

Uniwersytet Warszawski

mgr Maciej Misztak

Organizacyjne uwarunkowania wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży

Praca doktorska

w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

Praca wykonana pod kierunkiem

dr. hab. Krzysztofa Cybulskiego

Katedra Marketingu

Wydział Zarządzania

Warszawa, 2021 - streszczenie

Uzasadnienie tematu

Wypalenie zawodowe jest zjawiskiem, które budzi ogromne zainteresowanie badaczy od lat siedemdziesiątych ubiegłego stulecia. Przez dłuższy czas powszechnie sądzono, że dotyczy ono głównie osoby pracujące w zawodach społecznych, związanych z pomaganiem innym. Zainteresowanie tym tematem przejawiają nie tylko psychologowie, ale również przedstawiciele takich dyscyplin, z którymi tradycyjnie zjawisko to jest ściśle związane.

Syndrom wypalenia zawodowego jest zespołem objawów powstających w wyniku przeciążenia emocjonalnego oraz fizycznego, które powodowane jest bezpośrednio przez stres występujący w miejscu pracy. Obserwuje się go najczęściej w zawodach wymagających intensywnych kontaktów z ludźmi. Takim zawodem jest zdecydowanie zawód sprzedawcy, a zwłaszcza menedżera sprzedaży.

Ze względu na znaczącą rolę personelu sprzedaży, a przede wszystkim menedżerów sprzedaży dla osiągnięcia celów sprzedażowych firmy, ponoszonych kosztów rekrutacji i selekcji, a także na możliwość utraty najlepszych sprzedawców, kluczowa dla płynności finansowej firmy jest odpowiedź na pytanie, jakie czynniki wewnątrzorganizacyjne determinują to zjawisko. Właściwe zidentyfikowanie czynników wypalenia zawodowego wśród menedżerów sprzedaży pozwolić może na ograniczenie w przyszłości fluktuacji w tej właśnie grupie zawodowej.

Prezentacja poszczególnych rozdziałów pracy

Praca została podzielona na pięć rozdziałów, w każdym z nich wyodrębniono poszczególne podrozdziały przedstawiające omawiane zjawisko wypalenia zawodowego. Trzy pierwsze rozdziały są teoretycznym, szerokim omówieniem zjawiska wypalenia zawodowego i przedstawiają:

Rozdział I - Zjawisko wypalenia zawodowego – zawiera definicję pojęcia, przyczyny zjawiska, jego symptomy, objawy i konsekwencje oraz przedstawia główne grupy zawodowe, szczególnie podatne na wypalenie.

Rozdział II - Stres jako główne źródło wypalenia zawodowego – przedstawia pojęcie 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.

Rozdział III - Wypalenie zawodowe menedżera sprzedaży – została tutaj szeroko omówiona rola menedżera w organizacji sprzedażowej, cel sprzedażowy i znaczenie realizacji

celu sprzedażowego w odniesieniu do wypalenia zawodowego, przedstawione są też dane pracowników, jak wiek, płeć, wykształcenie, ich staż w sprzedaży czy staż menedżerski. Omówiono w nim szeroko stres i specyficzne źródła stresu w pracy menedżera sprzedaży, zależności między stylem zarządzania i stresem. Podano też inne niż stres źródła wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży, kafeterię specyficznych czynników determinujących wypalenie zawodowe menedżera sprzedaży. Zwrócono również uwagę na mało atrakcyjny system wynagradzania sprzedawców i ich niską skuteczność, zbyt agresywne cele sprzedażowe narzucane przez kierownictwo, nadmiernie roszczeniowe postawy sprzedawców, jak również brak spójnej strategii oraz polityki sprzedażowej firmy. W rozdziale tym omówiono też inne zagadnienia: zbyt dużą fluktuację wśród sprzedawców czy w innych komórkach firmy, poważne zakłócenia w dostawach produktu do sprzedaży, nadmierną kontrolę ze strony kierownictwa firmy, konflikty działu sprzedaży z innymi działami, brak wsparcia ze strony przełożonych, zbyt często zmieniające się cele i plany, niepotrzebnie rozbudowane i czasochłonne raportowanie, brak docenienia ze strony przełożonych, za duże wydatki promocyjne konkurencji, zbyt wielu konkurentów działających na określonym rynku, wygórowane oczekiwania klientów, trudności w pozyskiwaniu dobrych sprzedawców. Zwrócono też uwagę na fakt, że produkty stworzone przez firmę mogą być nieadekwatne do potrzeb odbiorców, a mały potencjał rynku nie gwarantują realizacji celu sprzedażowego.

Rozdział IV - Metodyka badań – przedstawia obszerny przegląd badań dotyczących wypalenia zawodowego, definiuje lukę badawczą, model i koncepcję badań (cel, problem, hipotezy), omawia narzędzia badawcze: pomiar wypalenia zawodowego (analiza krytyczna koncepcji Christiny Maslach, mnogość narzędzi diagnostycznych, OLBI), badanie czynników determinujących stres i frustrację wśród menedżerów sprzedaży. Przedstawia też obrazowo procedurę badań.

Rozdział V - Analiza wyników badań – zawarte są tutaj wyniki przeprowadzonych ilościowych, jak i jakościowych, przedstawione i opracowane w różnych formach graficznych (wykresy), czy też w postaci tabel, obserwacje, podsumowania i refleksje, jak również koncepcje i wnioski dotyczące zjawiska wypalenia zawodowego. Do weryfikacji przedstawionych w pracy hipotez zastosowano adekwatne dla użytych skal pomiarowych metody analityczne, oparte na analizie wariancji lub metody korelacyjne. Przyjęto standardowy poziom istotności statystycznej ($p < 0,05$), ale omawiane są również wyniki na poziomie trendu statystycznego (czyli $p < 0,06$).

Luka badawcza

O ile zjawisko wypalenia zawodowego jest szeroko opisane i było przebadane przez ostatnie kilkadziesiąt lat, to w przypadku menedżerów sprzedaży mamy do czynienia z istnieniem poważnej luki badawczej. Po wpisaniu w wyszukiwarce bazy „web of science” hasła *sales manager burn-out* pojawia się w niej zaledwie 21 pozycji, z czego żadna nie dotyczy bezpośrednio problemu wypalenia zawodowego wśród menedżerów sprzedaży, a tylko dwie z nich mają bliski związek z problemem wypalenia zawodowego wśród sprzedawców.

Dostępne badania dotyczą w szczególności pielęgniarek, lekarzy, nauczycieli, strażaków czy policjantów. Stąd też dominacja w tym obszarze badań z wykorzystaniem narzędzia Christiny Maslach i jej trzyczynnikowego narzędzia, stworzonego z myślą o zawodach pomocowych. Do takich zawodów sprzedawca czy też menedżer sprzedaży nie należy.

Dla potrzeb niniejszej pracy wykorzystano ponad czterdzieści pozycji książkowych oraz przeszło sto dwadzieścia artykułów naukowych zamieszczonych w czasopismach profesjonalnych, materiałów pozyskanych z Internetu, w tym szereg pozycji typu *research note*, opisujących „dobre praktyki” z zakresu zarządzania w organizacjach sprzedażowych. Przeprowadzona kwerenda pozwoliła na usystematyzowanie istniejącej wiedzy na temat stresu oraz wypalenia zawodowego personelu sprzedażowego oraz na identyfikację luki badawczej, jaka zdaniem autora występuje w dotychczasowym dorobku empirycznym oraz w teorii zarządzania.

Cel pracy

Kluczowym celem pracy jest określenie czynników organizacyjnych determinujących wypalenie zawodowe wśród menedżerów sprzedaży. 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.

Jest to o tyle istotne, że mamy do czynienia z kluczową, z punktu widzenia organizacji sprzedażowej, grupą. Grupa ta odpowiada bezpośrednio za generowanie przychodów przez organizację. Jej wadliwe funkcjonowanie jest w stanie w krótkim okresie doprowadzić organizację do utraty płynności finansowej, a co za tym idzie, do bankructwa.

Problem pracy

O ile większość badań nad zjawiskiem wypalenia zawodowego do niedawna dotyczyła zawodów pomocowych, takich jak: nauczyciele, pielęgniarki, pracownicy społeczni, a więc ze swojej natury nisko płatnych, to w przypadku menedżerów sprzedaży mamy do czynienia z grupą dobrze opłacaną. Co więcej, analizując ich system wartości spotykamy się z niemalże wzorcowymi hedonistami (niepublikowane badania własne). Nawiązując do Mikołaja Machiavellego i jego książki *Książe* można stwierdzić, że dotychczasowe badania koncentrują się na „ochotnikach”, a w przypadku menedżerów sprzedaży mamy do czynienia z „najemnikami”. Ludźmi pracującymi nie dla idei, a dla korzyści materialnych.

W sposób naturalny pojawi się zatem pytanie: czy pracujących w stresującym środowisku menedżerów sprzedaży zjawisko wypalenia zawodowego będzie dotyczyć w równym stopniu, jak pielęgniarki czy nauczycieli? Choć pracują w bardzo stresującym środowisku, to nie wykonują oni pracy o charakterze pomocowym. Pracują nie dla idei, a z czysto merkantylnych powodów.

