aronson, M. Leiter, czy H.J. Freudenberger to naukowe autorytety w tej dziedzinie.

Pan Doktorant zwraca słusznie uwagę na to, że zjawisko wypalenia zawodowego początkowo było łączone wyłącznie z zawodami określonych grup społecznych, które powszechnie przeznaczone są do niesienia pomocy i udzielania wsparcia. Obecnie wiadomo już, że syndrom wypalenia zawodowego diagnozuje się również u przedstawicieli wszystkich innych zawodów wymagających dużego zaangażowania emocjonalnego, poznawczego i społecznego. Rzeczywiście problem wypalenia zawodowego może dotyczyć każdego z pracowników i na każdym stanowisku, jednak największe ryzyko jego występowania związane jest z pełnieniem odpowiedzialnych funkcji stresogennych (np. kierowniczych) oraz z zawodami, które wymagają stałych kontaktów z innymi ludźmi. Z pewnością takim zawodem jest sprzedawca i jego menedżer, więc skoro ich funkcjonowanie ma istotny wpływ na wyniki przedsiębiorstw to ich wypalenie jest tu zagrożeniem. Rozdział kończy ważne zagadnienie pomiaru wypalenia zawodowego.

Kontynuacją tematyki rozdziału I jest kolejna część rozprawy poświęcona stresowi jako głównemu źródłu wypalenia zawodowego. Jest tu charakterystyka terminu stres, pochodzenie i główne wymiary stresu, jego biologiczne uwarunkowania, składowe stresu, aspekty psychologiczne, a także reakcje jednostek na stres, jego następstwa i skutki oraz czynniki ryzyka zdrowotnego.

W tej części rozprawy przedstawiono też rozwój badań nad stresem w ciągu ostatnich lat,

dokonywanych przez naukowców oraz organizacje zajmujące się tym zagadnieniem. Dobór autorów prac na ten temat uważam za uzasadniony.

Rozdział III będący kontynuacją poprzedniego dotyczy już grupy zawodowej, która jest przedmiotem zainteresowania badawczego Pana Doktoranta.

Przedstawiono tu wpływ wypalenia zawodowego na specyficzną grupę zawodową, jaką są menedżerowie sprzedaży. Zgadzam się z Panem Doktorantem, że jest to stosunkowo rzadko podejmowany w literaturze naukowej oraz badaniach empirycznych temat.

W tym rozdziale w kilku jego częściach Autor zawarł także informacje, dotyczące charakterystyki funkcjonowania sprzedawców i menedżerów sprzedaży, co, jak stwierdziłem wcześniej, warto było zamieścić w początkowej części pracy i do tego w tym miejscu nawiązać. Jest tu jednak pewien dość dziwny fragment charakteryzujący strukturę działu sprzedaży. Pan Doktorant charakteryzując strukturę działu sprzedaży (s.43) wskazuje, że w większości przypadków wygląda ona następująco:

- kierownicy najwyższego szczebla (Dyrektor Działu Sprzedaży);
- kierownicy średniego szczebla (Kierownik Działu Sprzedaży Rx, Kierownik Działu Sprzedaży OTC, Kierownik Działu Sprzedaży Kosmetyków);
- kierownicy liniowi (Kierownik Regionalny Mazowsze).

To chyba należy traktować jako jakiś konkretny przypadek, gdyż występują tu konkretne produkty będące przedmiotem sprzedaży. Występujący tu dział sprzedaży OTC sugeruje, że dotyczy to sprzedaży leków, aczkolwiek pojawia się też funkcja kierownicza jako kierownik działu sprzedaży kosmetyków.

W tej części pracy Pan Doktorant wskazuje na wpływ wypalenia zawodowego na realizację celów sprzedażowych, Jak stwierdza, brak realizacji planu sprzedaży w dłuższym okresie, może zakończyć się drastycznym cięciem kosztów, jak i bankructwem organizacji. Jest to więc kolejne potwierdzenie znaczenia badań nad wypaleniem zawodowym sprzedawców i ich menedżerów. W tym rozdziale wskazuje się też na znaczenie wielkości zespołu sprzedażowego, wieku pracowników sprzedaży, płci pracowników, ich wykształcenia i stażu w dziale sprzedaży. Szczególna uwagę jest poświęcona stresowi jako źródła wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży. Przedstawione są czynniki determinujące wypalenie zawodowe menedżerów sprzedaży. Tutaj wśród tych czynników Autor wskazuje m.in. na brak spójnej strategii i polityki sprzedażowej organizacji nie wskazując jednak na cechy takiej strategii i jej relacji z polityką sprzedaży.

