

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 - rozprawa

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia doktora.

Data

Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora pracy

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca została napisana przez mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora pracy

Zgoda autora pracy

Wyrażam zgodę na udostępnianie mojej rozprawy doktorskiej dla celów naukowo-badawczych.

Data

Podpis autora pracy

STRESZCZENIE

Treścią prezentowanej rozprawy jest zjawisko wypalenia zawodowego wśród menedżerów sprzedaży, a obszar badań został skoncentrowany głównie na jego organizacyjnych uwarunkowaniach. Na potrzeby niniejszego opracowania sformułowano siedem hipotez badawczych, z czego trzy przedstawiono jako pozytywne, zaś cztery negatywne.

Praca składa się z pięciu rozdziałów, gdzie kolejno zostały syntetycznie omówione: same zjawisko wypalenia zawodowego (rozdział I), wpływ stresu na wypalenie zawodowe (rozdział II) oraz wpływ wypalenia zawodowego na specyficzną grupę zawodową, jaką są menedżerowie sprzedaży (rozdział III).

Jest to stosunkowo rzadko podejmowany w literaturze naukowej oraz badaniach empirycznych temat. Rozdział IV zawiera opis metodyki badań oraz krytyczną analizę narzędzi mierzących zjawisko wypalenia zawodowego, wskazując na unikalne właściwości narzędzia OLBI. Rozdział V natomiast zawiera kompleksową prezentację wyników badań i analizę wyników.

Zwieńczeniem pracy są starannie opracowane wnioski menedżerskie wraz z sugestiami dla praktyki zarządzania, gdzie wykorzystano ponad dwudziestoletnie doświadczenie zawodowe w obszarze sprzedaży.

Słowa kluczowe

wypalenie zawodowe, stresory, syndrom związany ze stresem
w pracy zawodowej, menedżer sprzedaży

Tytuł pracy w języku angielskim

Organizational determinants of professional burnout of sales managers

Streszczenie w języku angielskim

The dissertation which is being presented discusses the phenomenon of occupational burnout among sales managers, the study of which focuses on its organizational implications. Seven research hypotheses have been formulated, three of which are presented as positive and four as negative.

The dissertation is composed of five chapters, in which the following have been discussed: the phenomenon of occupational burnout itself (Chapter I), the impact of stress on occupational burnout (Chapter II) and the impact of occupational burnout on a specific professional group, namely on sales managers (Chapter III). This subject matter is relatively rarely discussed in scientific literature and rarely studied empirically. Chapter IV describes the methodology of the study and presents a critical analysis of the tools which measure the phenomenon of occupational burnout, at the same time indicating the unique properties of the OLBI tool. Chapter V provides a comprehensive presentation of the results of the studies and an analysis of their results.

The dissertation culminates with a set of carefully considered conclusions and practical managerial recommendations which build on twenty years of professional experience in the field of sales.

Słowa kluczowe w języku angielskim

professional burnout, stressors, stress-related syndrome
in professional work, sales manager

SPIS TREŚCI

WSTĘP	8
ROZDZIAŁ I ZJAWISKO WYPALENIA ZAWODOWEGO MENEDŻERÓW	15
1.1 Definicje pojęcia wypalenie zawodowe	15
1.2 Przyczyny wypalenia zawodowego	18
1.3 Symptomy wypalenia zawodowego	20
1.4 Konsekwencje wypalenia zawodowego	24
1.5 Główne grupy zawodowe narażone na wypalenie zawodowe	25
1.6 Pomiar wypalenia zawodowego	27
ROZDZIAŁ II STRES JAKO GŁÓWNE ŹRÓDŁO WYPALENIA ZAWODOWEGO	29
2.1 Pochodzenie terminu stres	29
2.2 Czym jest stres?	29
2.3 Główne wymiary stresu	31
2.4 Biologiczne uwarunkowania stresu	34
2.5 Składowe stresu	35
2.6 Psychologiczne aspekty stresu	36
2.7 Skutki przewlekłego stresu	39
ROZDZIAŁ III WYPALENIE ZAWODOWE MENEDŻERA SPRZEDAŻY	42
3.1 Rola menedżera w organizacji	42
3.2 Rola organizacji sprzedażowej	45
3.3 Znaczenie celu sprzedażowego w organizacji	46
3.4 Znaczenie realizacji celu sprzedażowego a wypalenie zawodowe	47
3.5 Znaczenie wielkości zespołu sprzedażowego	48
3.6 Znaczenie wieku pracowników sprzedaży a wypalenie zawodowe	49
3.7 Płeć pracowników sprzedaży a wypalenie zawodowe	51
3.8 Znaczenie wykształcenia pracowników sprzedaży	53
3.9 Znaczenie stażu w sprzedaży	54
3.10 Znaczenie stażu menedżerskiego	55
3.11 Stres jako źródło wypalenia menedżerów	56
3.12 Inne źródła wypalenia zawodowego menedżerów	59
3.13 Kafeteria specyficznych czynników determinujących wypalenie zawodowe wśród menedżerów sprzedaży	62
3.13.1 Konieczność wykonywania wielu zadań w tej samej jednostce czasu	63
3.13.2 Mało atrakcyjny system wynagradzania sprzedawców	63
3.13.3 Wysoki poziom wypalenia zawodowego sprzedawców	64
3.13.4 Niska skuteczność sprzedawców	64

3.13.5	<i>Zbyt agresywne cele sprzedażowe narzucane przez kierownictwo</i>	64
3.13.6	<i>Nadmiernie roszczeniowe postawy sprzedawców</i>	65
3.13.7	<i>Brak spójnej strategii oraz polityki sprzedażowej organizacji</i>	65
3.13.8	<i>Nadmierna fluktuacja wśród sprzedawców</i>	66
3.13.9	<i>Nadmierna fluktuacja w innych komórkach organizacji</i>	66
3.13.10	<i>Poważne zakłócenia w dostawach produktu do sprzedaży</i>	66
3.13.11	<i>Nadmierna kontrola ze strony kierownictwa organizacji</i>	67
3.13.12	<i>Konflikty działu sprzedaży z innymi działami organizacji</i>	67
3.13.13	<i>Brak wsparcia ze strony przełożonych</i>	68
3.13.14	<i>Zbyt często zmieniające się cele i plany</i>	68
3.13.15	<i>Nadmiernie rozbudowane i czasochłonne raportowanie</i>	68
3.13.16	<i>Brak docenienia ze strony przełożonych</i>	69
3.13.17	<i>Zbyt wysokie wydatki promocyjne konkurencji</i>	69
3.13.18	<i>Zbyt wielu konkurentów działających na rynku</i>	69
3.13.19	<i>Nazbyt wygórowane oczekiwania klientów</i>	70
3.13.20	<i>Trudności w pozyskiwaniu dobrych sprzedawców</i>	70
3.13.21	<i>Produkty stworzone przez organizację są nieadekwatne do potrzeb rynku</i>	71
3.13.22	<i>Mały potencjał rynku nie gwarantuje realizacji celu sprzedażowego</i>	71
ROZDZIAŁ IV METODYKA BADAŃ WŁASNYCH		73
4.1	<i>Przegląd badań dotyczących wypalenia zawodowego</i>	73
4.2	<i>Luka badawcza</i>	82
4.3	<i>Koncepcja badań własnych</i>	82
4.3.1	<i>Cel badań własnych:</i>	82
4.3.2	<i>Pytania badawcze:</i>	83
4.3.3	<i>Hipotezy:</i>	84
4.3.4	<i>Model badawczy</i>	84
4.4	<i>Narzędzia badawcze</i>	87
4.4.1	<i>Badanie jakościowe czynników stresu determinujących wypalenie zawodowe wśród menedżerów sprzedaży</i>	87
4.4.2	<i>Badanie wypalenia zawodowego</i>	87
4.4.2.1	<i>Analiza krytyczna koncepcji Krystyny Maslach</i>	87
4.4.2.2	<i>Kafeteria dostępnych narzędzi diagnostycznych</i>	92
4.4.2.3	<i>OLBI</i>	96
4.5	<i>Procedura badań</i>	98
ROZDZIAŁ V ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ		100
5.1	<i>Struktura respondentów w badaniu jakościowym</i>	100