Szczegółowe pytania badawcze

Celem badań jest nie tylko określenie poziomu wypalenia zawodowego wśród poddanych badaniu menedżerów sprzedaży, ale również wskazanie głównych czynników wewnątrzorganizacyjnych determinujących stres i frustrację w tej grupie zawodowej. Listę szczegółowych pytań badawczych możemy zobaczyć poniżej.

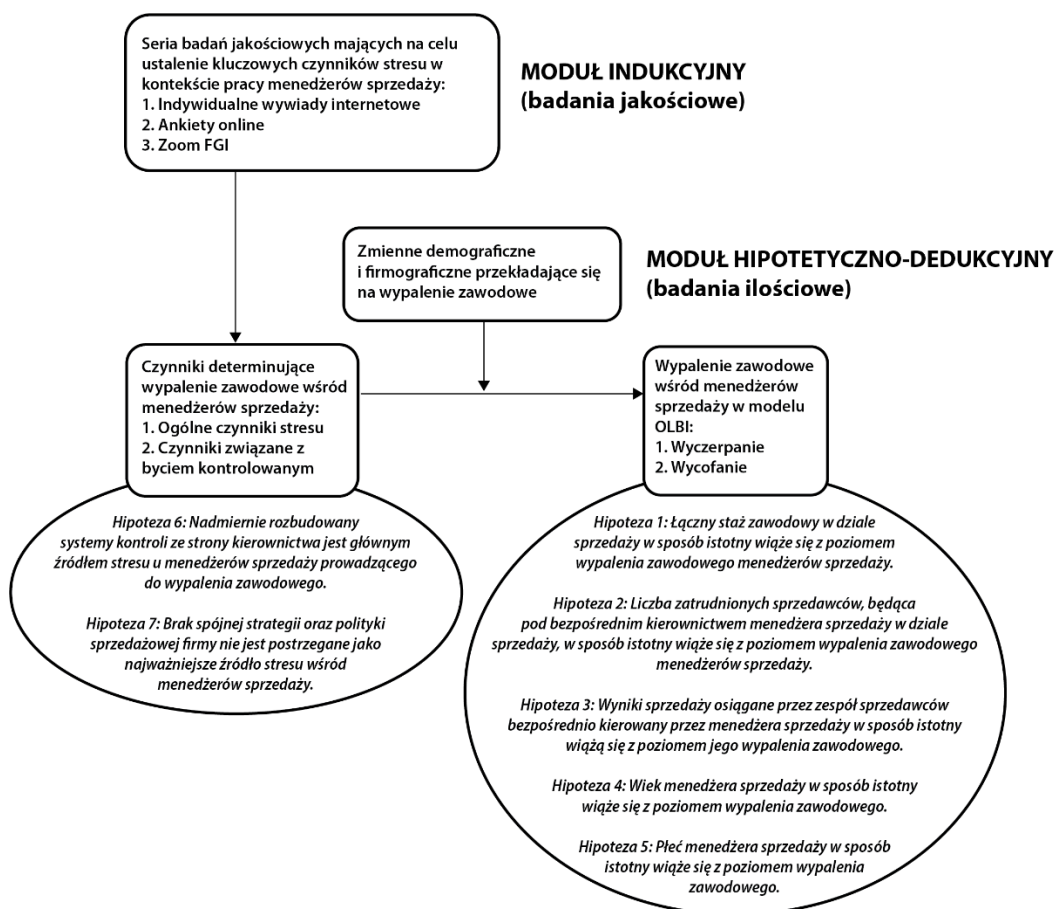
- Jakie czynniki o charakterze organizacyjnym determinują zjawisko wypalenia zawodowego wśród menedżerów sprzedaży?
 - Czy liczba zatrudnionych sprzedawców, będąca pod bezpośrednim kierownictwem menedżera w dziale sprzedaży, w sposób istotny wiąże się z poziomem wypalenia zawodowego?
 - Czy wyniki sprzedaży osiągane 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?

Organizacja ma szansę modyfikować czynniki wewnątrzorganizacyjne, a więc zmniejszać poziom stresu wśród menedżerów sprzedaży, co w konsekwencji wpłynie na poziom wypalenia zawodowego w tej grupie zawodowej. Przełoży się to docelowo na skuteczność organizacji i zmniejszenie rotacji na tym kluczowym, z punktu widzenia każdej organizacji, stanowisku.

Wybrany model badawczy w formie graficznej będzie wyglądał w sposób następujący:

Rysunek 1: Model badawczy



Źródło: Opracowanie własne w oparciu o Zakrzewską-Bielawską (2018)

Hipotezy badawcze

Na potrzeby niniejszej pracy zostało sformułowanych siedem hipotez badawczych. Nawiązują one wprost do zidentyfikowanej wcześniej luki badawczej.

- *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 osiągnane 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.*

Opis metodyki badań własnych

Na potrzeby niniejszej pracy przeprowadzono w pierwszej kolejności, zakrojoną na szeroką skalę, kwerendę literatury poświęconej problematyce wypalenia zawodowego, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki wypalenia zawodowego wśród sprzedawców, jak i menedżerów sprzedaży.

W prezentowanej publikacji wykorzystano także badania jakościowe, przygotowano i przeprowadzono badania kwestionariuszowe, jak i zogniskowane wywiady grupowe z praktykami-menedżerami sprzedaży polskich przedsiębiorstw, co pozwoliło na właściwą weryfikację kwestionariusza ankietowego, który wykorzystano w badaniach ilościowych.

Badania ilościowe przeprowadzono w postaci kwestionariuszowej ankiety internetowej na grupie ponad 150-ciu (n=151) menedżerów wszystkich szczebli działów sprzedaży polskich

przedsiębiorstw czternastu różnych branż. Kwestionariusz został rozesłany do zidentyfikowanych 212-tu menedżerów sprzedaży. Dzięki kontaktowi bezpośredniemu z ankietowanymi w ramach współpracy z PNSA, uzyskano stopę zwrotu na poziomie 71%. 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;
- PNSA (*Polish National Sales Awards*) – dzięki tej organizacji udało się nawiązać kontakty z 44 organizacjami sprzedażowymi działającymi w 18-tu różnych branżach. Pozwoliło to zidentyfikować grupę 212-tu 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).

W pierwszym etapie fazy II przygotowano kwestionariusz zawierający trzy pytania otwarte o najsilniejsze czynniki stresu w pracy menedżera sprzedaży. Kwestionariusz w wersji *on-line* wypełniło 47-u studentów i absolwentów programu dla menedżerów sprzedaży prowadzonego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Kwestionariusz był całkowicie anonimowy.

Uzyskane odpowiedzi zostały następnie zestawione z materiałem zebrany z *desk research*, przeprowadzonego w oparciu o korporacyjne dokumenty działów sprzedaży. W wyniku połączenia tych dwóch źródeł informacji powstała wstępna wersja kwestionariusza, który w II etapie badań jakościowych został wykorzystany w badaniu grupy 90-ciu menedżerów sprzedaży, studentów oraz absolwentów programu dla menedżerów sprzedaży prowadzonego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Kwestionariusz był całkowicie anonimowy.

Materiał jakościowy uzyskany w wyniku 47-ciu (n=47) wywiadów (pytania otwarte – *on-line*) oraz 90-ciu (n=90) oszacowań siły czynników determinujących wypalenie zawodowe wśród menedżerów sprzedaży (pytania zamknięte – *online*), przedstawiono grupie menedżerów

sprzedaży podczas dwugodzinnego badania fokusowego. W czterech losowo dobranych grupach zorganizowano 30-minutowe sesje z użyciem komunikatora, w celu przeprowadzenia zogniskowanego wywiadu grupowego. Badanie to przeprowadzono na grupie 24-ch (n=24) studentów i absolwentów Podyplomowych Studiów Menedżerskich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Uczestnicy badania fokusowego wzbogacili listę czynników stresu o pozycje najistotniejsze z punktu widzenia menedżerów sprzedaży. W trakcie badania fokusowego zebrano materiał pozwalający na opracowanie ostatecznej wersji narzędzia, użytego w badaniach nad wypaleniem zawodowym w tej grupie zawodowej.

Faza III: Przeprowadzenie testu ankiety elektronicznej.

Pilotaż ankiety elektronicznej przeprowadzono na grupie (n=25) dwudziestu pięciu menedżerów sprzedaży z pięciu różnych branż, z firm o różnej wielkości sprzedaży. Badanie to przeprowadzono wśród studentów i absolwentów Podyplomowych Studiów Menedżerskich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, którzy brali uprzednio udział w procesie identyfikacji czynników stresu powodujących wypalenie zawodowe.

Faza IV: Przeprowadzenie finalnych badań na grupie 151 (n =151) menedżerów sprzedaży.

Z grupy 212-tu menedżerów reprezentujących 44 firmy współpracujące z PNSA na ankietę odpowiedziało 151 menedżerów sprzedaży. Spośród respondentów 62% stanowili mężczyźni. Mediana wieku respondentów wynosi 41 lat. Spośród respondentów 91% miało wykształcenie wyższe.