Rozdział IV, szczególnie istotny dla rozprawy, zawiera opis metody badań oraz krytyczną

analizę narzędzi mierzących zjawisko wypalenia zawodowego, gdzie Pan Doktorant wskazuje m.in. na unikatowe właściwości narzędzia OLBI (*Oldenburg Burnout Inventory*).

Ta część pracy rozpoczyna się od przedstawienia szczegółowego wykazu badań nad wypaleniem zawodowym i zwróceniem uwagi na to, że grupą zawodową, która jest szczególnie analizowana jest personel medyczny, pracownicy placówek psychiatrycznych, lekarze, i nauczyciele. Potwierdza to tezę o niewielkim jeszcze zakresie badań nad wypaleniem zawodowym menedżerów sprzedaży, ale nie jestem przekonany, czy zamieszczenie tak szczegółowych informacji na ten temat jest tu niezbędne.

Natomiast istotnym elementem tej części rozprawy jest przedstawienie syntezy dotychczasowych badań w obszarze wypalenia zawodowego wśród sprzedawców, na tle innych zawodów przygotowanej przez zespół: S.Hollet-Haudebert J.P. Mulki i Ch.Fournier. Jest ona, moim zdaniem, dokonana precyzyjnie i stanowi cenny element rozprawy.

Jednym z wniosków tej analizy jest stwierdzenie, że w obszarze wypalenia zawodowego sprzedawców dominują badania przeprowadzone w USA. Potwierdzone więc tu zostało istnienie luki badawczej, która dotyczy wypalenia zawodowego sprzedawców i menedżerów sprzedaży.

Pan Doktorant przypomina tu pytania badawcze i hipotezy pracy.

Określając przyjęty model badawczy Pan Mgr Misztak wskazuje na model badań przyjęty w według klasyfikacji prof. Agnieszki Zakrzewskiej-Bielawskiej do kategorii modeli hipotetyczno-dedukcyjnych i jest właściwy dla badań ilościowych. Wychodząc z integracji koncepcji teoretycznych wypalenia zawodowego, które jako główną przyczynę tego zjawiska wskazują różne obszary stresu, Pan Doktorant stawia hipotezy o powiązaniu stresorów z poziomem wypalenia zawodowego. Jest to model hipotetyczno-dedukcyjny, w którym za pomocą badań ilościowych weryfikowane są kolejne hipotezy dotyczące powiązania stresu z różnymi składnikami wypalenia zawodowego, przy współwystępowaniu ze zmiennymi kontekstowymi przyjmujących rolę moderującą.

W recenzowanej pracy badawczej pojawia się również element indukcyjny, który realizowany jest za pomocą badań jakościowych.

Przeprowadzone badania Pan Doktorant podzielił na dwie grupy:

- badanie czynników stresu determinujących wypalenie zawodowe wśród menedżerów sprzedaży,
- badania wypalenia zawodowego przy wykorzystaniu kwestionariusza OLBI.

W celu zidentyfikowania czynników stresu powodujących wypalenie zawodowe wśród menedżerów sprzedaży, zastosowano model indukcyjny właściwy dla badań jakościowych.

Pan Doktorant stwierdza, że w przeglądzie badań dotyczących problematyki wypalenia zawodowego dominuje koncepcja Ch. Maslach. Zauważa jednak niedoskonałość stworzonego przez nią narzędzia i dokonuje krytycznej analizy tej koncepcji cytując także wielu autorów zajmujących się tym zagadnieniem.

Pan Mgr Misztak dokonuje charakterystyki kwestionariusza OLBI (*The Oldenburg Burnout Inventory*), który został opracowany przez Evangelie Demerouti w 1999 r. do pomiaru wypalenia wśród przedstawicieli różnych grup zawodowych w Niemczech.

Badanie własne składało się z czterech następujących po sobie faz:

Faza I: Pozyskanie kontaktów do menedżerów sprzedaży – źródło: absolwenci i studenci programu dla menedżerów sprzedaży, prowadzonego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Współpraca z PNSA (*Polish National Sales Awards*) – dzięki tej organizacji zostały nawiązane kontakty z 44 organizacjami sprzedażowymi działającymi w 18 różnych branżach. Pozwoliło to Panu Doktorantowi zidentyfikować grupę 212 menedżerów sprzedaży.