5.2	<i>Wyniki badań jakościowych nad identyfikacją czynników stresu determinujących wypalenie zawodowe wśród menedżerów sprzedaży poprzedzających stworzenie finalnego kwestionariusza</i>	101
5.3	<i>Demografia i firmografia badanej grupy w badaniach ilościowych (n=151)</i>	105
5.4	<i>Wyniki badań ilościowych nad czynnikami stresu determinującymi wypalenie zawodowe w badanej grupie menedżerów sprzedaży i ich siłą (n=151)</i>	112
5.5	<i>Analiza wypalenia zawodowego OLBI</i>	116
5.6	<i>Korelacja między czynnikami stresu determinującymi wypalenie zawodowe a samym wypaleniem zawodowym</i>	119
5.7	<i>Analiza powiązań między poziomem stresu i wypalenia zawodowego a zmiennymi demograficznymi i firmograficznymi - jednoczynnikowa ANOVA</i>	120
5.8	<i>Analiza skupień w oparciu o zmienne źródłowe. Hierarchiczna metoda Warda</i>	122
5.9	<i>Weryfikacja hipotez w modelu równań strukturalnych SEM</i>	125
5.10	<i>Uszczegółowienie modelu SEM przez analizę moderatorów</i>	127
5.10.1	<i>Wyczerpanie jako zmienna zależna</i>	128
5.10.2	<i>Wycofanie jako zmienna zależna</i>	133
5.11	<i>Podsumowanie:</i>	140
5.11.1	<i>Ograniczenia badań własnych:</i>	152
5.11.2	<i>Kierunki dalszych badań</i>	152
5.11.3	<i>Wnioski menedżerskie</i>	153
BIBLIOGRAFIA		155
<i>Pozycje książkowe:</i>		155
<i>Artykuły:</i>		158
SPIS RYSUNKÓW		170
SPIS TABEL		175
SPIS ZAŁĄCZNIKÓW		181
<i>Załącznik nr 1. Kwestionariusz ankiety</i>		181
<i>Załącznik nr 2. Zmienne demograficzne opisujące strukturę próby i charakterystyki firm, z których pochodzili badani uczestnicy</i>		194
<i>Załącznik nr 3. Stresory</i>		198
<i>Załącznik nr 4. OLBI</i>		207
<i>Załącznik nr 5. Stresory</i>		217
<i>Załącznik nr 6. Analiza Skupień metodą WARD'a</i>		293

WSTĘP

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 osiągania 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.

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. Parafrazując słowa premiera Francji z czasów Wielkiej Wojny, George’a Clemenceau, że wojna jest rzeczą zbyt poważną, aby zostawiać ją w rękach generałów, możemy powiedzieć,

że wypalenie zawodowe jest tematem zbyt poważnym i kosztownym dla organizacji, aby pozostawiać go wyłącznie w rękach psychologów.

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 *Ksiązę*, 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

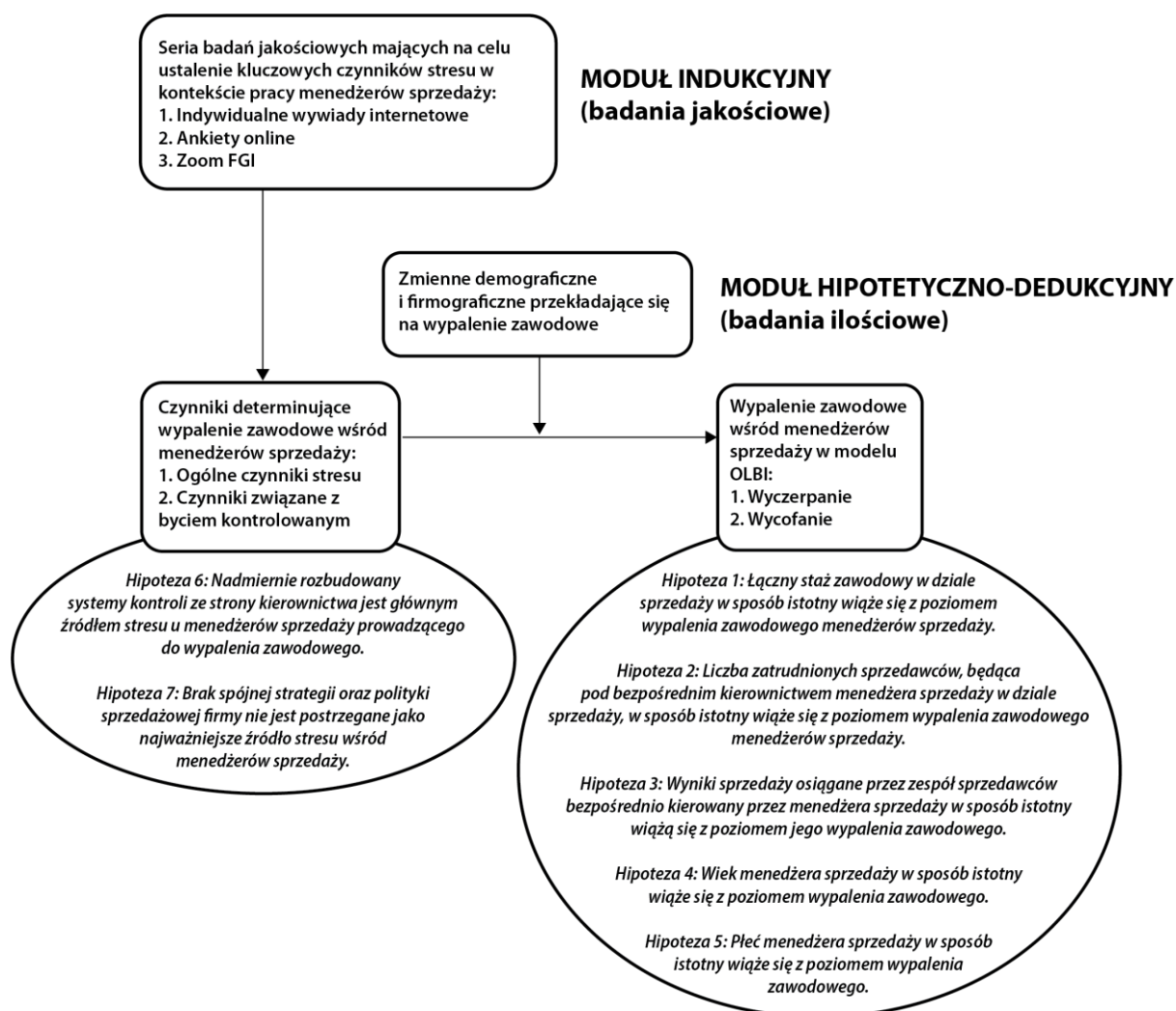
wewnątrzorganizacyjnych determinujących stres i frustrację w tej grupie zawodowej. Listę szczegółowych pytań badawczych możemy zobaczyć poniżej.

- 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 osiągnięte 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 0.1 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 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.*

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.

Ostatecznie 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.

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%.

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.

Przedstawienie 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 $p < 0,06$).

ROZDZIAŁ I

ZJAWISKO WYPALENIA ZAWODOWEGO MENEDŻERÓW

1.1 Definicje pojęcia wypalenie zawodowe

Wypalenie zawodowe zostało w 2019 roku oficjalnie włączone do klasyfikacji chorób Światowej Organizacji Zdrowia. Europejskie Forum Stowarzyszeń Medycznych WHO definiuje termin „wypalenie zawodowe” jako zespół wyczerpania energii emocjonalnej, poznawczej i fizycznej, przejawiający się wyczerpaniem tak emocjonalnym, jak i fizycznym, a także brakiem efektywności i kompetencji (Bartkowiak, 1999).

W literaturze przedmiotu od kilkudziesięciu lat spotkać można szereg różnych definicji wypalenia zawodowego, niekiedy wykluczających się wzajemnie (np. Selye, 1956; Reykowski, 1966; Lazarus, Folkman, 1984). Chociaż o zjawisku stresu obecnie wiadomo już niemal wszystko, to jedna z jego najbardziej drastycznych konsekwencji, za jaką zwykle uważa się wypalenie zawodowe, nadal posiada wiele znaczeń (Maslach, 2010).

Termin „wypalenie zawodowe” pojawił się już w latach 70-tych XX wieku za sprawą amerykańskiego psychiatry Freudenbergera. Opisał on jako pierwszy, syndrom wypalenia charakteryzującego się odczuwaniem wyczerpania zarówno psychicznego, jak i fizycznego, a także niecierpliwością i zbyt dużą skłonnością do irytacji, któremu towarzyszy cynizm i poczucie ciągłego znudzenia, potrzeba izolowania się od innych oraz tłumienia swoich emocji. H.J. Freudenberger wypalenie określił jako stan wyczerpania jednostki, który spowodowany jest nadmiernymi wymaganiami stawianymi jej przez środowisko pracy. Na określony zespół wypalenia składają się, jego zdaniem, różnorodne objawy jak: chroniczne zmęczenie, bóle głowy, większa skłonność do zachorowania, częste zmiany w zachowaniu, drażliwość, irytacja, ale też stałe uczucie znudzenia czy zniechęcenia. Wypalenie traktował on jako określony stan zmęczenia i frustracji, wynikający z potrzeby udzielania się jakiejś sprawie, albo też z wybranego sposobu na życie, które jednak nie przyniosło oczekiwanych rezultatów, a w realizacji na oczekiwany i pożądaný cel, cały ten proces spowodowany był niepowodzeniem. H.J. Freudenberger sformułował 12 etapów wypalenia zawodowego (z podkreśleniem, że mogą się pojawiać one w różnym nasileniu i w innej kolejności): przymus wyróżnienia się, praca ponad swoje siły, negacja własnych potrzeb, wypieranie istniejącego

problemu, zmiana dotychczasowych wartości, wycofanie się, izolacja, znaczne zmiany w zachowaniu, depersonalizacja, wewnętrzna pustka, depresja, poczucie całkowitego wypalenia (Sęk, 2000).