Podstawowym narzędziem badawczym, wykorzystywanym na potrzeby tych badań, był wystandaryzowany kwestionariusz ankietowy starannie zweryfikowany pod względem rzetelności i wiarygodności statystycznej oraz poprawiony w następstwie badań pilotażowych, jakie zostały przeprowadzone na grupie 30-tu respondentów - słuchaczy Podyplomowych Studiów Zarządzania dla Menedżerów Sprzedaży Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego w okresie październik-grudzień 2019. Natomiast samo badanie kwestionariuszowe na grupie 151 menedżerów sprzedaży przeprowadzono w okresie styczeń-marzec 2020, a więc przed pandemią C-19 w Polsce.

Wyniki badań własnych

Przeprowadzone badania możemy zasadniczo podzielić na trzy grupy:

- Badanie jakościowe czynników stresu determinujących wypalenie zawodowe wśród menedżerów sprzedaży.
- Badanie ilościowe czynników stresu i ich siły determinujących wypalenie zawodowe wśród menedżerów sprzedaży.
- Badania wypalenia zawodowego w oparciu o kwestionariusz OLBI.

Wyniki badań jakościowych nad identyfikacją czynników stresu determinujących wypalenie zawodowe wśród menedżerów sprzedaży poprzedzających stworzenie finalnego kwestionariusza

W pierwszym etapie przeprowadzono ankietę zawierającą trzy pytania otwarte o najsilniejsze stresory w pracy menedżera sprzedaży. Kwestionariusz wersji online wypełniło 47-u uczestników. Uzyskane odpowiedzi zostały następnie zestawione z materiałem zebrany z *desk research* przeprowadzonego w oparciu o korporacyjne dokumenty działów sprzedaży. Opisane w ankiecie czynniki stresu oraz ich siłę podsumowuje poniższy wykres.

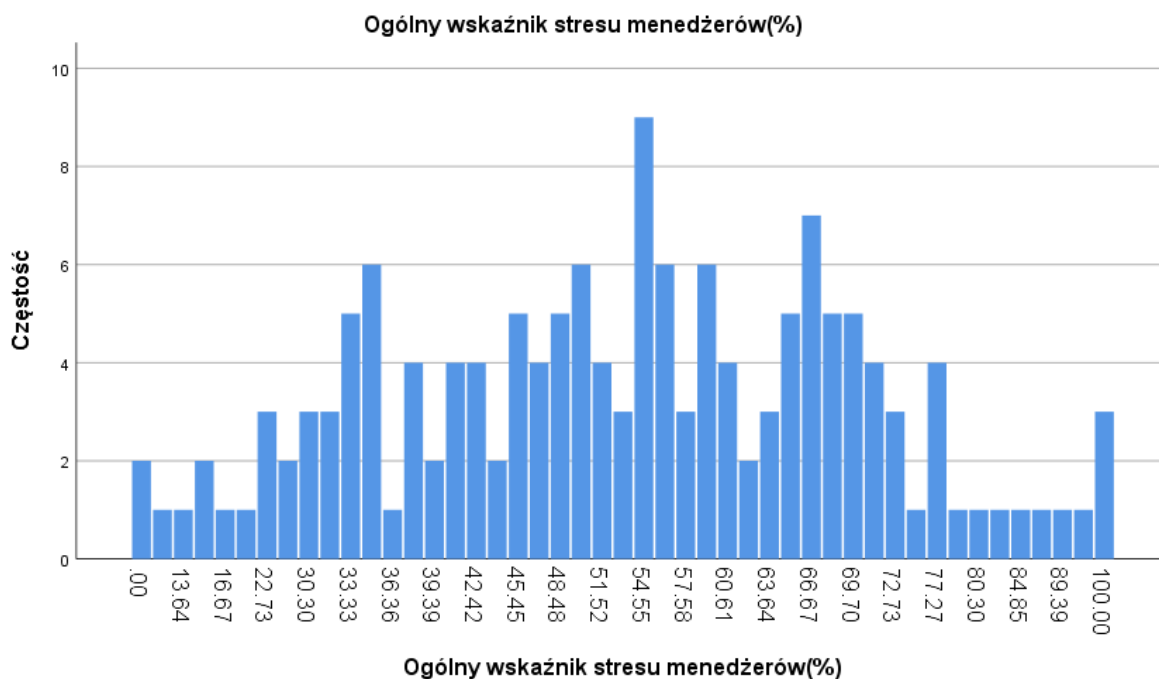
Materiał jakościowy, przedstawiony grupie menedżerów sprzedaży podczas dwugodzinnego badania fokusowego, posłużył za bazę do stworzenia finalnego kwestionariusza. Uczestnicy badania fokusowego wzbogacili listę czynników stresu o pozycje najistotniejsze z punktu widzenia menedżerów sprzedaży. W trakcie badania fokusowego zebrano materiał pozwalający na opracowanie ostatecznej wersji narzędzia, użytego w badaniach ilościowych nad wypaleniem zawodowym.

Wyniki badań ilościowych nad czynnikami stresu determinującymi wypalenie zawodowe w badanej grupie menedżerów sprzedaży i ich siłą (n=151)

W celu analizy poziomu stresu, którego doświadczali w swojej organizacji osoby badane, zastosowano dwie skale mierzące poziom rzeczywiście doświadczanych zdarzeń stresujących.

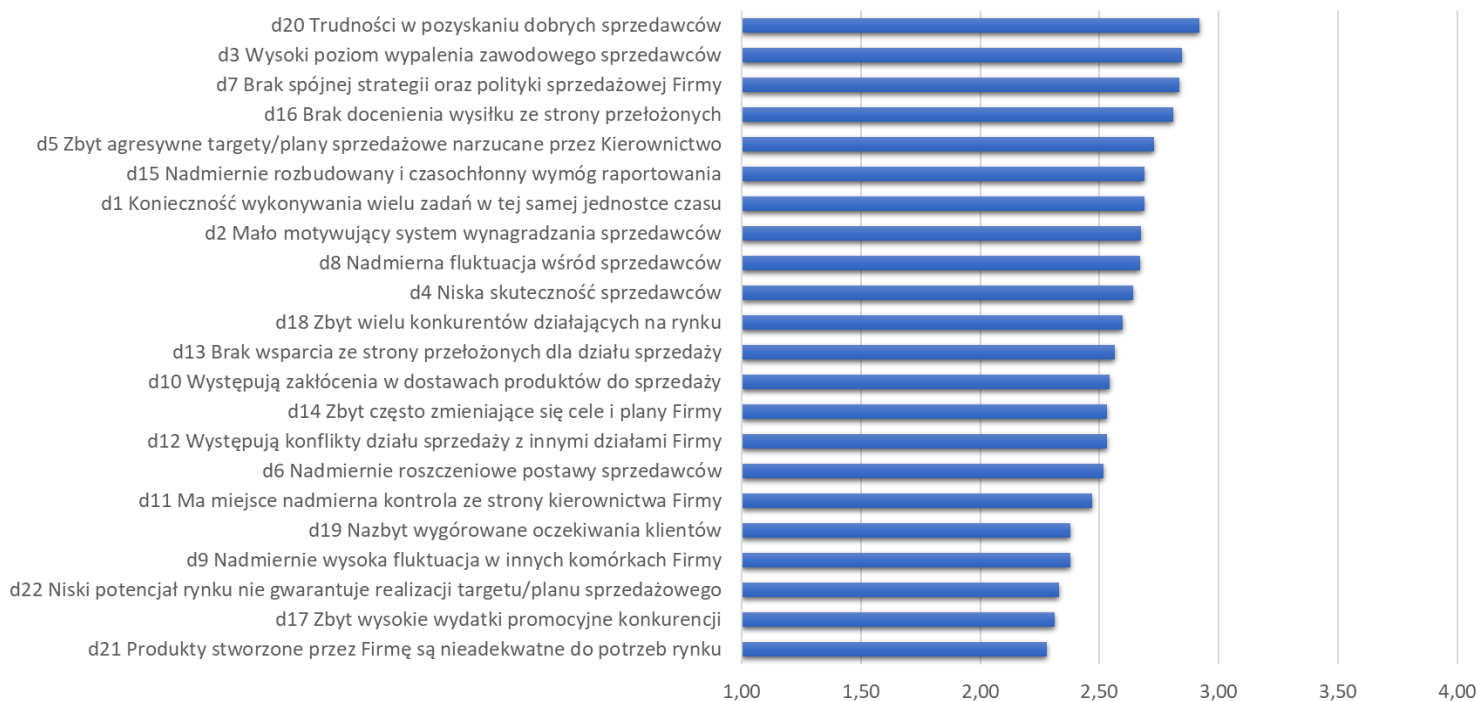
Pierwsza skala składała się z dwudziestu dwóch pytań o sytuacje obciążające w pracy menedżera. Wszystkie 22 pytania są ze sobą pozytywnie skorelowane i tworzą jednowymiarową skalę ogólnego stresu menedżerskiego o rzetelności mierzonej metodą Alfa Cronbacha = 0,905. Ze wszystkich 22 pytań utworzono wskaźnik ogólnego stresu menedżerskiego, zrekodowano go tak, aby przyjmował wartości od 0% do 100%, gdzie wartości wyższe oznaczają wyższy poziom stresu.