Faza II: Identyfikacja czynników stresu powodujących wypalenie zawodowe. Ta faza badań jakościowych składała się z trzech następujących po sobie etapów:

Kwestionariusz *on-line* z pytaniami otwartymi (n=47); Kwestionariusz *on-line* z pytaniami zamkniętymi (n=90); Sesja zoom (n=24).

Faza III – Zostały przeprowadzone dyskusje z użyciem komunikatora *zoom*, w celu stworzenia finalnej wersji kwestionariusza.

Faza IV – Przeprowadzono finalne badania na grupie 151 menedżerów sprzedaży. Z grupy 212 menedżerów reprezentujących 44 firmy współpracujące z PNSA na ankietę odpowiedziało 151 menedżerów sprzedaży.

Uważam, że dobór metod badawczych został dokonany prawidłowo i że Pan Doktorant właściwie uzasadnił ich zastosowanie.

Rozdział V to kompleksowa prezentacja wyników badań.

Z siedmiu postawionych w niniejszej dysertacji hipotez badawczych, trzy okazały się prawdziwe, a cztery zostały zweryfikowane negatywnie.

Hipoteza 1 - Łączny staż zawodowy w dziale sprzedaży w sposób istotny wiąże się z poziomem wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży – Weryfikacja pozytywna

Badanie OLBI opisuje wypalenie zawodowe w dwóch wymiarach. Jest to wyczerpanie fizyczne oraz wycofanie, zdystansowanie się wobec pracy. Badanie wykazało, że istnieje istotna korelacja

wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży – Weryfikacja pozytywna

Badanie OLBI opisuje wypalenie zawodowe w dwóch wymiarach. Jest to wyczerpanie fizyczne oraz wycofanie, zdystansowanie się wobec pracy. Badanie wykazało, że istnieje istotna korelacja pomiędzy wyczerpaniem a stażem w sprzedaży, to w przypadku wycofania jest już ona istotna na poziomie 0,044. Pierwsza hipoteza została więc zweryfikowana pozytywnie, chociaż tylko w jednym wymiarze wypalenia zawodowego, jakim jest wycofanie.

Hipoteza 2 - Liczba zatrudnionych sprzedawców, będąca pod bezpośrednim kierownictwem menedżera w dziale sprzedaży, w sposób istotny wiąże się z poziomem wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży – Weryfikacja pozytywna, jednak nie istnieje widoczna zależność między wyczerpaniem a stażem w sprzedaży, to w przypadku wycofania/dystansu do pracy, jest ona już istotna na poziomie 0,085. Tak więc druga hipoteza została zweryfikowana pozytywnie, ale tylko w jednym wymiarze, jakim jest wycofanie.

Hipoteza 3 - Wyniki sprzedaży osiągane przez zespół sprzedawców bezpośrednio kierowany przez menedżera w sposób istotny wiążą się z poziomem jego wypalenia zawodowego – Weryfikacja negatywna. Nie istnieje istotny związek między wyczerpaniem a poziomem realizacji planu sprzedaży. Brak jest też zależności między wycofaniem/dystansem do pracy a poziomem realizacji planu sprzedaży.

Hipoteza 4 - Wiek menedżera sprzedaży w sposób istotny wiąże się z poziomem wypalenia zawodowego – Weryfikacja negatywna

Hipoteza 5 - Płeć menedżera sprzedaży w sposób istotny wiąże się z poziomem wypalenia zawodowego – Weryfikacja negatywna

Hipoteza 6 - Nadmiernie rozbudowany systemy kontroli ze strony kierownictwa jest głównym źródłem stresu u menedżerów sprzedaży prowadzącego do wypalenia zawodowego – Weryfikacja negatywna

Hipoteza 7 - Brak spójnej strategii oraz polityki sprzedażowej firmy nie jest postrzegane jako najważniejsze źródło stresu wśród menedżerów sprzedaży - Weryfikacja pozytywna

Badanie wykazało, że średnia ocena tego źródła stresu (stresora) według osób badanych to $M=2,83$ (na czterostopniowej skali odpowiedzi), co sytuuje je wśród pierwszych trzech najistotniejszych stresorów, po trudnościach w pozyskaniu dobrych sprzedawców i po wysokim poziomie wypalenia zawodowego sprzedawców.

Pozytywną cechą pracy jest dobra wizualizacja wyników badań Pana Doktoranta, zamieszczone wykresy pozwalają dokładnie zapoznać się z efektami pracy badawczej.