Z kolei Cary Cherniss wypalenie zawodowe łączył ze zmianami motywacji i definiował wypalenie jako „wycofanie się” w sytuacji wystąpienia zbyt dużego stresu lub też niezadowolenie z dotychczasowej działalności zawodowej i wykonywanej pracy. Łączył syndrom wypalenia z brakiem entuzjazmu i zaangażowania oraz z utratą dotychczasowego poczucia „misji”. Wskazywał również, że jest to proces, który zapoczątkowany bywa działaniem długotrwałego i nadmiernego stresu, wywołującego uczucie ciągłego napięcia, a także zbytnią drażliwość wśród pracowników i ich częste zmęczenie. Następstwem może być potrzeba izolowania się, apatia, cyniczne lub niekiedy nawet szorstkie i grubiańskie zachowanie. Koncepcja C. Chernissa wskazuje jako przyczynę wypalenia braki kompetencji zaradczych, definiuje zjawisko jako proces wielofazowy, gdzie pod wpływem napięcia związanego z pracą, zachodzą pewne negatywne zmiany w postawach i zachowaniu jednostki, charakteryzujące się poczuciem dużego rozczarowania i utratą własnych oczekiwań związanych z wykonywaną pracą. C. Cherniss określa pierwszy z etapów wypalenia jako sprzeczność, która związana jest z kompetencjami posiadanymi przez jednostkę, a wymaganiami określonego stanowiska pracy. Nadmiernie obciążające wymagania zawodowe, połączone z asekuracyjnymi sposobami, jak np. wycofanie czy unikanie, które pomagają w radzeniu sobie ze stresem, przyczyniają się w znacznym stopniu do powstawania wypalenia zawodowego. Do przyczyn wypalenia, które związane są bezpośrednio z sytuacjami w miejscu pracy zaliczył C. Cherniss między innymi: nieodpowiednie zachowanie niektórych klientów czy podopiecznych, ich negatywne cechy i zachowanie, nadmierną biurokrację i związane z nią dodatkowe obowiązki administracyjne, brak zachęty do rozwoju, zanik wspólnotowości udaremniający jakiejkolwiek szanse na pomoc, wsparcie, czy ukierunkowanie (Cherniss, 1995; Tucholska, 2009).

Według E. Aronsona natomiast „wypalenie jest stanem fizycznym, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, powodowanego przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są obciążające pod względem emocjonalnym” (Bartkowiak, 1999). E. Aronson, aby opisać zjawisko wypalenia zawodowego, bazował na następujących kategoriach objawów:

- wyczerpanie fizyczne, które najczęściej przejawia się ciągłym zmęczeniem, niemocą, brakiem energii, skłonnością do pomyłek i wypadków, obciążeniem kręgosłupa szyjnego, bólami pleców, a także zmianą sposobu żywienia, wzrostem lub obniżeniem masy ciała,

częstszymi niż dotąd chorobami, problemami ze snem, koszmarami, przyjmowaniem zbędnych leków, nadmiernym spożywaniem alkoholu (Glavas, Weinberg, 2006);

- wyczerpanie emocjonalne, które charakteryzuje się ciągłym poczuciem smutku i bezsilności, brakiem jakichkolwiek możliwości, skłonnościami do łez, nagłymi wybuchami emocji, rozpaczą, rozczarowaniem i poczuciem wszechogarniającej beznadziejności, wrażliwością, niekiedy czułością lub pustką emocjonalną i samotnością, niechęcią, a także brakiem motywacji do działania czy przeprowadzenia zmian;
- wyczerpanie psychiczne, które okazywane jest poprzez negatywne postrzeganie własnej osoby, niechętny odbiór wyników swojej pracy, nieprzychylnie nastawienie do życia, agresję, cynizm, lekceważenie, brak szacunku do siebie samego, bezradność, wyizolowanie, pomniejszanie poczucia wartości własnej (Litzke, Schuh, 2007).

Definicją wypalenia zawodowego, najczęściej podawaną w literaturze, jest definicja opracowana przez Ch. Maslach. Określiła ona wypalenie jako częstą reakcję organizmu na związany z pracą stres. Przejawia się to brakiem troski i uwagi wobec osób, z którymi się współpracuje. Według Maslach „wypalenie jest zespołem wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób” (Bartkowiak, 1999). Wyczerpanie emocjonalne objawia się ciągłym zmęczeniem oraz poczuciem braku emocjonalnych zasobów. Powoduje również przygnębienie, często bezradność i beznadziejność, głęboki smutek i niepohamowane łzy, także zaburzenia mechanizmów kontrolujących emocje i uczucia, pobudliwość, zniechęcenie, rozczarowanie poczuciem całkowitej pustki emocjonalnej, jak również brak chęci do jakiegokolwiek działania. Definicja wypalenia zawodowego według Maslach, składała się początkowo jedynie z wyczerpania emocjonalnego oraz depersonalizacji. W trakcie następnych badań powstała jeszcze konieczność dodania jednego elementu, a mianowicie obniżonego poczucia dokonań osobistych (Maslach, 1976).

Zjawisko wypalenia zawodowego przez długi czas było analizowane przede wszystkim z perspektywy jednostki, której wypalenie dotyczyło. Również propozycje rozwiązania problemu kierowane było często wyłącznie do jednostek, a nie do organizacji i ich menedżerów. Przełom w myśleniu na temat wypalenia zawodowego zawdzięczamy Christine Maslach i Michaelowi Leiterowi, którzy wnieśli znaczący wkład w zaproponowanie podejścia organizacyjnego do problemu wypalenia zawodowego (Maslach, Leiter, 2011).

1.2 Przyczyny wypalenia zawodowego

Przyczyny wypalenia zawodowego są różnorodne i najczęściej indywidualne, niemniej jednak badania, które prowadzone były nad tym problemem, pomogły wyodrębnić cały szereg wspólnych czynników mogących zwiększyć ryzyko wystąpienia zjawiska. Są to elementy związane zarówno z samym pracownikiem, jego osobowością, czy ze sposobem funkcjonowania w środowisku zawodowym, jak i elementy mające związek z organizacją, głównie z jej kulturą, systemem skutecznego motywowania, a także z odpowiednim systemem pracy i dominującymi metodami kierowania (Kuc-Moczydłowska, 2009).

Wypalenie zawodowe według E. Aronsona, to rezultat długotrwałego i stale powtarzającego się obciążenia, które występuje podczas intensywnej pracy dla innych. Jest to przykre uświadomienie sobie (przez osoby zaangażowane), że nie są one w stanie pomóc innym ludziom, że nie mogą dać im z siebie już nic więcej i całkowicie zużyły swój zapal i siły (Bartkowiak, 1999).

Wypalenie zawodowe może być również rezultatem powolnego rozczarowania wykonywanymi w pracy obowiązkami. Spowodowane jest to często rozwianiem dotychczasowych, zbyt idealistycznych oczekiwań związanych z początkiem pracy w momencie, gdy następuje konfrontacja z „brutalną” niekiedy rzeczywistością. Czynniki sytuacyjno-organizacyjne mocno sprzężone z wypaleniem to: niedobór jednoznacznie określonych kryteriów według których oceniana jest praca, brak szansy na rozwój zawodowy, niewielkie wynagrodzenie, zbyt niska ranga społeczna pracy i jej niedocenianie, czy też brak wsparcia instytucjonalnego (Edelwich i Brodsky, 1980).

Wypalenie zawodowe to rezultat działania określonych czynników, które znajdować się mogą zarówno po stronie osoby zaangażowanej w swoje obowiązki, jak również leżących po stronie organizacji. Wymagać mogą często pracy pod presją czasową, a nieraz również, chociaż raczej sporadycznie, wykonywania obowiązków powodujących bierność, znużenie i zniechęcenie. Czynniki te nakładając się na siebie, tworzą specyficzny „mechanizm” sprzyjający wypaleniu zawodowemu (Bartkowiak, 1999). Zjawisko to uwidacznia się więc w momencie, kiedy stres towarzyszy pełnionej funkcji zawodowej i pojawia się zawsze w obszarze i okolicznościach ustalonych relacji społecznych. Niezwykle ważną kwestią jest więc świadomość występowania określonych sytuacji w organizacji, które znacząco mu sprzyjają (Bartkowiak, 1999).