Rysunek 2: Ogólny wskaźnik stresu menedżerów



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 3: Czynniki stresu menedżerów sprzedaży i ich siła



Źródło: Opracowanie własne

Druga skala składa się z czterech pytań dotyczących kontroli menedżera (przeprowadzanej w organizacji przez przełożonych), jako specyficznego źródła stresu. Treść tych pytań znajduje się poniżej w Tabeli 0.57. Pytania są ze sobą skorelowane i tworzą spójną skalę stresu menedżerskiego, związanego z kontrolą o rzetelności mierzonej metoda Alfa Cronbacha = 0,911. Ze wspomnianych czterech pytań utworzono wskaźnik stresu menedżerskiego, związanego z sytuacją kontroli i zrekodowano go tak, aby przyjmował wartości od 0% do 100%, gdzie wartości wyższe oznaczają wyższy poziom stresu.

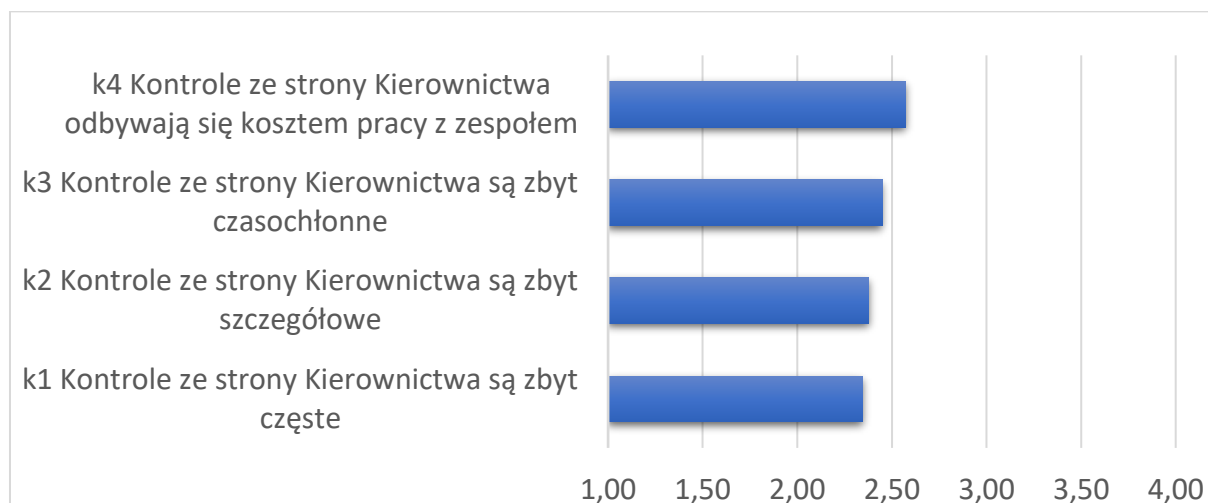
Rysunek 4: Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym



Źródło: Opracowanie własne

W związku z deklarowanym w czasie badań znaczeniem stresu związanego z kontrolą ze strony przełożonych, aspekt kontroli został potraktowany w szczególny sposób i zakres pytań został w obszarze kontroli znacząco rozszerzony.

Rysunek 5: Czynniki stresu menedżerów sprzedaży związanych z kontrolą i ich siła



Źródło: Opracowanie własne

Analiza wypalenia zawodowego OLBI

Do analizy wypalenia zawodowego u badanych menedżerów sprzedaży zastosowano standaryzowaną metodę OLBI (Oldenburski Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego), w polskiej adaptacji Chirkowskiej-Smolak (2018), a wyniki obliczono według klucza opisanego przez Bakę i Basińską (2016).

Pozycje testowe, dotyczące różnych obszarów wypalenia zawodowego oceniane były przez osoby badane na czterostopniowej skali Likerta. Pytania oznaczone literą (R) zostały zrekodowane (odwrócone) w taki sposób, aby każde z pytań kwestionariusza mierzyło zwiększające się wypalenie (wraz z wyższymi wartościami odpowiedzi na pytania). Gdyby nie zastosowano takiego odwrócenia – pytania te mierzyłyby „brak wypalenia”, co mogłoby sprawiać trudności interpretacyjne w omawianiu danych. W pierwszym kroku sprawdzono potencjalną jednowymiarowość mierzonego konstruktów. Analiza rzetelności wykazała, że wszystkie 16 pozycji jest ze sobą skorelowanych, a Alfa Cronbacha dla jednowymiarowej skali wynosi 0,837.

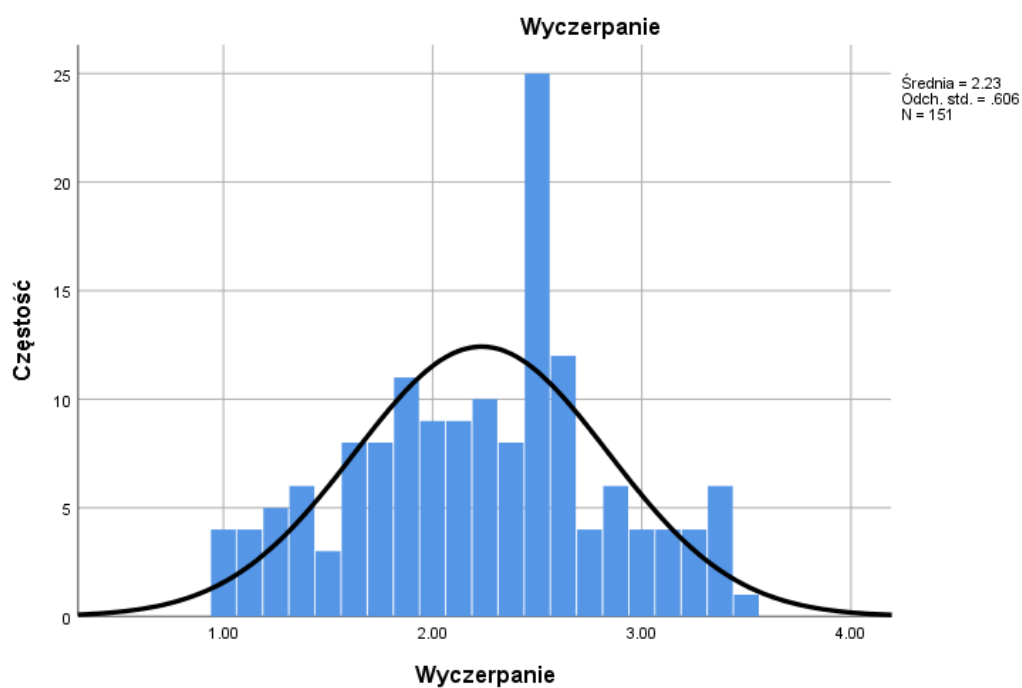
W drugim kroku sprawdzono, za pomocą eksploracyjnej analizy czynnikowej, dopasowanie pozycji testowych do wymuszonej struktury dwuwymiarowej narzędzia. Test K-M-O adekwatności doboru próby wynosi 0,832, co jest wartością całkowicie zadowalająca. Przy zastosowaniu rotacji Varimax, dwa wymuszone czynniki wyjaśniają 46,7% wariancji. Ładunki czynnikowe dla każdej z pozycji testowych, dla rozwiązania

z wymuszonymi dwoma czynnikami i rotacją Varimax przedstawia Tabela „Macierz rotowanych czynników”.

Pomimo zastosowanej analizy czynnikowej nie zdecydowano się na wykorzystanie jej wyników do tworzenia podskal wypalenia zawodowego. Otrzymane wyniki wskazywały na nieznacznie inną strukturę wypalenia. Przyjęto, że korzyści z zastosowania metody w wersji standaryzowanej według uznanego klucza przeważają nad korzyściami lepszego empirycznie dopasowania pozycji testowych do wymiarów w badanej próbie.