W zakończeniu pracy są opracowane wnioski menedżerskie wraz z sugestiami dla praktyki

Pan Doktorant zdaje sobie sprawę z ograniczeń przeprowadzonych badań. Za szczególnie istotne uważa brak oryginalnego polskiego narzędzia badającego wypalenie zawodowe. Może być zapewne związane z tym, że w Polsce te badania nie są jeszcze silnie rozwinięte, o czym mowa w określeniu luki badawczej.

Istotnym ograniczeniem jest też wielkość próby badawczej i dobór respondentów.

Mimo że moja opinia dotyczy rozprawy doktorskiej to chciałbym jednak zwrócić uwagę na to, że Pan Mgr Maciej Misztak prowadzi także działalność dydaktyczną z przedmiotów ściśle związanych z tematyką jego rozprawy doktorskiej, a mianowicie m.in. na Podyplomowych Studiach Menedżerskich – Zarządzanie dla Menedżerów Sprzedaży – Rekrutacja i selekcja personelu sprzedażowego, Stres i wypalenie zawodowe sprzedawców, Menedżer sprzedaży. Profil, zadania i kompetencje oraz Zarządzanie zespołami sprzedaży w odmiennych warunkach kulturowych. Z pewnością w dydaktyce wykorzystuje wyniki swych badań w zajęciach na studiach podyplomowych, których słuchaczami są zapewne osoby pracujące w pionie sprzedaży przedsiębiorstw i menedżerowie sprzedaży.

Oceniając działalność naukową Pana Mgr. Misztaka warto zwrócić uwagę także na jego działania w tym obszarze poza rozprawą doktorską. Pozytywną cechą działalności naukowej Pana Doktoranta jest prowadzenie badań, dotyczących funkcjonowania sprzedawców w organizacjach i publikacja ich wyników wspólnie z Panem Promotorem. Świadczy to, jak sędzę, o uznaniu przez Promotora poziomu naukowego Pana Mgr. Misztaka. Taka publikacja, wprowadzie niecytowana w bibliografii, ukazała się w Studiach i Materiałach Uniwersytetu Warszawskiego. Poza tym zostały opublikowane jeszcze, także niecytowane w bibliografii, wspólne artykuły w Problemach Zarządzania i w wydawnictwach Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Za pozytywną cechą działalności Pana Mgr. Misztaka można uznać jego funkcje łączenia nauki z biznesem. Łączy pracę naukowo-dydaktyczną na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego z działaniami w biznesie, w różnych przedsiębiorstwach. Warto zauważyć także jego aktywność w przedsięwzięciu thinktanku Polish National Sales Awards, którego zadaniem jest promocja i wdrażanie nowoczesnych standardów profesjonalnej sprzedaży. W trakcie Gali Finałowej XII Edycji Polish National Sales Awards w 2021 roku Pan Mgr Maciej Misztak miał wystąpienie pt. „ Czy wypalenie zawodowe menedżerów sprzedaży to mit ? ”, w którym przedstawił najważniejsze wyniki swoich badań na temat wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży. Jest istotne, że jest ono dostępne dla wszystkich zainteresowanych, gdyż jest zamieszczone wideo w medium społecznościowym YouTube. Zapoznałem się z nim i uważam, że zostały tam zawarte najważniejsze wyniki badań Pana Mgr. Misztaka, zostały przedstawione

zamieszczone wideo w medium społecznościowym YouTube. Zapoznałem się z nim i uważam, że zostały tam zawarte najważniejsze wyniki badań Pana Mgr. Misztaka, zostały przedstawione w sposób, który powinien zainteresować sprzedawców i ich menedżerów w przedsiębiorstwach różnych branż, co jest pozytywną cechą łączenia nauki z biznesem.

Język pracy i redakcja

Rozprawa została opracowana właściwie pod względem redakcyjnym i językowym, jednak zawiera pewne mankamenty w tym względzie, na które proponuję zwrócić uwagę, gdyby Pan Doktorant planował publikować tę pracę. Warto zredukować pojawiające się w pracy określenia w terminologii ściśle branżowej i zastąpić je terminami bardziej uniwersalnymi.