Zdaniem Christine Maslach, wypalenie zawodowe zagraża każdej aktywnie zawodowo osobie i nie jest przejawem psychopatologii cierpiącej na nie jednostki (Maslach, Leiter, 2011;

Maslach, 2010). Kluczowe, zdaniem Maslach, dla rozwoju wypalenia zawodowego są czynniki organizacyjne oraz pośrednio cechy osobowościowe. Bowiem nie każda osoba pracująca w podobnym środowisku, a środowisko sprzedawców jest zdecydowanie środowiskiem mało przyjaznym, radzi sobie ze stresem w codziennym funkcjonowaniu w ten sam sposób. Również Farber (1983) jest zdania, że wypalenie nie jest tylko zjawiskiem psychopatologicznym, lecz wieloaspektowym syndromem objawów, których przyczyn można się doszukać zarówno w czynnikach indywidualnych, interpersonalnych, jak też organizacyjnych.

W opinii polskiego badacza zagadnienia Augustyna Bańki, wypalenie jest stanem stresu przybierającym dwa oblicza: stresu społeczno-kulturowego, przeżywanego jako ogólne rozczarowanie egzystencjalne, a także stresu zawodowego, który związany jest ściśle z konkretnymi warunkami w pracy, z ciągłym zmaganiem się z dużą odpowiedzialnością, czy z zagrożeniem (Bańka, 2001).

Źródła wypalenia znajdują się zatem na trzech następujących płaszczyznach (Bliska, 2004; Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, 2005):

- Indywidualnej: sprzyjające cechy osobowości – niska samoocena, defensywność, zależność, bierność, perfekcjonizm; poczucie kontroli zewnętrznej, nieracjonalne przekonania, niskie poczucie sprawności zaradczej, specyficzny typ kontroli polegający na unikaniu sytuacji trudnych.
- Interpersonalnej: między pracownikami a chorymi – emocjonalne zaangażowanie, między przełożonymi i współpracownikami – konflikty interpersonalne, rywalizacja, brak wzajemnego zaufania, zaburzona komunikacja, agresja werbalna, mobbing, zamierzone lub niezamierzone przyczynianie się pracodawcy do poczucia obniżania wartości pracowników, np. kwestionowanie kompetencji i blokowanie aktywności zawodowej.
- Organizacyjnej: cele instytucji jako sprzeczne z wartościami i normami uznawanymi przez pracownika: np. brak czasu na swoje własne życie rodzinne; stresory mające związek ze środowiskiem fizycznym, np. nadmierny hałas; stresory związane ze sposobem wykonywania pracy, np. pośpiech, monotonia, praca w godzinach wieczornych i nocnych; stresory związane z funkcjonowaniem pracownika jako członka organizacji, np. brak możliwości wypowiedzania swojej opinii w znaczących sprawach; stresory związane z rozwojem zawodowym – niezadowolenie z przebiegu dotychczasowej kariery, brak możliwości rozwoju zawodowego, brak poczucia stałości

pracy; styl kierowania nie zawsze dostosowany do zadań placówki i potrzeb pracowników.

Zespół wypalenia zawodowego w ujemny sposób koreluje z uczestnictwem we wspólnej pracy, osobistą autonomią, różnorodnością działań i efektywnością środków, wpływem na prowadzoną politykę instytucji, wzajemnymi kontaktami między pracownikami, społecznym wsparciem, informacją zwrotną, a także umożliwieniem realizacji własnych planów zawodowych. Dodatnia korelacja uwidacznia się natomiast wtedy, gdy występuje: przeciążenie nadmiernym zakresem obowiązków zarówno zawodowych, jak i społecznych, ciężar podejmowania decyzji, poczucie winy, gdy nie zapewniona jest wystarczająca pomoc, nadmiar różnorodnych problemów administracyjnych i ze strony środowiska oraz często sprzeczne wymagania (Henzel-Korzeniowska, 2004).

1.3 Symptomy wypalenia zawodowego

Wypalenie zawodowe opisywane jest zazwyczaj jako stan wyczerpania cielesnego, duchowego lub uczuciowego. Niełatwo określić dokładnie, gdzie jest początek tego procesu. Przeważnie spotykać się można z sugestią, że jest on powolny, zaczynający się prawie niezauważalnie, a następnie ujawnia się nagle i ze znaczną siłą. Przejawy mają znaczący wpływ tak na życie zawodowe, jak i na wolny od pracy czas, relacje z przyjaciółmi, znajomymi, czy na związki partnerskie, a także na funkcjonowanie jednostki w rodzinie. Towarzyszyć może im często awersja oraz myśli i ucieczkowe zachowania. Okazać się może, że te osoby, które doznają syndromu wypalenia zawodowego, mogły być wcześniej pracoholikami (Zbiegień-Maciąg, 2006). Niektórzy dotknięci problemem wypalenia zawodowego często tracą zaangażowanie, odczuwają też bezsens podejmowanych działań. Charakterystyczna dla nich jest ambiwalencja między poczuciem wszechmocy a całkowitej niekompetencji (Janowska, Cewińska, Wojtaszczyk, 2005).

Najbardziej pełnym i szerokim obrazem objawów wypalenia zawodowego jest podany przez C. Chernissa opis jego symptomów. Wymienia on, między innymi, takie symptomy jak (Fengler, 2001):

- uczucie zawodu wobec własnej osoby,
- złość i niechęć,
- poczucie winy,
- brak odwagi i obojętność,

- negatywizm, izolacja i wycofanie się,
- codzienne uczucie zmęczenia i wyczerpania,
- częste spoglądanie na zegarek,
- wielkie zmęczenie po zakończeniu pracy,
- utrata pozytywnych uczuć w stosunku do klientów,
- przesuwanie terminów spotkań z klientami,
- awersja do telefonów i wizyt klientów,
- stereotypizacja klientów,
- niezdolność do koncentrowania się na klientach lub ich wysłuchania,
- wrażenie bezruchu,
- cynizm i postawa strofująca wobec klientów,
- zakłócenia snu,
- częste przeziębienia i złe samopoczucie,
- uporczywe bóle głowy i dolegliwości ze strony przewodu pokarmowego,
- nieustępliwość w myśleniu i niechęć do zmian,
- nieufność i paranoidalne wyobrażenia,
- problemy rodzinne i małżeńskie,
- częsta nieobecność w miejscu pracy.

Wypalenie zawodowe obejmuje zatem odrębne trzy symptomy:

- wyczerpanie emocjonalne i utrata wiary we własne możliwości zawodowe;
- obojętność na potrzeby innych pracowników, poczucie bezsensu i cynizm;
- negatywna samoocena pracownika, przeżywanie lęków o przyszłość i stabilność pracy, poczucie winy i krzywdy.

W praktyce obserwuje się liczne sygnały, które związane są z występowaniem wypalenia zawodowego. Do powszechnie spotykanych należą: behawioralne, fizyczne, interpersonalne, a także objawy związane z postawą człowieka (Janowska, Cewińska, Wojtaszczyk, 2005). Do czynników środowiskowych najczęściej generujących stres oraz wypalenie, można zaliczyć przede wszystkim czynniki stresowe, których źródła tkwią w samej pracy, takie jak (Terelak, 1999):

- przeciążenie, czyli ilościowe bądź jakościowe obciążenie pracą,
- presja czasu i bezwzględna terminowość,

- warunki pracy, w tym zmienność,
- konieczność nadążania za zmianami technologicznymi,
- wadliwa polityka organizacji oraz struktura organizacyjna,
- zła komunikacja interpersonalna,
- nieadekwatna do stanowiska odpowiedzialność za ludzi i uzyskiwane wyniki,
- aktualna pozycja zawodowa niższa od kwalifikacji,
- niesatysfakcjonujący aktualny status zawodowy, niezgodny z aspiracjami menedżera.

Menedżer powinien poszukiwać przyczyn wypalenia zawodowego przede wszystkim w otaczającym go środowisku pracy. Jeżeli uwzględnimy kontekst organizacyjny, to przyczyny te tkwią zwykle w co najmniej jednym z sześciu, poniższych obszarów funkcjonowania organizacji (Maslach, Leiter, 2011):

- nadmierne obciążenie pracą,
- poczucie utraty kontroli nad ważnymi sferami aktywności zawodowej,
- wynagrodzenie i motywacja pozafinansowa rażąco poniżej oczekiwań,
- brak poczucia wspólnoty w zespole pracowniczym,
- niesprawiedliwe traktowanie przez kierownictwo organizacji,
- wartości firmowe niezgodne z systemem przekonań menedżera.