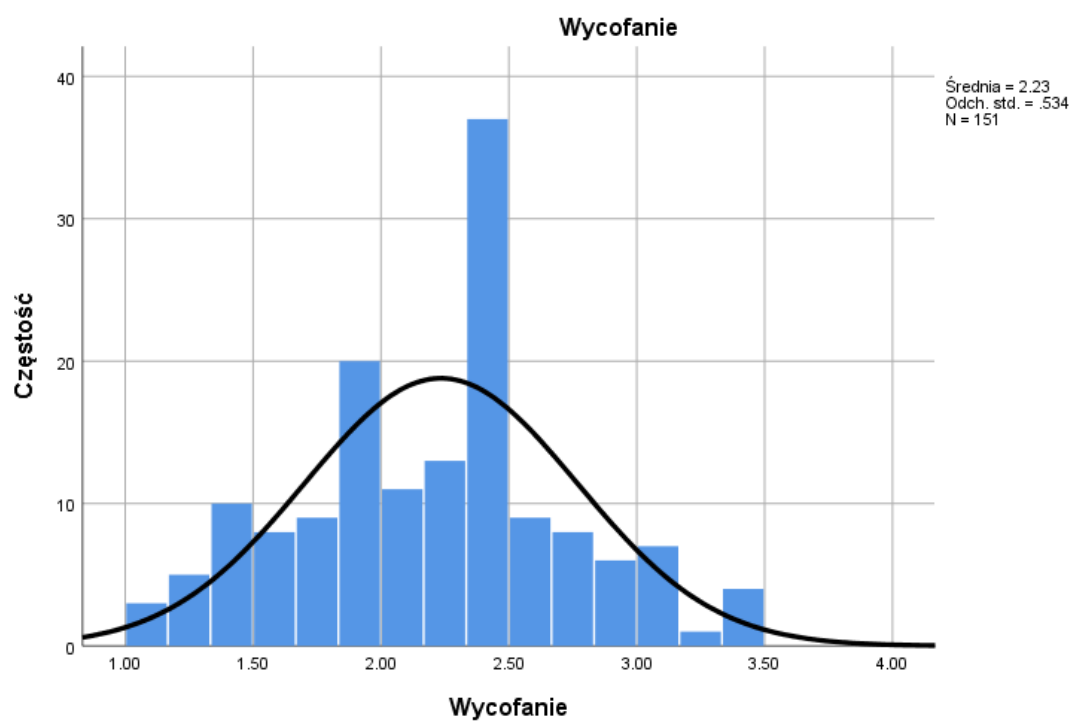
Wskaźniki dla wymiarów Wyczerpania i Wycofania składające się na dwa wymiary wypalenia zawodowego w modelu OLBI, zostały obliczone metodą uśredniania i przyjmują wartości w zakresie oryginalnej skali odpowiedzi dla wszystkich itemów (od 1 do 4, gdzie cztery oznacza największe wypalenie zawodowe na danym wymiarze). Wymiar Wyczerpanie został obliczony według wskazań klucza Baka i Basińska (2016); wymiar ten tworzy spójną skalę o Alfa=0,784. Natomiast wymiar Wycofanie został policzony według ww. klucza z pominięciem jednej pozycji testowej („Z czasem człowiek zaczyna nabierać dystansu do tego, co robi w pracy”), ze względu na brak korelacji tej pozycji ze skalą (-0,06). Po usunięciu nieskorelowanego itemu Alfa skali wzrosła z 0,668 do 0,728. Wskaźniki dla wymiarów Wyczerpania i Wycofania są ze sobą skorelowane dodatnio i istotnie (r Pearsona =0,693; $p<0,001$), co wykazują również korelacje nieparametryczne (ρ Spearmana = 0,694; $p<0,001$ oraz τ Kendalla = 0,546; $p<0,001$).

Rysunek 6: Histogram przedstawiający rozkład wskaźnika „Wyczerpanie” obliczonego według klucza dla narzędzia OLBİ



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 7: Histogram przedstawiający rozkład wskaźnika „Wycofanie” obliczonego według klucza dla narzędzia OLBİ



Źródło: Opracowanie własne

Wypalenie zawodowe w badanej grupie było na stosunkowo niskim poziomie, biorąc pod uwagę niezwykle stresujące środowisko, w jakim przychodzi pracować na co dzień menedżerom sprzedaży. Wyniki zarówno dla Wyczerpania jak i dla Wycofania, tworzących model wypalenia zawodowego OLBI, oscylują w środkowych rejonach skal szacunkowych. Być może badana populacja, ze względu na dwa istotne progi selekcyjne, odznacza się nadzwyczajną odpornością na stres, a co za tym idzie, na wypalenie zawodowe. Pierwszy próg, to próg rekrutacyjny – na tym etapie z populacji menedżerów sprzedaży odpadają osoby, które wyraźnie nie mają predyspozycji do tego zawodu (a co za tym idzie, możliwości znoszenia silnego stresu i niereagowania wypaleniem zawodowym). Drugi próg selekcyjny wydaje się być jeszcze silniejszy – to codzienna stresująca praca w zawodzie menedżera. Ponieważ badani byli jedynie aktywni menedżerowie sprzedaży – można przyjąć, że aktywni zostali tylko ci, których konstrukcja psychiczna pozwoliła wytrzymać wysoki poziom stresu łączący się z wykonywaniem tego zawodu. A więc ich podatność na wypalenie zawodowe jest mniejsza.

Korelacja między czynnikami stresu determinującymi wypalenie zawodowe a samym wypaleniem zawodowym

Dla wskaźników stresu obliczonych na podstawie klucza dla narzędzia OLBI (skale Wyczerpania i Wycofania), oraz dla serii pytań o codzienne stresory w sytuacji pracy zawodowej, obliczono serię współczynników korelacji r Pearsona. Wyniki analizy korelacyjnej przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1: Korelacja między stresorami a wymiarami wypalenia zawodowego wg OLBI

Treść pozycji ankietowej:	Wyczerpanie	Wycofanie
d1 Konieczność wykonywania wielu zadań w tej samej jednostce czasu	.190*	b.zw.
d2 Mało motywujący system wynagradzania sprzedawców	b.zw.	b.zw.
d3 Wysoki poziom wypalenia zawodowego sprzedawców	b.zw.	b.zw.
d4 Niska skuteczność sprzedawców	b.zw.	b.zw.
d5 Zbyt agresywne plany sprzedażowe narzucane przez Kierownictwo	b.zw.	b.zw.
d6 Nadmiernie roszczeniowe postawy sprzedawców	b.zw.	b.zw.
d7 Brak spójnej strategii oraz polityki sprzedażowej Firmy	b.zw.	b.zw.
d8 Nadmierna fluktuacja wśród sprzedawców	b.zw.	b.zw.
d9 Nadmiernie wysoka fluktuacja w innych komórkach Firmy	b.zw.	b.zw.
d10 Występują zakłócenia w dostawach produktów do sprzedaży	b.zw.	b.zw.
d11 Ma miejsce nadmierna kontrola ze strony kierownictwa Firmy	b.zw.	.181*
d12 Występują konflikty działu sprzedaży z innymi działami Firmy	b.zw.	b.zw.

d13 Brak wsparcia ze strony przełożonych dla działu sprzedaży	b.zw.	.170*
d14 Zbyt często zmieniające się cele i plany Firmy	b.zw.	.161*
d15 Nadmiernie rozbudowany i czasochłonny wymóg raportowania	b.zw.	b.zw.
d16 Brak docenienia wysiłku ze strony przełożonych	b.zw.	.171*
d17 Zbyt wysokie wydatki promocyjne konkurencji	b.zw.	b.zw.
d18 Zbyt wielu konkurentów działających na rynku	b.zw.	b.zw.
d19 Nazbyt wygórowane oczekiwania klientów	b.zw.	b.zw.
d20 Trudności w pozyskaniu dobrych sprzedawców	b.zw.	b.zw.
d21 Produkty stworzone przez Firmę są nieadekwatne do potrzeb rynku	b.zw.	.168*
d22 Niski potencjał rynku nie gwarantuje realizacji planu sprzedażowego	b.zw.	b.zw.
k1 Kontrole ze strony Kierownictwa są zbyt częste	b.zw.	.230**
k2 Kontrole ze strony Kierownictwa są zbyt szczegółowe	.199*	.242**
k3 Kontrole ze strony Kierownictwa są zbyt czasochłonne	b.zw.	.250**
k4 Kontrole ze strony Kierownictwa odbywają się kosztem pracy z zespołem	b.zw.	.221**

b.zw. – brak istotnie statystycznego związku; * - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$; podane wartości stanowią współczynniki korelacji r-Pearsona

Źródło: Opracowanie własne

Dla podskali „Wyczerpanie” zaobserwowano brak powiązań ze zmiennymi opisującymi doświadczane stresory. Obserwuje się dwa istotne związki poziomu wyczerpania – z dużą ilością zadań (d1) oraz ze szczegółowymi kontrolami (k2). Jednak biorąc poprawkę, na przeprowadzone 24 analizy korelacji oraz dość niskie wartości współczynnika (poniżej 0,2) można przyjąć, że te dwa istotne związki są dziełem przypadku – i co do zasady, skala Wyczerpania nie jest silnie powiązana z czynnikami stresu. Dla podskali „Wycofanie” z kolei, obserwujemy istotny związek z dziewięcioma różnymi czynnikami stresu. Siła obserwowanego związku nie zawsze przekracza wartość 0,2 – ale przy tak licznych zależnościach istotnych statystycznie wydaje się, że można stwierdzić powiązanie między wypaleniem zawodowym na skali Wycofania a poziomem reakcji na stresory. Najsilniejsze powiązania ze skalą Wycofania obserwuje się dla bloku pytań opisującego różne aspekty kontroli ze strony kierownictwa. Wydaje się ciekawą obserwacją, że wypalenie zawodowe jest silniej powiązane z czynnikami stresu w aspekcie Wycofania niż w aspekcie Wyczerpania. Przyczyną tego mogą być powiązania z nabytym przez lata pracy w sprzedaży cynizmem, jak i hedonistyczną naturą samych menedżerów sprzedaży (badania własne). Wysokie wynagrodzenie nie zawsze jest w stanie zrekomensować odczuwany w pracy dyskomfort.

Analiza powiązań między poziomem stresu i wypalenia zawodowego a zmiennymi demograficznymi i firmograficznymi - jednoczynnikowa ANOVA

Dla czternastu pytań metryczkowych (wiek, staż pracy, branża itd.), które zadano osobom badanym, przeprowadzono szereg jednoczynnikowych analiz wariancji - w układzie, w którym zmienna metryczkowa stanowiła czynnik dzielący na niezależne podgrupy, a wskaźniki Wyczerpania, Wycofania oraz ogół wskaźniki Stresu menedżerskiego i Stresu wynikającego z bycia kontrolowanym, stanowiły zmienną zależną w kolejnych analizach. Wyniki analiz opisane są w poniższej tabeli.

