



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**

Uniwersytet Łódzki

Łódź, dnia 30.01.2026 r.

Dr hab. Tomasz Czapla prof. UŁ
Katedra Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Agnieszki Szymczak-Ledóchowskiej
pod tytułem: **Wypalenie zawodowe pracowników sprzedaży na rynku technologii
informatycznych (IT).**
napisanej pod kierunkiem naukowym: **dr hab. Sławomira Wincha, prof. SGH**
przy współpracy promotora pomocniczej: **dr Tomasza Gigola**

I. Uwagi wstępne

Podstawę do sporządzenia recenzji stanowi pismo z dnia 3 listopada 2025 r. prof. dr hab. Marii Aluchny, Przewodniczącej Rady Naukowej dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości SGH w Warszawie, mówiące o powołaniu mnie przez Radę naukową dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości SGH w Warszawie na posiedzeniu w dniu 20 października 2025 r. uchwałą nr 76 na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Agnieszki Szymczak-Ledóchowskiej zatytułowanej: „*Wypalenie zawodowe pracowników sprzedaży na rynku technologii informatycznych (IT).*” napisanej pod kierunkiem naukowym promotora dr hab. Sławomira Wincha, prof. SGH przy współpracy promotora pomocniczego: dr Tomasza Gigola w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu.

Recenzowana rozprawa doktorska mgr Agnieszki Szymczak-Ledóchowskiej dotyczy problematyki wypalenia zawodowego pracowników sprzedaży funkcjonujących na specyficznym rynku dynamicznie rozwijającej się branży technologii informatycznych. Celem niniejszej recenzji jest stwierdzenie, czy rozprawa doktorska spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018r. Prawo o szkolnictwie wyższym nauczanie (Dz.U. z 2024, poz. 1571). W związku z powyższym zawiera ona ocenę pracy w trzech podstawowych aspektach – formalnym, metodycznym i merytorycznym oraz ocenę ogólną – stanowiącą podsumowanie ocen cząstkowych i jednocześnie konkluzję recenzji.

II. Ocena formalna rozprawy

Przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska obejmuje: 211 stron, w tym: wprowadzenie (s. 5–11), pięć rozdziałów (s. 12–192), podsumowanie i wnioski (s. 193–194), spisy literatury, rysunków i tabel oraz załączniki.

Tytuł rozprawy został sformułowany poprawnie i nie budzi zastrzeżeń. Autorka sformułowała problem badawczy w formie pytania: „jakie czynniki organizacyjne wpływają na powstawanie syndromu wypalenia zawodowego wśród pracowników sprzedaży na rynku technologii informatycznych (IT)?”

Swoje postępowanie badawcze Doktorantka ustrukturyzowała poprzez wskazanie: celów postępowania naukowego pracy oraz hipotez badawczych. Jako cele główne badań wskazała weryfikację założeń autorskiego modelu teoretycznego, pod kątem występowania syndromu wypalenia. W opracowanym przez siebie modelu wyodrębniła ona czynniki organizacyjne, które potencjalnie wpływają na powstawanie wypalenia zawodowego, do których zaliczyła: style kierowania, kulturę organizacyjną, ze szczególnym uwzględnieniem oczekiwanych wartości oraz model różnych wariantów pracy zdalnej, rozpowszechnionych w czasie pandemii SARS-CoV-2.

Jako cel poznawczy Autorka wskazała przedstawienie modelu teoretycznego i wyodrębnienie czynników organizacyjnych: styl kierowania, kultura organizacyjna, wartości oraz praca zdalna, które w erze cyfrowej transformacji mogą mieć wpływ na powstawanie syndromu wypalenia zawodowego u pracowników.

Jako cel metodycznym wybrała stworzenie modelu badawczego dotyczącego wypalenia zawodowego pracowników sprzedaży. Model ten miał być w intencji Autorki odpowiedzią na rozpoznaną przez nią lukę literaturową, dotyczącą zjawisk i czynników mających wpływ na powstawanie syndromu wypalenia zawodowego wśród pracowników sprzedaży w organizacjach na rynku technologii informatycznych (IT).

Celem aplikacyjnym Doktorantka uczyniła przedstawienie rekomendacji dla menedżerów odnośnie sposobów przeciwdziałania powstawania syndromu wypalenia wśród pracowników.