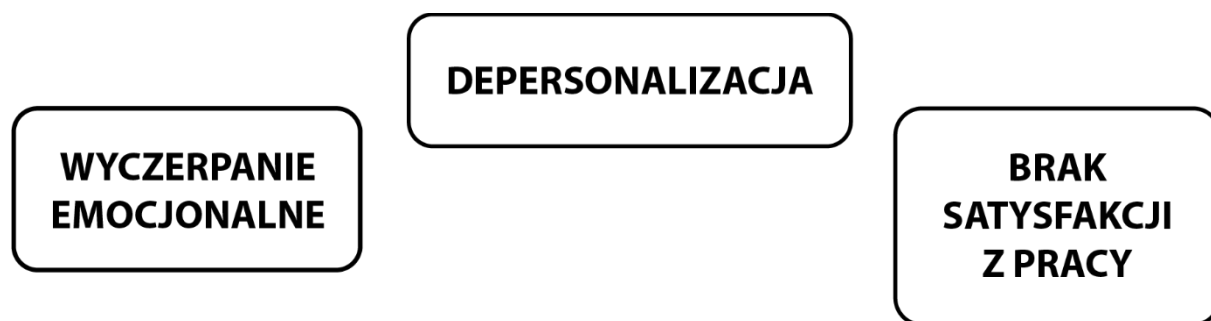
Christina Maslach to autorka wielopłaszczyznowego podejścia do tematu wypalenia zawodowego oraz współautorka (Maslach Burnout Inventory – MBI), utworzonego na tej podstawie najbardziej popularnego kwestionariusza do badania tego zagadnienia. W definicji teorii trójwymiarowej wypalenia Ch. Maslach, wypalenie zawodowe określa się jako: „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób” (Maslach, Sęk, 2000). Model trójwymiarowy Ch. Maslach pozwala na odróżnienie wypalenia od innego rodzaju doświadczeń i stresów, które nie są związane z pracą. Ch. Maslach przedstawia, zgodnie z modelem, pełny dynamizm zespołu wypalenia: u jednostki znajdującej się pod wpływem stresującej pracy, narasta stopniowo wyczerpanie emocjonalne; próbując obronić siebie przed skutkami tego rodzaju wyczerpania, jednostka stosuje taki schemat, gdzie dochodzi do depersonalizacji, ze względu na charakter świadczonych usług oraz uzyskanych zwrotnie ze środowiska informacji, obniża się poczucie dokonań osobistych (Cierpialkowska, Sęk, 2000).

Według Christiny Maslach istnieją trzy składniki zawodowego wypalenia się:

- emocjonalne wyczerpanie – uczucie pustki oraz odpływu sił wywołane nadmiernymi wymaganiami psychologicznymi i emocjonalnymi, jakie stawiała przed pracownikiem praca (bądź sam stawiał sobie takie nierealistyczne wymagania wobec własnych możliwości);
- depersonalizacja – poczucie bezduszości, bezosobowości, cyniczne patrzenie na innych ludzi, obniżenie wrażliwości wobec innych pracowników;
- obniżenie oceny własnych dokonań w życiu zawodowym i nie tylko – poczucie straconego na stanowisku pracy czasu i wysiłku.

Rozwój wypalenia nie zawsze musi przebiegać zgodnie z podanym teoretycznym modelem. Poszczególne fazy pojawiać się mogą w zmienionej nieco kolejności, rozwinać się też mogą jako fazy jednocześnie występujące lub może nastąpić nawet ominięcie niektórych z nich, aby następnie przemieścić się do innego etapu wypalenia (Bartkowiak, 1999). Należy wspomnieć, że wystąpienie niektórych tylko objawów wcale nie musi wcale oznaczać, iż dana osoba narażona jest na zagrożenie wypaleniem zawodowym. Z drugiej strony jednak, należy uświadomić sobie, że wypalenie wcale nie pojawia się wyłącznie wtedy, gdy mają miejsce wszystkie typy symptomów. Zachodzi bowiem nieco bardziej skomplikowana relacja pomiędzy indywidualnymi predyspozycjami jednostki a zaostrzeniem się określonych objawów wypalenia.

Rysunek 1.1 Triada objawów wypalenia zawodowego



Źródło: J. Fengler (2001)

1.4 Konsekwencje wypalenia zawodowego

Syndrom wypalenia zawodowego określany jest jako zespół objawów powstających w rezultacie przeciążenia tak emocjonalnego, jak i fizycznego, które bezpośrednio spowodowane jest występującym w miejscu pracy stresem. Na ten szczególnie, emocjonalny stres narażone są przede wszystkim osoby pracujące w profesjach wymagających stałych i intensywnych kontaktów z pacjentami, klientami, czy głównie ze społeczeństwem. Wypaleni zawodowo pracownicy stanowią zawsze duży problem dla efektywności organizacji. Nabiera to jednak szczególnego znaczenia, gdy wypalenie dotyczy grupy sprzedawców w organizacji. Czasami nie ma większego znaczenia dla pracownika ani też dla firmy, jeżeli problem ten dotyczy częściej pracowników przeciętnych, którzy nigdy nie potrafili osiągnąć spektakularnych wyników w sprzedaży i których nie jest trudno zastąpić innymi, bardziej zmotywowanymi osobami. Sprzedawca poszuka więc sobie na rynku pracy nowych wyzwań, które mogą zmienić jego motywację. Firma natomiast znajdzie innego, nowego sprzedawcę który, jak to często bywa podejmując nową pracę, będzie chciał z całym zaangażowaniem i kreatywnością podchodzić do realizacji celów zarówno swoich, jak i reszty zespołu. Wypalenie jest coraz powszechniej spotykanym zjawiskiem, ponieważ na wyższy poziom stresu wpływa też dodatkowo niepewność utrzymania obecnego zatrudnienia w dłuższej perspektywie czasu, przeprowadzane restrukturyzacje, większe skupienie na osiągniętych zyskach niż głównie na wartościach, jakie przynosić może praca zawodowa. Najbardziej narażeni na zjawisko wypalenia zawodowego są pracownicy, którzy pracującą dla klientów, czyli przede wszystkim sprzedawcy, a także obsługa i pracownicy banków. Jak wynika z przeprowadzonej analizy teoretycznej, zjawisko to jest bardzo poważne – wypalenie zagraża przecież zarówno pracownikowi, jak i firmie. Zwracać należy szczególną uwagę na to, aby pracownicy nie musieli w związku z tym odczuwać dyskomfortu. Często przyczyną wypalenia bywa również brak nowych wyzwań i interesujących perspektyw. Trudno przecież o większe zaangażowanie, gdy patrząc perspektywicznie, handlowiec nie zobaczy w niej nic szczególnie atrakcyjnego dla siebie. Nie wszyscy zaczynają jednak szukać wtedy nowego zatrudnienia. Są już w końcu w firmie tyle lat, znają też „od podszewki” wszystkie procesy. Czy trzeba i warto ryzykować, „wypluwając z bezpiecznej przystani na nieznane i wzburzone morze”, gdzie są nowe, nieznane wyzwania? Zwłaszcza, gdy na rynku pracy jest poważny kryzys i rośnie stale stopa bezrobocia. „Przecież jakoś mi idzie, może nie tak dobrze jakbym chciał, ale jednak całkiem nieźle” – trudno jest nie zgodzić się ze słusznością takiego podejścia, jednakże patrząc z innej

perspektywy, czyli właścicieli i udziałowców firmy, spadek zysków jest nie do przyjęcia i nigdy nie będzie właściwym rozwiązaniem.

Wypalenie zawodowe to taki stan wyczerpania cielesnego, uczuciowego i duchownego, który wręcz oznacza dla pracownika utratę motywacji do dalszego działania, obniżenie efektywności oraz brak jakiegokolwiek satysfakcji z wykonywanej dotychczas pracy. Dla pracodawcy natomiast jest to naprawdę poważny problem, mogący zakończyć się niekiedy utratą dyscypliny pracy w organizacji, a co za tym idzie, spadkiem wydajności zespołów, i w efekcie, utratą kadry. Menedżer cierpiący na wypalenie zawodowe czuje się przepracowany, nie może dalej rozwijać się zawodowo i jest chronicznie niezadowolony z dotychczas wykonywanej pracy. Obowiązki, które jeszcze niedawno sprawiały mu satysfakcję, stały się obecnie nużące. Warto przy tym wspomnieć, że zarządzanie organizacją sprzedażową nie jest łatwym zadaniem. To właściwie tak, jakby zarządzać całym przedsiębiorstwem. Jest ono zwykle źródłem nieustannego stresu, który może być generowany zarówno przez fizyczne, jak też społeczne środowisko pracy. Posiada także swoją specyficzną manifestację fizjologiczną, behawioralną, mentalną i organizacyjną. Wypaleni zawodowo menedżerowie sprzedaży mogą przyczyniać się do spowolnienia realizacji celów organizacji, stając się w efekcie jej specyficznym „wąskim gardłem”. Przez określenie „wąskie gardło” rozumie się tutaj pewną część procesu zarządzania sprzedażą, która ogranicza jego skuteczność oraz efektywność.

1.5 Główne grupy zawodowe narażone na wypalenie zawodowe

Zjawisko wypalenia zawodowego początkowo łączone było 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 (Janowska, Cewińska, Wojtaszczyk, 2005). Problem wypalenia zawodowego dotyczyć może 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. Liczną więc grupą będą: nauczyciele, pedagodzy, lekarze, pielęgniarki, psychologowie, terapeuci, trenerzy, handlowcy, czy konsultanci, także ci zajmujący się doradztwem personalnym. Na ten specyficzny stres emocjonalny narażone są więc osoby pracujące w określonych zawodach, wymagających właściwych i intensywnych kontaktów interpersonalnych z pacjentami, klientami czy też

ze społeczeństwem. Wypalenie zawodowe jest zjawiskiem, którego skutków doświadcza już coraz więcej osób będących właśnie w przełomowych momentach swojej kariery zawodowej (Zbiegień-Maciąg, 2006).