Tabela 2: Wyniki analizy ANOVA – podsumowanie wyników istotnych statystycznie oraz na poziomie trendu statystycznego

Zmienna metryczkowa/ firmograficzna	Wyczerpanie	Wycofanie	Ogólny wskaźnik stresu menedżerów	Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym
Wiek	b.zw.	b.zw.	$F(4,146)=2,34$; $p<0,05$	b.zw.
Płeć	b.zw.	b.zw.	b.zw.	b.zw.
Wykształcenie	b.zw.	b.zw.	b.zw.	b.zw.
Staż w sprzedaży	b.zw.	$F(4,146)=2,51$; $p<0,05$	b.zw.	b.zw.
Staż menedżerski w obecnej firmie	b.zw.	$F(4,146)=2,23$; $p<0,06$	b.zw.	b.zw.
Staż w działach sprzedaży łącznie	b.zw.	$F(4,146)=2,54$; $p<0,05$	b.zw.	b.zw.
Liczba firm, w których był zatrudniony/a	b.zw.	b.zw.	$F(4,146)=2,06$; $p<0,08$	b.zw.
Wielkość firmy	$F(4,140)=2,02$; $p<0,09$	$F(4,140)=2,17$; $p<0,07$	b.zw.	b.zw.
Wielkość działu sprzedaży	$F(4,138)=3,69$; $p<0,001$	b.zw.	b.zw.	$F(4,138)=2,29$; $p<0,06$
Wielkość podległego zespołu	b.zw.	$F(4,146)=2,09$; $p<0,08$	b.zw.	b.zw.
Wykonanie planu sprzedaży przez firmę	b.zw.	b.zw.	$F(4,122)=3,42$; $p<0,01$	b.zw.
Wykonanie planu sprzedaży przez kierowany dział	b.zw.	b.zw.	b.zw.	b.zw.
Wzrost sprzedaży w firmie	b.zw.	b.zw.	b.zw.	b.zw.
Wzrost sprzedaży w kierowanym dziale	b.zw.	b.zw.	b.zw.	b.zw.

b.zw. – brak istotnie statystycznego związku;

Źródło: Opracowanie własne

Po przeprowadzeniu analiz można zauważyć, że podskala „Wyczerpania” istotnie powiązana jest z liczbą osób zatrudnionych w firmie i w dziale sprzedaży. Osoby pracujące w mniejszych firmach odznaczają się niższym poziomem wyczerpania. Podskala „Wycofania” powiązana jest istotnie ze stażem w firmie i stażem jako menedżer sprzedaży – osoby pracujące najdłużej charakteryzują się najniższym poziomem wycofania. Także w mniej licznych działach oraz w firmach o mniejszej liczbie personelu, poziom „Wycofania” jest istotnie niższy. Poziom stresu menedżerskiego powiązany jest istotnie z wiekiem – występuje tu związek krzywoliniowy – najsilniej zestresowane są osoby w wieku 36-40 lat, natomiast zarówno starsze, jak i młodsze odznaczają się znacznie niższym poziomem stresu. Obserwujemy również krzywoliniową zależność (u-kształtną) pomiędzy poziomem stresu a liczbą firm, w których pracował badany. Osoby w pierwszej pracy oraz te, które wcześniej pracowały w co najmniej siedmiu firmach, odczuwają stres najmocniej. Pracownicy o przeciętnym doświadczeniu zawodowym w kilku firmach odznaczają się znacznie niższym poziomem stresu.

Bardzo interesujący związek występuje między poziomem stresu a poziomem celu sprzedażowego/targetu wykonanego przez organizację – im wyższy poziom wykonania celu sprzedażowego/targetu, tym większy poziom stresu.

Poziom stresu wynikający z kontroli kierownictwa powiązany jest z liczbą osób zatrudnionych w dziale sprzedaży – występuje tu krzywoliniowa zależność o kształcie odwróconego U. Najsilniejszy stres wynikający z kontroli odczuwają osoby pracujące w firmach z działem sprzedaży liczącym 20-100 osób. Poziom stresu jest istotnie niższy w firmach zatrudniających w dziale sprzedaży mniej niż 20 lub więcej niż 100 osób.

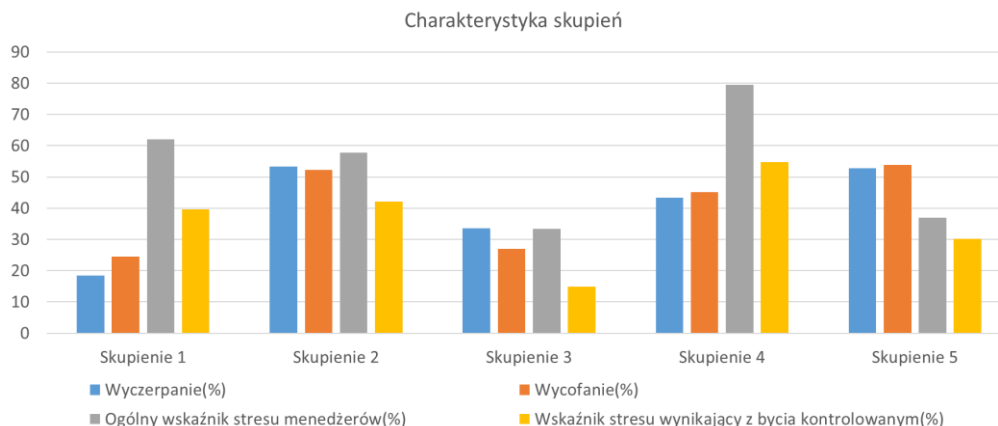
Analiza skupień w oparciu o zmienne źródłowe. Hierarchiczna metoda Warda

Przeprowadzając dalsze kroki eksploracji danych, zadano pytanie o ukryte struktury menedżerów sprzedaży w różny sposób reagujących na stres i objawiających się wypaleniem zawodowym. Podjęto decyzję o przyjęciu podejścia eksploracyjnego i przeprowadzono hierarchiczną analizę skupień na osobach badanych metodą Warda, jako odległość między przypadkami, przyjmując kwadrat odległości euklidesowej, z założeniem ruchomych centrów skupień. Przeprowadzono analizy, zakładając kolejno rozwiązania dla trzech, czterech i pięciu skupień. Najciekawsze rezultaty otrzymano przy narzuceniu rozwiązania pięciu skupień, opisanego poniżej.

Aby zobrazować profile uzyskanych skupień, przeprowadzono dwie serie analiz. W pierwszej serii obliczono profile stresu i wypalenia zawodowego w uzyskanych skupieniach za pomocą analizy wariancji. W drugiej serii analiz przeprowadzono szereg testów chi kwadrat kolejno dla wszystkich zmiennych metryczkowych (demograficznych) i zmiennej dzielącej na skupienia. Przeprowadzony szereg analiz wariancji obrazuje Rysunek 7.45. Widać na nim następujące profile skupień:

1. Relatywnie niskie wypalenie zawodowe, wysoki ogólny wskaźnik stresu i dość wysoki poziom stresu wynikający z kontroli. Ponad 30,8% z nich stanowiły osoby powyżej 46-go roku życia. Osoby poniżej 30-go roku życia stanowiły tylko 11,5%, a mężczyźni 53,8% tej grupy.
2. Wysoki poziom wypalenia zawodowego i wysoki poziom stresu. Ponad 33,3% z nich stanowiły osoby powyżej 46-go roku życia. Osoby poniżej 30-go roku życia stanowiły tylko 4,4%, mężczyźni zaś 64,4% tej grupy.
3. Średni poziom wypalenia zawodowego, średni poziom stresu i brak stresu wynikającego z kontroli kierownictwa. Ponad 45,2% z nich stanowiły osoby powyżej 46-go roku życia. Osoby poniżej 30-go roku stanowiły tylko 9,7% , mężczyźni natomiast 61,3% tej grupy.
4. Wysoki poziom wypalenia i bardzo wysoki poziom stresu ogólnego. Ponad 23,5% z nich stanowiły osoby powyżej 46-go roku życia. Osoby poniżej 30-go roku stanowiły tylko 5,9% tej grupy, zaś mężczyźni stanowili 76,5%.
5. Wysoki poziom wypalenia i relatywnie niski poziom stresu. To skupienie różni się od pozostałych. Ponad 16% z nich stanowiły osoby powyżej 46-go roku życia. Osoby poniżej 30-go roku, to aż 24% tej grupy; mężczyźni stanowili 56%.

Rysunek 8: Profile stresu i wypalenia zawodowego dla każdego z pięciu skupień



Źródło: Opracowanie własne

Szereg analiz chi kwadrat dla zmiennych metryczkowych pozwolił określić następujący profil demograficzny poszczególnych skupień (w opisie pominięto zmienne nieróżnicujące skupień, jak płeć i wiek):

Skupienie 1: Relatywnie niskie wypalenie zawodowe, wysoki ogólny wskaźnik stresu i dość wysoki poziom stresu wynikający z kontroli. Osoby o długim stażu w sprzedaży, długim stażu menedżerskim, w firmach wykazujących średni i wysoki wzrost sprzedaży, wyrabiających bardzo wysoki poziom targetu; pracujące w małych albo w bardzo dużych firmach posiadających niewielkie działy sprzedaży, które to działy wyrabiają niski i średni poziom targetu.