Doktorantka w celu realizacji celów pracy sformułowała hipotezę główną (Hg): na powstawanie syndromu wypalenia zawodowego mają wpływ czynniki organizacyjne takie jak: styl kierowania, kultura organizacyjna, spójność wartości firmy z osobistymi wartościami pracowników, a także model pracy – praca wyłącznie zdalna, model hybrydowy czy wyłącznie w biurze. Oraz pięć hipotez szczegółowych:

H1: W grupie pracowników działów sprzedaży na rynku teleinformatycznym występuje syndrom wypalenia zawodowego.

H2: Na powstawanie wypalenia zawodowego wśród pracowników sprzedaży mają wpływ czynniki organizacyjne – cztery typy kultury organizacyjnej według modelu F. Trompenaars’a i Ch. Hampden’a-Turner’a: pocisk sterowany, wieża Eiffla, rodzina oraz inkubator.

H3: Na powstawanie wypalenia zawodowego wśród pracowników sprzedaży mają wpływ czynniki organizacyjne – cztery style kierowania: klasyczny, transakcyjny, wizjonerski

i organiczny, mające swoje źródło w paradygmatach przywództwa opartych na koncepcji G. Avery.

H4: Na powstanie wypalenia zawodowego wśród pracowników sprzedaży ma wpływ zgodność wartości firmy z osobistymi wartościami pracowników, którymi kierują się w życiu prywatnym.

H5: Na powstawanie wypalenia zawodowego wśród pracowników sprzedaży ma wpływ nowy – całkowicie zdalny, hybrydowy lub wyłącznie w biurze – model pracy .

Logikę przyjętego modelu badawczego Autorka zaprezentowała na rysunku nr 13 (str.161).

Generalnie przyjętą w pracy strukturę postępowania badawczego ocenić należy jako logiczną i nietresującą poznawczo. Chciałbym jednak w tym miejscu podzielić się uwagą polemiczną. Biorąc pod uwagę tematykę i w szczególności wykorzystane w pracy narzędzia badawcze bardziej zasadnym wydaje się sformułowanie pytań badawczych w miejsce zaproponowanych hipotez. Pozwoliło by to uniknąć też pewnych wątpliwości formalnych co do sformułowania hipotez. Hipoteza H1 powinna być hipotezą zerową – jeśli syndrom występuje – kontynuujemy badania, jeśli zaś została by ona odrzucona to weryfikacja kolejnych hipotez nie robiłaby sensu. Dodatkowo powszechność występowania syndromu wypalenia zawodowego wśród różnych grup zawodowych powoduje, że treść tej hipotezy mogła by stanowić założenie badawcze. Hipotezy H2, H3 oraz H5 odwołują się do kilku zmiennych (typy kultury organizacyjnej, style kierowania, formy pracy). Jak powinno weryfikować takie hipotezy? Formalnie pozytywna weryfikacji – czyli brak podstaw do odrzucenia – możliwy jest tylko gdy wszystkie badane zmienne mają wpływ. Wydaje się, że sama Doktorantka odkryła te dylematy pisząc, że hipoteza H1 jest słabo weryfikowalna a także podsumowując weryfikację pozostałych hipotez w sposób opisowy – odnosząc się do poszczególnych zmiennych.

Podsumowując ocenę strony formalnej pracy można stwierdzić, że sformułowany temat pracy jest poprawny i właściwy z punktu widzenia jej celów. Cele i hipotezy badawcze sformułowane zostały w sposób spójny i tworzą logiczną całość. Obszar tematyczny rozprawy należy uznać za aktualny a podjętą w niej problematykę badawczą za istotną dla teorii i praktyki współczesnych nauk o zarządzaniu i jakości.

III. Ocena aspektów metodycznych

Treść recenzowanej pracy odpowiada jej tytułowi, koncentruje się na głównych elementach poruszanego w niej obszaru tematycznego, tj. czynników wywołujących syndrom wypalenia zawodowego. Oceniając adekwatność tytułu pracy do jej zawartości stwierdzam, że w obecnym brzmieniu może być ona oceniona pozytywnie. Ogólna struktura rozprawy nie budzi zastrzeżeń.

Jako operacjonalizację koncepcji badań Autorka przyjęła konstrukcję obejmującą cel główny pracy, cele szczegółowe oraz hipotezy badawcze. Jak to zostało wskazane wyżej układ ten nie budzi większych zastrzeżeń. Zakończenie rozprawy ma charakter problemowo-dyskusyjny i stanowi podsumowanie rozważań w niej zawartych.