Zespół wypalenia zawodowego łączony jest przede wszystkim z rodzajem wykonywanej pracy. Proces wypalania zależy także od innych czynników – wieku i stażu pracy, co zaobserwować można częściej wśród pracowników młodszych, zarówno wiekiem, jak i stażem zawodowym. Zespół wypalenia jest uwarunkowany także płcią pracownika, chociaż związek między tymi zmiennymi nie zawsze jest jednoznaczny. Większa skłonność do „wypalania” przypisywana jest kobietom, głównie ze względu na ich znaczną wrażliwość i labilność emocjonalną, a także nieco wyższy poziom empatii, który przejawia się, między innymi, w większej skłonności do identyfikowania się z problemami dotyczącymi swoich pacjentów czy klientów. Wyraża się to głównie w tym, że kobiety bywają bardziej skłonne do emocjonalnego wyczerpania, natomiast mężczyźni do depersonalizacji (Ogińska-Bulik, 2006).

Chociaż problematyka wypalenia zawodowego od wielu dekad znajduje się w centrum zainteresowania tak teoretyków, jak też praktyków zarządzania, zaś tak zwany „syndrom wypalenia zawodowego” został w przez wielu z nich uznany za jeden z najbardziej palących problemów rynku pracy, a pracownicy sprzedaży należą do tych profesji, która jest szczególnie podatna na wypalenie zawodowe, to problematyce tej poświęconych zostało niewiele oryginalnych badań i zaledwie kilkanaście publikacji monograficznych bądź przeglądowych. Badania koncentrują się niemalże wyłącznie na problematyce wypalenia wśród pracowników pomocowych (nauczycieli, lekarzy, pielęgniarek, policjantów, ratowników medycznych, psychoterapeutów), nie zaś sprzedawców, a przede wszystkim nie na kluczowych dla sprawnego funkcjonowania organizacji menedżerów sprzedaży. Szczególnie pracownicy medyczni stali się dominującym obszarem badań wypalenia zawodowego (Bria M., Băban A., Dumitrașcu D.L. (2012); Bria M., Băban A., Andreica S., Dumitrașcu D.L. (2013); Buhler, K.E., Land, T. (2003); Cañadas-De la Fuente G. A., Vargas C., San Luis C., García I., Cañadas G. R. & Emilia, I. (2015); Embriaco N., Papazian, L., Kentish-Barnes, N., Pochard, F. & Azoulay, E. (2007); Escriba-Aguilar V., Martin-Baena D., Perez-Hoyos S. (2006); Freddi M., Corradi A. (2003); Grace M.K., Van Heuvelen Jane S. (2019); Grunfeld E., Whelan T., Zitzelsbrger L., Willan A., Montesanto B., Evans W. (2000); Hallberg U.E., Sverke M. (2004); Kalliath T.J., O'Driscoll M.P., Gillespie D.F., Bluedorn A.C. (2000); Kiekkas P., Spyrtos F., Lampa E., Aretha D., Sakellaropoulos G.C. (2010); Laschiger H.K.S., Wong C.A., Grau A.L. (2013); Le Blanc P.M., Bakker A.B., Peeters M.C.W., Van Heesch N.C.A., Schaufeli W.B.

(2001); Lee J., Wang H.H. (2002); Moss M., Good V.S., Gozal D., Kleinpell R. & Sessler C. N. (2016); Moustou I., Panagopoulou E., Montgomery A., Benos A. (2010); Pavlakis A., Raftopoulos V. & Theodorou M. (2010); Pisanti R., Van der Doef M., Maes S., Lazzari D., Bertini M. (2011); Poghosyan L., Aiken L.H., Sloane D.M. (2009); Poncet M.C., Toullic P., Papazian L., Kentish-Barnes N., Timsit J. F., Pochard F., Azoulay E. (2007); Sapilak B.J., Kurpas D., Steciwko A.F., Melon M. (2006); Schaufeli W.B. (2004); Vanheule S., Rosseel Y., Vlerick P. (2007); Visser M., Smets E., Oort F., Haes H. (2003).

1.6 Pomiar wypalenia zawodowego

Chociaż od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku trwają już badania nad wypaleniem zawodowym (Freudenberger, 1974), to wciąż brakuje pełnej wiedzy w tym zakresie. Istnieje wiele różnych, często nawet odmiennych definicji pojęcia wypalenia zawodowego i część badaczy stawia znak równości pomiędzy stresem zawodowym a wypaleniem, utożsamiając stres głównie z występującymi objawami przemęczenia, a także nadmiernego obciążenia psychofizycznego.

Różnicami indywidualnymi w zakresie transakcji stresowej zajmowali się już od dawna zarówno badacze polscy (Ogińska-Bulik, 2006; Tucholska, 2009; Mańkowska, 2013), jak też zagraniczni (np. Burke, 1991; Cox, Ferguson, 1991; Alarcon, Eschleman, Bowling, 2009). Jednak nie próbowali oni łączyć swych sił, aby wypracować jeden wspólny model. Badania w zakresie wypalenia zawodowego odbywają się na wielu różnych płaszczyznach, a więc także narzędzia, za pomocą których naukowcy starają się zmierzyć ten proces, przypisane są do różnych stworzonych przez nich modeli (Edelwich, Brodsky, 1980; Pines, 2011; Sęk, 2000; Tucholska, 2009; Cherniss, 1980; Golembiewski, Munzenrider, 1988; Maslach, Leiter, 2011; Mańkowska, 2014).

Christina Maslach dokonała bez wątpienia swoistego przełomu w obszarze badań nad wypaleniem zawodowym, zwracając uwagę na mocno złożoną strukturę tego zjawiska, jednocześnie starając się bronić tezy, że jest ono czymś więcej niż tylko stresem. Koncepcja Maslach ewoluowała na przestrzeni minionych lat dodając nowe akcenty – stopniowe nadanie wypaleniu znacznie szerszego zasięgu występowania niż było to przyjmowane wcześniej, a więc uznanie powszechności tego zjawiska, a także zwrócenie uwagi na jego podstawowy mechanizm – postępującą ciągłą utratę zaangażowania w pracę, co stanowi wyraz kryzysu aktywności zawodowej. Do najistotniejszych obszarów niedopasowania Maslach zalicza: nadmierne obciążenie pracą, kontrolę oraz współdecydowanie, wspólnotowość,

wynagrodzenie, sprawiedliwość, a także system wartości (Maslach, 2010). Maslach podkreśla, że wypalenie zawodowe nie jest bynajmniej przejawem psychopatologii danej jednostki. Natomiast jest to zjawisko, które potencjalnie zagraża każdej osobie aktywnej zawodowo (Maslach, Leiter, 2011; Maslach, 2010).

Również Farber (1983) uważa, że wypalenie jest wieloaspektowym syndromem objawów, których przyczyny mogą tkwić zarówno w czynnikach indywidualnych, jak też organizacyjnych. Podobnego zdania jest również Helena Sęk (2000), dopuszczająca możliwość rozwoju wypalenia zawodowego u każdej osoby, która nie potrafi sobie poradzić z długotrwałym stresem w miejscu pracy. Stres jest bowiem uważany za główne źródło wypalenia zawodowego (Maslach, 2010).

ROZDZIAŁ II

STRES JAKO GŁÓWNE ŹRÓDŁO WYPALENIA ZAWODOWEGO

2.1 Pochodzenie terminu stres

Termin „stres” pochodzi od łacińskiego czasownika *stringere*, który oznacza „skrępować, wprowadzić w stan napięcia”. Stres (ang. *stress* „naprężenie”) – definiowany jest w psychologii jako dynamiczna relacja adaptacyjna pomiędzy możliwościami danej jednostki a wymogami sytuacji, która może charakteryzować się brakiem równowagi zarówno psychicznej, jak również jednocześnie psychicznej i fizycznej. Stres w terminologii medycznej określany jest jako zaburzenie homeostazy, na którego powstanie ma wpływ czynnik fizyczny, czy psychologiczny. Przyczynami, które powodują powstanie stresu mogą być czynniki umysłowe, a także fizjologiczne, czy też anatomiczne lub fizyczne. Stres, zarówno fizjologiczny, jak i biologiczny, jest reakcją organizmu na występujący w otaczającym środowisku stresor.