Skupienie 2: Wysoki poziom wypalenia zawodowego i wysoki poziom stresu. Osoby o długim stażu w sprzedaży; średnim i długim stażu menedżerskim, w firmach o niskim i średnim wzroście sprzedaży wyrabiających średni i wysoki poziom targetu, pracujące głównie w bardzo dużych firmach, o małych lub bardzo dużych działach sprzedaży, które to działy wyrabiają średni i wysoki poziom targetu.

Skupienie 3: Średni poziom wypalenia zawodowego, średni poziom stresu i brak stresu wynikającego z kontroli kierownictwa. Osoby o długim stażu w sprzedaży, bardzo długim stażu menedżerskim, w firmach o niskim i średnim wzroście sprzedaży, wyrabiających niski i średni poziom targetu, pracujące częściowo w małych, a przede wszystkim w bardzo dużych firmach, o niewielkich lub bardzo dużych działach sprzedaży, które to działy wyrabiają niski i średni poziom targetu.

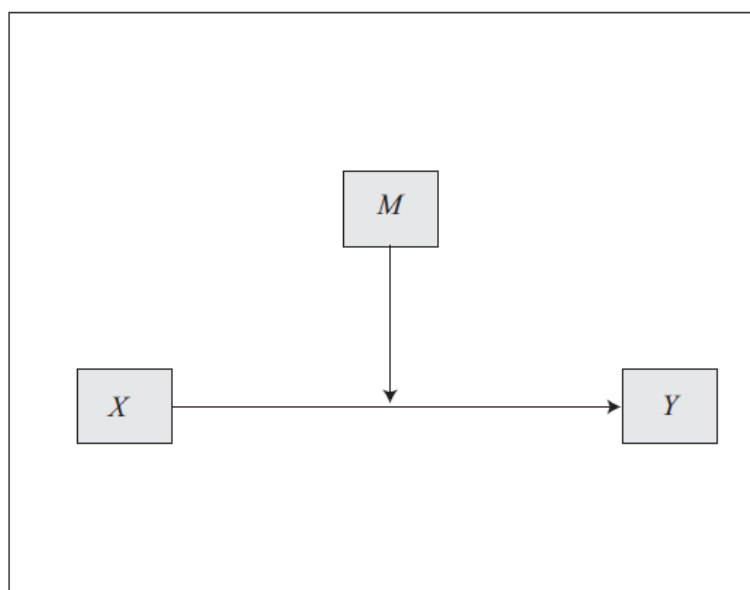
Skupienie 4: Wysoki poziom wypalenia i bardzo wysoki poziom stresu ogólnego. Osoby o średnim stażu w sprzedaży; średnim stażu menedżerskim, w firmach o średnim wzroście sprzedaży, wyrabiających średni i czasem wysoki poziom targetu, pracujące w średnich albo dużych firmach, o średnich działach sprzedaży, które to działy wyrabiają wysoki i bardzo wysoki poziom targetu.

Skupienie 5: Wysoki poziom wypalenia i relatywnie niski poziom stresu. Osoby o niewielkim stażu w sprzedaży; krótkim stażu menedżerskim, w firmach o niskim wzroście sprzedaży, wyrabiających bardzo niski poziom targetu, pracujące w małych i średnich firmach, o niewielkich i średnich działach sprzedaży, które to działy wyrabiają bardzo niski i średni poziom targetu.

Uszczegółowienie modelu SEM przez analizę moderatorów

Jednym z podstawowych pytań badawczych niniejszej dysertacji był związek subiektywnie odczuwanego poziomu stresu menedżerów sprzedaży z ich poziomem wypalenia zawodowego. Bezpośrednia analiza poziomu wypalenia zawodowego, w zależności od charakterystyk osób badanych, oraz proste korelacje stresu z wypaleniem zawodowym, omówione zostały w poprzednich częściach rozdziału analitycznego. Warto jednak przyjrzeć się relacji stresu z wypaleniem zawodowym, z jednoczesnym uwzględnieniem potencjalnych zmiennych moderujących tę relację. Schemat analizy moderatorów, opisany przez Hayesa (2017) i zilustrowany poglądowo na Rysunku 7.46, wydaje się mieć do powyższych rozważań najlepsze zastosowanie.

Rysunek 9: Ogólny schemat analiz moderacji według Hayesa



Źródło: Hayes (2017)

Za cele analiz przyjęto dwie grupy modeli, sprawdzających efekt potencjalnych moderatorów relacji stresu z wypaleniem zawodowym. Pierwsza dla zmiennej zależnej Wyczerpanie, a druga dla zmiennej Wycofanie (obie zmienne stanowią składowe wypalenia zawodowego, zgodnie z koncepcją narzędzia OLBI). Oczywiście, bardziej elegancką formą powyższych analiz byłoby ujęcie ich w jednym rozbudowanym modelu strukturalnym, jednak należy pamiętać o ograniczeniach – przede wszystkim w zakresie wielkości dostępnej próby, a także jej doboru, które powodują, że wybór metod wymagających uwzględnienia mniejszej liczby zmiennych i powiązań między nimi, jednocześnie wydaje się bezpieczniejszy (Hoyle, 2012).

Biorąc pod uwagę wyniki wypalenia zawodowego w grupie badanych 151 menedżerów sprzedaży, możemy dojść do wniosku, że wypalenie zawodowe jest pewną opowieścią przez nich przekazywaną. Stąd też potrzeba użycia schematu analizy moderatorów, opisanego przez Hayesa (2017). Jednym z podstawowych pytań badawczych niniejszej dysertacji był związek subiektywnie odczuwanego poziomu stresu menedżerów sprzedaży z ich poziomem wypalenia zawodowego. Warto jednak przyjrzeć się relacji stresu z wypaleniem, z jednoczesnym uwzględnieniem potencjalnych zmiennych moderujących tę relację. Jak można zaobserwować w modelach 1-8, stres w różnym stopniu wpływa na poziom mierzonego na dwóch wymiarach poziomu wypalenia zawodowego. Najczęściej jest to relacja dodatnia – wraz ze wzrostem stresu rośnie poziom wypalenia. W przypadku „Wyczerpania”, interesująca wydaje się relacja

stażu, jako potencjalnego (przy tej wielkości próby nieistotnego statystycznie) moderatora z poziomem stresu ogólnego. Układ średnich wskazuje na bardzo ciekawe odwrócenie relacji między stresem a wypaleniem w grupach najstarszych i najmłodszych stażem. W przypadku „Wycofania”, pełna i istotna statystycznie moderacja zachodzi między poziomem wykonania celu sprzedażowego a stresem wynikającym z poczucia bycia kontrolowanym. Zgodnie ze zdroworozsądkowymi przewidywaniami, wzrost wypalenia wywołany stresem kontroli jest znacznie szybszy i silniejszy wśród osób o najniższym poziomie wykonania celu sprzedażowego, natomiast w grupach o bardzo wysokim poziomie jego wykonania, relacja ta niemal nie zachodzi.

Podsumowanie:

Z siedmiu postawionych hipotez badawczych trzy okazały się prawdziwe, a cztery zostały zweryfikowane negatywnie. Do weryfikacji postawionych hipotez zastosowano adekwatne dla użytych skal pomiarowych metody analityczne – oparte na analizie wariancji lub metody korelacyjne. Przyjęto standardowy poziom istotności statystycznej ($p < 0,05$), ale omawiane są również wyniki na poziomie trendu statystycznego (czyli $p < 0,06$).

Tabela 3: Weryfikacja postawionych hipotez badawczych

No.	Hipotezy pracy	Weryfikacja
1.	Łączny staż zawodowy w dziale sprzedaży w sposób istotny wiąże się z poziomem wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży.	Pozytywna
2.	Liczba zatrudnionych sprzedawców, będąca pod bezpośrednim kierownictwem menedżera w dziale sprzedaży, w sposób istotny wiąże się z poziomem wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży.	Pozytywna
3.	Wyniki sprzedaży osiągnane przez zespół sprzedawców bezpośrednio kierowany przez menedżera, w sposób istotny wiążą się z poziomem jego wypalenia zawodowego.	Negatywna
4.	Wiek menedżera sprzedaży w sposób istotny wiąże się z poziomem wypalenia zawodowego.	Negatywna
5.	Płeć menedżera sprzedaży w sposób istotny wiąże się z poziomem wypalenia zawodowego.	Negatywna
6.	Nadmiernie rozbudowany systemy kontroli ze strony kierownictwa jest głównym źródłem stresu u menedżerów sprzedaży prowadzącego do wypalenia zawodowego.	Negatywna
7.	Brak spójnej strategii oraz polityki sprzedażowej firmy nie jest postrzegane jako najważniejsze źródło stresu wśród menedżerów sprzedaży.	Pozytywna

Źródło: Opracowanie własne

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

Badanie OLBI opisuje wypalenie zawodowe w dwóch wymiarach. Jest to wyczerpanie fizyczne oraz wycofanie, zdystansowanie się wobec pracy. O ile nie istnieje istotna korelacja pomiędzy wyczerpaniem a stażem w sprzedaży, to w przypadku wycofania jest już ona istotna na poziomie 0,044. Pierwsza hipoteza została zweryfikowana pozytywnie, chociaż tylko w jednym wymiarze wypalenia zawodowego, jakim jest wycofanie. Największy poziom wypalenia zawodowego występuje u osób pracujących w sprzedaży 5-6 lat. Wartość ta dramatycznie spada u osób zatrudnionych w sprzedaży powyżej siedmiu lat. Możemy też zaobserwować w grupie osób pracujących w sprzedaży 5-6 lat, najwyższy poziom stresu menedżerskiego. W grupie tej najwyższy był również poziom stresu związany z byciem kontrolowanym.