Autorka wykorzystała w pracy prawidłowo dobraną i szeroko przeanalizowaną literaturę przedmiotu. W celu weryfikacji postawionych hipotez Autorka przeprowadziła jak deklaruje „badania ilościowe, gdzie zastosowano narzędzia badawcze w postaci dwóch (głównych) kwestionariuszy”. Autorka

przeprowadziła także wywiady pogłębione oraz wykorzystała wyniki obserwacji uczestniczących. Biorąc pod uwagę charakter badań i sposób analizy uzyskanych wyników stwierdzić należy, że przeprowadzone zostały badania jakościowe a nie ilościowe – co nie zmniejsza ich wagi i znaczenia.

Kwestionariusz I – to narzędzie opracowane przez Autorkę rozprawy na podstawie kwestionariusza Wypalenia Zawodowego MBI-GS autorstwa Ch. Maslach. Kwestionariusz ten odnosił się do trzech zmiennych: *przeciążenia pracą*, *cynizmu* i *obniżonego poczucia własnych osiągnięć*. Składał się on z 16 pytań, gdzie zmienne oceniane były na 7-stopniowej skali (wzorowanej na skali) Likerta, określających stopień, w jakim osoba badana identyfikuje się z danym stwierdzeniem, gdzie 0 oznaczało nigdy, 1 – bardzo rzadko (kilka razy w roku), 2 – rzadko (raz na miesiąc lub mniej), 3 – regularnie (parę razy na miesiąc), 4 – często (raz na tydzień), 5 – bardzo często (kilka razy na tydzień) zaś 6 – zawsze (każdego dnia). Doktorantka przyjęła następującą interpretację wyników: „Osoby z wysokimi wynikami w obszarze wyczerpania emocjonalnego i cynizmu przy jednocześnie niskich wynikach poczucia braku osiągnięć zawodowych doświadczają wypalenia zawodowego. Niskie wyniki w obszarze wyczerpania emocjonalnego i cynizmu przy jednocześnie wysokich wynikach osiągnięć zawodowych świadczą o zaangażowaniu w pracę i niskim ryzyku narażenia na wypalenie zawodowe”.

Drugi kwestionariusz odnosił się do autorskiego narzędzia, opracowanego w oparciu o model Ch. Maslach, badającego zmienne organizacyjne: *kulturę organizacyjną* (8 stwierdzeń), *style kierowania* (8 stwierdzeń), *wartości* (3 stwierdzenia) oraz *model pracy zdalnej* (4 stwierdzenia). W efekcie kwestionariusz ten składał się z dwudziestu dwóch stwierdzeń, które badani odnosili do swojego miejsca pracy, a następnie zaznaczali jedną z pięciu odpowiedzi na skali Likerta, gdzie 1 oznaczało zdecydowane nie zgadzanie się, 2 – raczej się nie zgadzanie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej się zgadzanie zaś 5 – całkowite zgadzanie się.

W odniesieniu do *kultury organizacyjnej* badane były jej cztery typy: *pocisk sterowany* czyli kultura egalitarna, odpersonalizowana, w której główny nacisk kładzie się na wykonywanie zadań, *wieża Eiffla* czyli kultury biurokratycznej gdzie w firmie dokładnie opisane są i określa się cele, zadania, stopień odpowiedzialności, wynagrodzenia mają charakter siatki płac i są ściśle uzależnione od pełnionej w firmie roli, *rodziny*, gdzie z założenia panują bliskie „rodzinne” relacje pomiędzy przełożonym a pracownikami, motywowanie odbywa się przez nagrody i pochwały, presja jest natury moralnej, a największą karą jest wykluczenie ze wspólnoty oraz *inkubatora* gdzie najważniejsze są relacje między pracownikami spontaniczne i merytoryczne podczas pracy nad wspólnym projektem.

W odniesieniu do *wartości* celem było określenie, na ile pracodawcy badanych osób szanują i dzielą zestaw wartości, którymi kierują się w życiu (uczciwość, prawdomówność, światopogląd, czas dla rodziny, prawo do czasu wolnego po 17:00).