2.2 Czym jest stres?

Definicja stresu, według słów Richarda Lazarusa, określa stres jako stan lub uczucie doświadczane wówczas, gdy dana osoba zdaje sobie sprawę z tego, że zewnętrzne wymagania przekraczają zasoby, które jest ona w stanie zmobilizować (Lazarus, Folkman, 1984). Innymi słowy, stres **odczuwamy wówczas, gdy obserwujemy utratę nad czymś kontroli, gdy na ważne dotychczas dla nas sprawy nie mamy wpływu**. W przeżywaniu i dochodzeniu stresu największą rolę odgrywa to, czy możemy sobie z nim poradzić. Chodzi tu o pewnego rodzaju perspektywę i skuteczność działania w określonych, trudnych nieraz sytuacjach życiowych.

Na przykład, rozpoczynanie nowej pracy jest ze swojej natury stresujące, ale wiele czynników składa się na poziom jego natężenia. Jeżeli podejmujemy nową pracę w momencie, gdy mamy stabilną sytuację finansową, a nasze życie jest uporządkowane i zadowalające, powstały stres może pozytywnie mobilizować. Wkraczamy więc tutaj w sferę tzw. eustresu. Eustres to krótkotrwała mobilizacja organizmu, który wyznaje zasadę „walcz albo uciekaj”.

Z drugiej strony jednak: będąc w trudnej sytuacji finansowej, przy konieczności spłaty kredytu hipotecznego, często w obcej walucie, zmiana pracy i nowe miejsce zamieszkania może być wyzwaniem i wielką niewiadomą. Wiele różnego rodzaju negatywnych czynników sprawia, że stres może destrukcyjnie podziać na jednostkę.

Stres jest metodą reagowania organizmu na różnego rodzaju stany zagrożenia, na wyzwania, na barierę fizyczną lub psychiczną, na bodźce, które zmieniają środowisko w którym funkcjonuje organizm. Stres może mieć wpływ na zmiany różnych funkcji, np. na odpornościową, podatność na określone choroby, metabolizm, funkcję pamięci. (Stephens, Wand, 2012). Ryzyko wystąpienia choroby dotyczy w szczególności chorób psychicznych, w których chroniczny czy też silny stres jest często głównym czynnikiem ryzyka (Notaras, Van den Buuse, 2020).

Istnieje wiele definicji stresu. Aktualnie zdaje się przeważać pogląd, że stres można i należy definiować subiektywnie, tzn. rejestrować i analizować to, co ludzie czują i mówią o swych odczuciach i nastrojach (Strelau, 2005). Istnieje również szkoła reprezentowana przez zwolenników poglądu, że potrzebna jest obiektywna definicja stresu, na przykład w postaci fizycznych pomiarów śliny, krwi i tętna itp. Jest też grupa badaczy przekonana, że właściwa jest definicja ogólna; inni w końcu podkreślają, że stres ma charakter wielowymiarowy i tworzy go wiele różnych cech (Strelau, 2005).

Stres można zatem definiować za pomocą czynników zewnętrznych, które go stymulują, jak też czynników wewnętrznych, a więc sposobu w jaki ludzie go doświadczają. Jest on aktywną formą reakcji organizmu na stawiane mu wymagania i pojawiające się zagrożenia, czyli tzw. stresory. Jest on indywidualną reakcją na silny bodziec. Sam bodziec natomiast określany jest jako czynnik stresujący (Litzke, Schuh, 2007).

Stres zwykle ma negatywny wpływ na samopoczucie oraz na aktywność jednostki, ale często też może okazać się silnym stymulatorem wysiłku i kreatywności, mogącym pozytywnie oddziaływać na wyniki osiągane tak przez menedżera, jak również przez podległych mu pracowników. Tak więc mimo negatywnych konotacji, może być elementem pozytywnie wpływającym na produktywność danej organizacji.

Stres nie jest zlokalizowany ani w jednostce, ani w otoczeniu, ale dotyczy określonego typu relacji między nimi. Jest przejawem zakłócenia równowagi między zasobami bądź możliwościami jednostki z jednej strony, a wymaganiami otoczenia z drugiej.

Według R.S. Lazarusa (1993), czołowego eksperta w zakresie określania tego zjawiska, stres jest to określona relacja między daną osobą a otoczeniem, którą ocenia się jako obciążającą jej zasoby i zagrażającą jej dobrostanowi. Relację można uznać za stresową, o ile uczestnicząca w niej osoba nada jej takie subiektywne znaczenie. Stresową sytuację psychologiczną tworzą elementy, które są ważne dla dobrostanu jednostki: zadania, warunki, cele. Termin „stres”, tak często obecnie używany, pojawił się dopiero w latach 20-tych ubiegłego wieku. W czasie tym środowiska biologiczne i psychologiczne używały czasami tego terminu w odniesieniu do napięcia psychicznego lub też innego szkodliwego czynnika środowiskowego, który może powodować choroby.

Walter Cannon (1926) stosował go w odniesieniu do zewnętrznych czynników zaburzających to, co nazywał homeostazą. Stres fizjologiczny to zakres określonych reakcji fizycznych, występujących jako bezpośredni efekt działania stresora, powodującego zaburzenia w homeostazie organizmu. Po natychmiastowym zaburzeniu równowagi psychicznej czy fizycznej, organizm wytwarza reakcję, stymulując układ nerwowy, hormonalny oraz odpornościowy. Reakcja tych układów powoduje szereg zmian fizycznych, które mają zarówno krótko, jak też i długotrwały wpływ na organizm (Ulrich-Lai, Herman, 2009).

2.3 Główne wymiary stresu

W literaturze możemy wyróżnić trzy typy definicji pojęcia „stres” (Heszen, Sęk 2007):

- Stres jako bodziec – to sytuacja występująca w naszym otoczeniu, mająca naturalną zdolność do wywoływania napięcia oraz silnych emocji. Do teorii związanych z tym rodzajem definicji stresu należą: teoria Elliotta i Eisdorfera, koncepcja Janisa oraz koncepcja zmian życiowych Thomasa Holmesa i Richarda Rahe’a.
- Stres jako reakcja – zarówno fizjologiczna, jak i psychologiczna, będąca odpowiedzią na działanie stresorów, tj. sytuacji wywołujących stres. Do teorii związanych z tym rodzajem definicji należą: koncepcja Selye (GAS, LAS) i teoria Waltera Cannona.
- Stres jako proces lub transakcja – do teorii wiążących się bezpośrednio z tym rodzajem definicji należeć będzie: transakcyjny model Lazarusa, koncepcja Antonovsky’ego, koncepcja Hobfolla, koncepcja stymulacji trudnych Tomaszewskiego, teoria stresu Reykowskiego.

Pojęcie stresu wprowadzone zostało do szerokiego użycia przez Hansa Hugona Selye, który badając to zjawisko poświęcił 50 lat pracy naukowej. Opublikował ponad 1400 artykułów i 30 książek na temat pojęcia stresu. Selye jako pierwszy postawił hipotezę, że szereg chorób somatycznych jest skutkiem niezdolności człowieka do radzenia sobie ze zjawiskiem stresu. Zjawisko to nazwał mianem niewydolności, tzw. syndromu ogólnej adaptacji i opisał je w książce *The Stress of Life* (Selye, 1956).

Obecny sposób rozumienia terminu stres wynika bezpośrednio z eksperymentów Hansa Selye z lat 30-tych XX wieku. Zaczął on stosować ten termin, aby odnosić się nie wyłącznie do samego czynnika, ale również do stanu organizmu reagującego i dostosowanego do środowiska. Jego teorie reakcji uniwersalnej i niespecyficznej na stres cieszyły się dużym zainteresowaniem w środowisku akademickim. W następstwie tego zainteresowania Selye zainicjował zakrojone na szeroką skalę programy badawcze, jak również podjął wysiłki publikacyjne (Viner, 1999).

Chociaż jego prace potrafiły się cieszyć dużym poparciem zwolenników medycyny psychosomatycznej, to wielu ekspertów z zakresu fizjologii eksperymentalnej doszło jednak do wniosku, że koncepcje te są nie są zbyt jasne i przede wszystkim są trudne do zmierzenia. W latach 50-tych XX wieku Selye odwrócił się od badań eksperymentalnych i zaczął promować swoją koncepcję poprzez wydawanie popularnych książek i prowadzenie wykładów. W tym czasie napisał światowy bestseller zatytułowany *The Stress of Life*. W 1975 roku opracował model dzielący stres na eustres i dystres i przedstawił go w książce *Stress without Distress* (Selye, 1975).

Gdy stres poprawia znacznie funkcjonowanie (fizyczne albo psychiczne, na przykład poprzez siłowy trening lub też trudną pracę), można go uznać za eustres. Utrzymujący się stres, który nie powstał w sytuacji radzenia sobie lub adaptacji, może prowadzić do uczucia niepokoju lub depresji. Różnica między doświadczeniami skutkującymi eustresem, a doświadczeniami powodującymi cierpienie, jest determinowana przez dysproporcję pomiędzy doświadczeniem rzeczywistym czy wyobrażonym, a osobistymi oczekiwaniami i zasobami, aby poradzić sobie ze stresem. Niepokojące doświadczenia tak rzeczywiste, jak i wyobrażone, mogą wywołać negatywną reakcję stresową (de Kloet, Joëls, Holsboer, 2005).