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

O ile 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. Zatem druga hipoteza została zweryfikowana pozytywnie, chociaż tak jak poprzednio, tylko w jednym wymiarze, jakim jest wycofanie.

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

Jak możemy zaobserwować w poniższej tabeli, 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. Co ciekawe, zmienna ta również nie koreluje ze wskaźnikiem stresu menedżerskiego oraz stresu związanego z byciem kontrolowanym. Jest to o tyle ciekawe, że w oparciu o wykonanie planu sprzedaży sprzedawcy są stale oceniani. Jak widać, wypracowali oni mechanizmy obronne, które sprawiają, że nie jest to dla nich zjawisko stresujące. Hipoteza trzecia została zweryfikowana negatywnie.

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

Nie istnieje istotny związek między wyczerpaniem a wiekiem menedżerów sprzedaży. Nie ma też miejsca korelacja między wycofaniem/dystansem do pracy a wiekiem. Hipoteza ta zatem została zweryfikowana negatywnie. Możemy zaobserwować istotną zależność między wiekiem a poziomem stresu menedżerskiego. Dotyczy to zwłaszcza menedżerów między 36 a 40-tym rokiem życia. Najniższy poziom stresu możemy zaobserwować u menedżerów najmłodszych (mniej niż 30 lat), jak i najstarszych (więcej niż 46 lat). Co ciekawe, grupa wiekowa 36-40 lat charakteryzuje się najwyższym poziomem stresu związanego z byciem kontrolowanym.

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

Również ta hipoteza została zweryfikowana negatywnie. Jak możemy zaobserwować w tabeli poniżej, nie zachodzi szczególny związek między wyczerpaniem a płcią menedżerów sprzedaży. Nie istnieje też korelacja między wycofaniem/dystansem do pracy a płcią badanych menedżerów sprzedaży. Nie ma też istotnej różnicy w przypadku płci co do wskaźnika stresu menedżerskiego, czy też wskaźnika stresu wynikającego z bycia kontrolowanym. Różnią się zatem te wyniki od wyników badań kanadyjskich badaczy z *University of Montreal* (Merchand, Blanc, Beauregard, 2018) prezentowanych w rozdziale II. Poziom wypalenia zmniejszał się wraz z wiekiem u mężczyzn, ale związek ten był dwumodalny u kobiet, przy czym kobiety w wieku od 20-u do 35-ciu i powyżej 55-ciu lat wykazywały najwyższy poziom wypalenia. Musimy jednak pamiętać, że badania te były prowadzone wśród 2073 kanadyjskich pracowników z 63-ciu miejsc pracy w prowincji Quebec, a nie stosunkowo jednorodnej grupy, jaką są polscy menedżerowie sprzedaży.

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

Jak pokazały badania przeprowadzone na grupie 151 menedżerów sprzedaży, ta hipoteza okazała się błędna. W rankingu 22-ch czynników stresu, sam stres związany z byciem kontrolowanym był na bardzo niskim poziomie 2,47, co dało mu 17 pozycję. Dla porównania, najmocniej oddziałujący czynnik stresu związany z trudnościami z pozyskiwaniem dobrych sprzedawców wyniósł 2,92. Ogólny, zagregowany poziom czynnika stresu związanego z byciem kontrolowanym był niższy od poziomem zagregowanego wskaźnika stresu menedżerskiego. Jest to sprzeczne z potocznym odbiorem stresu w organizacji, gdzie kontrola wydaje się być dominującym źródłem stresu. Jednak, jak można zauważyć na

podstawie zebranych danych – to codzienne trudności w pracy menedżera sprzedaży relacjonowane są jako najsilniejsze stresory.

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

Średnia ocena tego źródła stresu (stresora) według osób badanych to $M=2,83$ (na czterostopniowej skali odpowiedzi), co plasuje je w pierwszej trójce najistotniejszych stresorów, po trudnościach w pozyskaniu dobrych sprzedawców i po wysokim poziomie wypalenia zawodowego sprzedawców. Chociaż brak spójnej strategii oraz polityki sprzedażowej plasuje je wysoko w rankingu stresorów, nie jest postrzegane jako najważniejsze źródło stresu wśród menedżerów sprzedaży, a więc hipoteza siódma została zweryfikowana pozytywnie.

Ograniczenia badań własnych:

Poważnym ograniczeniem jest brak oryginalnego polskiego narzędzia badającego wypalenie zawodowe. Używane dotychczas narzędzia (Maslach Burnout Inventory i OLBI) są polskimi adaptacjami testów stworzonych w innym kręgu kulturowym. Tym niemniej, pomimo pewnych ograniczeń, zwłaszcza polska wersja Oldenburskiego Kwestionariusza Wypalenia Zawodowego jest narzędziem o dobrych właściwościach psychometrycznych, które może być polecane, jako skuteczna metoda pomiaru wypalenia zawodowego.

Poważnym ograniczeniem przeprowadzonego badania jest zarówno wielkość badanej grupy menedżerów sprzedaży ($n=151$), jak i dobór respondentów.

Przeprowadzone badania dotyczyły tylko grupy polskich menedżerów. Same badania ze swojej natury miały charakter deklaratywny, oparty o uprzednio przygotowany kwestionariusz.

Badania miały też charakter punktowy. Odbłyły się tuż przed wybuchem pandemii Covid-19. Nie można wykluczyć, że wyniki badań w trakcie trwającej pandemii Covid-19 lub w dłuższym przedziale czasowym, dałyby inne wyniki.

Kierunki dalszych badań

Ze względu na istnienie luki badawczej związanej z niewielką liczbą badań dotyczących wypalenia zawodowego w grupie menedżerów sprzedaży, kolejne wydają się koniecznością. Celowym byłoby przeprowadzenie obserwacji na zdecydowanie większej grupie menedżerów

sprzedaży. Warto byłoby również sprawdzić wpływ pandemii Covid-19 na poziom wypalenia zawodowego w tej grupie zawodowej. Jednak w zaistniałej sytuacji był to czynnik, który nie mógł zostać uwzględniony w badaniu.

Cały czas jest brak oryginalnego polskiego narzędzia badającego wypalenie zawodowe. Używane dotychczas narzędzia (Maslach Burnout Inventory i OLBI) są polskimi adaptacjami testów stworzonych w innym kręgu kulturowym. Chociaż zarówno badanie Ch. Maslach, jak i OLBI posiadają dobre właściwości psychometryczne, warto byłoby jednak podjąć się stworzenia polskiego narzędzia.

Wnioski menedżerskie

Przeprowadzone przez autora badania wskazują, że głównym źródłem stresu menedżerów sprzedaży jest trudność w pozyskaniu dostatecznej liczby dobrych sprzedawców. Problem ten wywołują zarówno czynniki wewnątrzorganizacyjne, jak i rynkowe. I o ile na potencjał rynku czy na aktywność konkurencji menedżer nie ma praktycznie żadnego wpływu, to wynikający z uwarunkowań wewnętrznych poziom stresu może zostać znacząco zredukowany. Pomocne w tym zakresie mogą okazać się:

- Zogniskowane wywiady pogłębione, realizowane we współpracy z działem HR na kandydatach aplikujących do pracy w dziale sprzedaży.
- Prowadzenie nieustannej rekrutacji sprzedawców w oparciu o stale uzupełniane bazy potencjalnych kandydatów.
- Ciągły monitoring działań konkurencji w tym obszarze, w celu weryfikacji warunków płacowo-bonusowych istniejących w organizacji.
- Stworzenie profili osobowościowych skutecznych sprzedawców w organizacji i branży.
- Wdrożenie narzędzi weryfikujących profile kandydatów, jak też ich kompetencje zawodowe niezbędne w pracy sprzedawcy.
- Wdrożenie narzędzi weryfikujących potencjalne wypalenie w zespołach sprzedaży.
- Stały monitoring sprzedawców pod względem potencjalnej intencji odejścia z firmy, w celu ograniczenia dobrowolnych rezygnacji najlepszych sprzedawców.

Istnieje również potrzeba uświadomienia znaczenia samego procesu kontroli menedżerów sprzedaży w procesie zarządzania. Znamienny jest fakt, że poziom stresu wśród menedżerów

jest o wiele wyższy od poziomu stresu z powodu bycia kontrolowanym. Kontrola nie generuje stresu, a co najwyżej frustrację związaną z kosztem alternatywnym i jest postrzegana przez menedżerów jako zło konieczne, lub jako koszt prowadzenia biznesu.

Wskazane byłoby również przeprowadzenie przy rekrutacji na stanowisko menedżera sprzedaży, testów badających kompetencje społeczne, a zwłaszcza reaktywność emocjonalną. Niski poziom tego parametru wskazuje na mniejszą wrażliwość, a zarazem większą odporność emocjonalną na stres. Większa odporność na stres przekładać się będzie bezpośrednio na zjawisko wypalenia zawodowego. Stąd też prawdopodobnie tak niski poziom wypalenia w badanej grupie ($n=151$).