W odniesieniu do *stylów kierowania* Autorka zdefiniowała cztery oparte na koncepcji modelu G. Avery. Zaliczyła do nich *styl klasyczny* rozumiany jako dominacja jednej, wybitnej jednostki lub elitarnej grupy osób nad całością przedsiębiorstwa. Może przyjmować formę represyjną, łagodną lub być połączeniem obu. Ważne, aby polecenia były wykonywane, albowiem to przełożony wie najlepiej, co należy robić. *Styl transakcyjny*, w którym przełożeni i pracownicy stale komunikują się ze sobą, czyli zawierają transakcje a przełożeni poświęcają wiele czasu grupom, a nawet jednostkom, zauważają ich kompetencje, motyw, obawy i ograniczenia. *Styl wizjonerski* – charakterystyczny dla przywódców charyzmatycznych, ze ściśle określoną wizją, jaką roztaczają przed pracownikami, inspirując do

działania, osiągnąć, współpracując z grupą. Styl *organiczny* – charakterystyczny dla organizacji „turkusowych”, opartych na wzajemnym zaufaniu i komunikacji, gdzie kompetentni pracownicy mają wszelkie pełnomocnictwa i cieszą się wysokim stopniem zaufania przełożonego, tego zaś rola sprowadza się do motywowania, podsycania entuzjazmu i zaangażowania. Jest bardziej mentorem, nauczycielem i koordynatorem niż przełożonym.

W odniesieniu do ostatniej grupy czynników – *pracy zdalnej* Doktorantka zbierała opinie badanych osób co do tego w jaki sposób praca wpływa na ich życie prywatne, czas dla rodziny, swobodę w zarządzaniu czasem lub może odwrotnie – zniechęcenie i zmęczenie.

Opracowane kwestionariusze są bardzo syntetyczne, co ułatwia zbieranie danych (przyjazna liczba pytań i czas wypełniania kwestionariuszy przez respondentów) jednakże rodzi się pytanie czy Doktorantka widziała wszystkie zalety i zagrożenia takiej formuły narzędzia badawczego, co zdecydowało o jej wyborze? Do weryfikacji hipotez Autorka wykorzystwała podstawowe statystyki oraz metody regresji liniowej i korelacji *r*-Pearsona. Pewne wątpliwości budzi wskazanie jako narzędzi badawczych wywiadów pogłębionych i obserwacji uczestniczącej gdyż w pracy nie ma odniesienia do ich wyników – Doktorantka wskazuje jedynie, że: „(...) Jakkolwiek z obserwacji uczestniczących oraz wywiadów pogłębionych wynikało, że zawód sprzedawcy może wiązać się z częstą zmianą pracy na przykład w wyniku przeprowadzanych restrukturyzacji, zwolnień spowodowanych zbyt niskimi wynikami sprzedaży lub własnych wyborów dotyczących miejsca pracy w różnych aspektach, a więc czynniki te mogłyby mieć istotny związek z predyktorami wypalenia według Ch. Maslach, jednak analiza ilościowa wykazała brak istotnych statystycznie wyników. Z tego powodu nie zostały przedstawione (...)”. Nie pokazuje jednak tych wyliczeń i nie zamieściła wzorca wywiadu pogłębionego.

Mimo sformułowanej wyżej wątpliwości, zastosowane metody i narzędzia badawcze w mojej opinii są właściwe z punktu widzenia postawionych celów i hipotez (choć jak wskazywałem wyżej bardziej zasadne wydają się pytania badawcze).

IV. Ocena merytoryczna

Uzasadnianie wyboru problematyki rozprawy jest w moim odczuciu wystarczające. Kwestia wypalenia zawodowego z jednej strony jest tematem szeroko badanym z drugiej zaś pozostającym istotnym elementem mającym wpływ na postrzeganie środowiska i samą jakość pracy. Dodanie to tych badań kolejnej grupy zawodowej – pracowników sprzedaży na rynku technologii informatycznych (IT) dodaje wartości eksploracji tego zagadnienia. Z tego punktu widzenia każde opracowanie naukowe jest cenne gruntując poznawczo ten ważny temat. Wybór branży IT jako terytorium badań uznaję za trafne i właściwie uzasadnione przez Autorkę.

W rozdziale pierwszym recenzowanej rozprawy Autorka przedstawiła konceptualizację zagadnienia wypalenia zawodowego. W kolejnych podrozdziałach przedstawiony został rys historyczny, definicje, przegląd literatury przedmiotu uwzględniający aktualny stan badań ze wskazaniem grup zawodowych, gdzie istnienie syndromu wypalenia zostało potwierdzone empirycznie. W rozdziale tym Doktorantka zwróciła uwagę na nieliczne jak dotąd wyniki badań pod kątem wypalenia zawodowego dotyczących grupy zawodowej pracowników sprzedaży branży IT.