Propozycje zmian w tekście:

- s. 11 w źródle do rysunku 01 – niewłaściwe jest określenie „w oparciu o Zakrzewską-Bielawską” – lepiej np. „na podstawie badań ...”
- s. 12 i s. 14 - zamiast „Opis metodyki badań własnych” można „Opis metody badań własnych”
- s. 42 – target – warto określić inaczej
- s.46 – target – warto określić inaczej
- s. 46 – zamiast ... ilość wizyt handlowych – lepiej ... liczba wizyt handlowych
- s. 46 – w przedstawieniu kryterium SMART – określenie w języku angielskim, że cele mają być mierzalne powinno być ... *measurable*
- s. 48 – pierwsze zdanie w punkcie 3.5. wymaga zmiany
- s. 54 – w oparciu o badania – lepiej ... oparte na badaniach ...
- s. 64 – targety sprzedażowe
- s. 64 – Piter Drucker – powinno być Peter Drucker
- s. 64 – zbyt agresywne cele – lepiej napisać inaczej
- s. 67 – „czysta loteria” to zbyt potoczne
- s. 67 – zamiast „ilości wizyt” powinno być „liczby wizyt”
- s. 69 – zamiast „ilością marek” powinno być „liczbą marek”
- s. 69 i s. 70 – określenie „gracze rynkowi” jest zbyt potoczne
- s. 71 – „wielkość rynku” jest pojęciem nieprecyzyjnym
- s. 71 – zamiast „ilość konkurentów” powinno być „liczba konkurentów”
- s. 71 – „target sprzedaży”
- s. 71 – „nowi gracze” zbyt potoczne określenie

- s. 73 tytuł rozdziału IV zamiast „Metodyka badań własnych” lepiej napisać „Metoda badań własnych”
 - s. 84 – hipoteza 2 – lepiej byłoby napisać „Liczba zatrudnionych sprzedawców, będących pod bezpośrednim kierownictwem menedżera ... „
 - s. 86 - „ w oparciu o Zakrzewską- Bielawską” – lepiej „ na podstawie badań Zakrzewskiej- Bielawskiej”
 - s. 87 – „ ... w oparciu o kwestionariusz OLBI...” oraz „...w oparciu o odpowiedzi...” – inaczej
 - s. 87 – powinno być „... Christiny Maslach...
 - s. 94 – „... oparta o wczesną koncepcję ...” – np. bazująca na ...”
 - s.99 – „w oparciu o dokumenty” – lepiej np. „na podstawie dokumentów”
 - s. 100 – „w oparciu o kwestionariusz” – lepiej „ na podstawie kwestionariusza”
 - s. 103 – „w oparciu o dokumenty” – lepiej „na podstawie dokumentów „
 - s. 110 i s. 111 – „target planu sprzedaży” lepiej inaczej
 - s. 122 – „... w oparciu o zmienne źródłowe ...” lepiej „na podstawie zmiennych źródłowych”
 - s. 152 – powinno być „ ... oparty na uprzednio przygotowanym scenariuszu”
- Poprawy wymaga także interpunkcja.

Ocena ogólna, zawierająca wniosek końcowy

Analiza metodycznej i merytorycznej strony rozprawy doktorskiej Pana Mgr. Macieja Misztaka pt. „Organizacyjne uwarunkowania wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży” pozwala mi na sformułowanie pozytywnej o niej opinii. Przedmiot pracy, jej zakres i metody badawcze uważam za istotne i właściwe, jak też bardzo aktualne. Praca jest oryginalna, gdyż została właściwie zidentyfikowana luka badawcza, więc rozprawa stanowi wkład w rozwój wiedzy o zarządzaniu sprzedażą w przedsiębiorstwach.

Podsumowując moją recenzję rozprawy doktorskiej Pana Mgr. Misztaka mogę stwierdzić, że:

- postawione na początku pracy właściwie określone cele poznawcze Pan Doktorant zrealizował, praca odpowiadała na zamieszczone we wstępie pytania;
- praca spełnia cel poznawczy i aplikacyjny, co uważam za bardzo ważne, gdyż powiązanie nauki z biznesem, czyli przydatność wyników badań naukowych dla zarządzania przedsiębiorstwami, stanowi dużą wartość;

z biznesem, czyli przydatność wyników badań naukowych dla zarządzania przedsiębiorstwami, stanowi dużą wartość;

- hipotezy badawcze zostały określone właściwie i także w odpowiedni sposób zweryfikowane;
- dobór metod badawczych jest odpowiedni i uzasadniony przez Pana Doktoranta;
- wykorzystano badania ilościowe i jakościowe właściwie je łącząc;
- praca ma charakter interdyscyplinarny, gdyż odnosi się do zagadnień socjologii i psychologii, co jest jej atutem.

Uważam, że recenzowana rozprawa doktorska spełnia wymogi art. 13 Ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki, w której stwierdza się, że „rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub artystycznego oraz wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej, a także umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej.”

Pozwala mi to na sformułowanie wniosku o dopuszczenie Pana Mgr. Macieja Misztaka do publicznej obrony.