Rozdział drugi zawiera opis wiodących koncepcji teoretycznych badanego zagadnienia; składa się on z trzech głównych podrozdziałów, w których przedstawione zostały następujące koncepcje: „Wielowymiarowy Model Wypalenia Zawodowego” autorstwa Ch. Maslach i M.P. Leiter’a; „Model Wypalenia w Perspektywie Egzystencjalnej” autorstwa A. Pines; „Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej” według A. Sęk. Autorka omówiła także kontrowersje, jakie na przestrzeni lat pojawiły się wokół opisanych koncepcji.

Rozdział trzeci składa się z trzech głównych podrozdziałów, w których kolejno opisano czynniki, które potencjalnie mogą wpływać na powstawanie wypalenia. Autorka na podstawie rozważań literaturowych wybrała następujące czynniki: style kierowania, kulturę organizacyjną, zgodność wartości propagowanych przez środowiska pracy w przedsiębiorstwach z własnymi wartościami pracowników oraz model pracy zdalnej. W rozdziale tym Doktorantka omówiła także symptomy wypalenia i ich konsekwencje dla organizacji i samego pracownika.

W rozdziale czwartym Autorka przedstawia wyniki badań własnych. W pierwszym podrozdziale dokonuje opisu grupy badanej. W drugim podrozdziale prezentuje (omówione wyżej) założenia modelu teoretycznego, przedstawia hipotezę główną oraz hipotezy szczegółowe. W kolejnym podrozdziale omawia metodologię badań, wykorzystane narzędzia badawcze i zastosowane analizy statystyczne. W ostatniej części tego rozdziału prezentuje uzyskane wyniki badań w formie opisowej i graficznej.

Rozdział piąty zawiera wnioski z badań i dyskusję wyników w odniesieniu do przedstawionego w rozdziale czwartym modelu teoretycznego. W rozdziale tym przedstawione zostały także rekomendacje co do kierunków dalszych badań.

W ostatnim, szóstym rozdziale niniejszej rozprawy, Autorka omawia możliwe strategie zapobiegania wypaleniu zawodowemu wśród pracowników oraz formułuje rekomendacje dla menedżerów.

Ostatnią część dysertacji stanowi podsumowanie i wnioski końcowe.

Zaproponowany przez Doktorantkę układ pracy oceniam pozytywnie jako logiczny i właściwie strukturyzujący proces dociekania naukowego. Reasumując ocenę merytoryczną pracy stwierdzam co następuje:

- Doktorantka w swoich studiach literaturowych uwzględniła kluczowe pozycje dotychczasowego dorobku w obszarze tematycznym, którego dotyczy rozprawa. Wykazała się też wszechstronnością w opisywaniu złożonych i wieloaspektowych kwestii.
- Doktorantka wykazała się w pracy wystarczającą starannością w przeprowadzeniu badań empirycznych i ich opracowaniu.
- Doktorantka udowodniła, iż potrafi poprawnie prowadzić rozumowanie i samodzielnie formułować wnioski.

V. Konkluzja

Podjęta w recenzowanej rozprawie problematyka badawcza jest istotna dla rozwoju dyscypliny nauk o zarządzaniu. Mieści się również w nurcie aktualnych badań podejmowanych tak w kraju jak i na świecie. Postawiony w rozprawie cel badawczy został poprawnie ustrukturyzowany i zrealizowany.

Realizacja celów badawczych nie budzi zastrzeżeń. Pozytywnie oceniam umiejętność poruszania się przez Autorkę w problematyce pracy oraz opis postępowania badawczego.

Reasumując, zważywszy na całokształt prezentowanych w pracy rozważań stwierdzam, że jej treść posiada wysokie walory poznawcze i aplikacyjne. Stanowi oryginalne rozwiązanie problemu badawczego a Autorka wykazała się konieczną wiedzą ogólną w zakresie wykorzystywanych teorii oraz umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Podsumowując uważam, iż recenzowana rozprawa spełnia warunki określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024, poz. 1571) i wnoszę o dopuszczenie do jej publicznej obrony.

Z poważaniem,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Tomasz Rybicki', with a stylized, flowing script.