Szeroka biopsychospołeczna koncepcja stresu i adaptacji dawała szansę pomocy wszystkim, aby osiągnąć zdrowie i szczęście, poprzez skuteczne reagowanie na globalne, zmieniające się wyzwania i problemy całej współczesnej cywilizacji. Selye stworzył termin „eustres” dla pozytywnego stresu, w przeciwieństwie do pojęcia stresu negatywnego. Twierdził

on, że wszyscy ludzie mają naturalne potrzeby i muszą pracować dla własnej korzyści, co spotkało się z przychylnością przemysłowców, jak i rządów (Viner, 1999). Wprowadził również termin „stresor”, aby można było odnosić się do zdarzenia sprawczego lub bodźca, w przeciwieństwie do wynikowego stanu stresu.

Od późnych lat 60-tych XX wieku psychologowie akademicy zaczęli stosować koncepcję Selye, starając się określić „stres życiowy” ilościowo, identyfikując „znaczące wydarzenia życiowe”. Przeprowadzono też wiele różnych badań w celu zbadania istniejących związków pomiędzy stresem, a różnego rodzaju chorobami.

Pod koniec lat 70-tych ubiegłego wieku pojęcie stresu stało się obszarem medycznym, który budzi największe zaniepokojenie w ogólnej populacji, dlatego też potrzeba było przeprowadzić podstawowe badania, aby móc lepiej zrozumieć ten problem. Odnowiono też wcześniejsze badania laboratoryjne nad podstawami neuroendokrynnymi, molekularnymi i immunologicznymi stresu, pomyślanymi jako potrzebna heurystyka, niekoniecznie zawsze związana z oryginalnymi hipotezami Selye.

Musimy pamiętać, że jest to okres Wojny Wietnamskiej. Armia Stanów Zjednoczonych Ameryki stała się kluczowym ośrodkiem badań nad stresem, próbując zrozumieć i zmniejszyć nerwicę bojową i ofiary psychiatryczne (Viner, 1999). Diagnoza psychiatryczna zespołu stresu pourazowego (PTSD) powstała w połowie lat 70-tych XX wieku, częściowo dzięki wysiłkom działaczy antywojennych i organizacji Wietnamskich Weteranów Przeciwko Wojnie oraz Chaimowi F. Shatanowi. Stan ten został dodany do diagnostycznego i statystycznego podręcznika zaburzeń psychicznych, jako zespół stresu pourazowego w 1980 roku (Shalev, Yehuda, McFarlane, 2000). PTSD uważano za poważną i ciągłą reakcję emocjonalną na działającą ekstremalną traumę psychiczną i jako taką, często powiązaną z policjantami, żołnierzami, czy z innym personelem ratunkowym. Czyli z osobami narażonymi na kontakt z wydarzeniami traumatycznymi niemalże codziennie, ze względu na charakter pracy.

Stresor może wiązać się niekiedy z zagrożeniem życia lub oglądaniem faktycznej śmierci kogoś innego, poważnymi obrażeniami ciała lub zagrożeniem integralności tak fizycznej, jak i psychicznej. Niekiedy może to być również głęboka trauma psychiczna i emocjonalna, niezależnie od faktycznej krzywdy fizycznej, czy też od zagrożenia. Często są one jednak połączone ze sobą.

W latach 90-tych ubiegłego wieku termin „stres” stał się częścią integralną współczesnego naukowego dyskursu we wszystkich obszarach funkcjonowania i fizjologii

człowieka. Termin ten z czasem stał się eufemizmem, sposobem na odniesienie się do problemów i wzbudzenie współczucia bez wyraźnego wskazania. Obejmował on szeroki zakres zjawisk, od łagodnego podrażnienia po poważne problemy, które mogą doprowadzić do rzeczywistego pogorszenia stanu zdrowia. W codziennym użyciu prawie każde zdarzenie pomiędzy tymi skrajnościami można opisać jako sytuację stresującą (Keil, 2004; Viner, 1999).

W sierpniu 2018 roku Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne (APA) przeprowadziło 12-te coroczne badanie zatytułowane *Stress in America*. Celem badania było zrozumienie, co powoduje stres w życiu Amerykanów i jak oni sobie z nim radzą. Harris Poll przeprowadził ankietę online w imieniu APA wśród 3458 respondentów. Były to osoby w wieku 18+, mieszkające w Stanach Zjednoczonych. Oprócz głównej próby, przeprowadzono wywiady z nastolatkami w wieku od lat 15-tu do 17-tu ($n = 300$). W wynikach u młodszej grupy wiekowej dominowały: przemoc z użyciem broni, separacje rodzin i głośne napaści na tle seksualnym. Wśród nieco starszych Amerykanów trzema głównymi źródłami stresu były: pieniądze, odpowiedzialność za rodzinę oraz praca (www.apa.org, 2017).

2.4 Biologiczne uwarunkowania stresu

Dwa główne systemy biologiczne biorące udział w reakcji stresowej, to układ współczulny i oś podwzgórze - przysadka - nadnercza (tzw. oś HPA). Układ współczulny zostaje aktywowany już w pierwszych chwilach po zadziałaniu stresora i odpowiada za tzw. reakcję walki lub ucieczki. Pobudza on nadnercza do wydzielania adrenaliny i noradrenaliny i wywołuje takie skutki jak: rozszerzenie źrenic, przyspieszenie tętna i oddechu, przyspieszenie akcji serca etc.

Natomiast oś HPA zostaje aktywowana dopiero po minutach lub też godzinach od zadziałania stresora. Podwzgórze wydziela hormon kortykoliberynę (CRH), który pobudza przysadkę do wydzielania hormonu kortykotropiny (ACTH). ACTH z kolei, pobudza korę nadnerczy do wydzielania glukokortykoidów, z których u ludzi w największych ilościach występuje kortyzol. Oś HPA działa na zasadzie ujemnego sprzężenia zwrotnego – glikokortykoidy hamują aktywność podwzgórza i przysadki (Konturek, 2013).

Ważną rolę w biologicznym mechanizmie stresu pełni również miejsce sinawe, które znajduje się w pniu mózgu. Ma połączenia z podwzgórzem, przez które aktywuje oś HPA, która również aktywuje miejsce sinawe, co powoduje rozwój reakcji stresowej. Miejsce sinawe odpowiada też za wzmacnianie zachowania lękowego poprzez pobudzanie ciała

migdałowatego oraz hamowanie aktywności kory przedczołowej. Pełni także znaczącą rolę odpowiedzialną za rozpoznawanie stresora i przypisywanie mu określonego znaczenia emocjonalnego. Nadmierna aktywacja ciała migdałowatego prowadzi do zahamowania czynności hipokampu, pełniącego bardzo ważną funkcję w pamięci ludzkiej. Hipokamp bierze też udział w hamowaniu reakcji stresowej, dzięki ograniczeniu wydzielania kortykoliberyny przez podwzgórze w mózgu. W reakcji stresowej udział ma także układ serotoninergiczny i układ dopaminergiczny.

2.5 Składowe stresu

Stres może stanowić funkcję konstrukcji danej jednostki, zwłaszcza jej osobowości, zdolności i historii życia. Istnieją też określone cechy środowiskowe, tj. praca, rodzina oraz organizacja, które determinują stres. Charakter pracy w niestabilnym środowisku czyni stres stałym elementem pracy menedżera sprzedaży. To, jak jednostka i jej środowisko postrzegają, a co najważniejsze, jak radzą sobie ze stresem, obciążeniami i naciskami. Stąd też obszar badawczy niniejszej pracy, ściśle związany jest z narażonymi na permanentny stres menedżerami sprzedaży.

Niektóre profesje są o wiele mocniej stresujące od innych. Im bardziej dany zawód wiąże się z podejmowaniem decyzji, stałym nadzorowaniem innych ludzi, ciągłą wymianą informacji z innymi oraz wykonywaniem chaotycznych, a nieustrukturyzowanych zadań, tym bardziej zdaje się być stresujący. Szczególnie, kiedy jednostka jest zmuszona do „żonglowania rolami”, tzn. kiedy ma miejsce szybkie przechodzenie z jednej roli w drugą lub z jednego typu zajęć w inny. Niejednoznaczność przyjętej roli może powstać wówczas, kiedy nie ma pewności, co do zakresu odpowiedzialności. A także do tego, jakie są oczekiwania i jaki ma być podział czasu przeznaczanego na różne obowiązki, na przykład menedżera, bądź sprzedawcy. Tak więc stres związany jest zarówno z przeciążeniem, jak i niedociążeniem wynikającym z sytuacji, kiedy jest zbyt duża lub zbyt mała ilość obowiązków.

Odrębnym źródłem stresu może też być izolacja społeczna, co przejawia się widocznym brakiem wsparcia, czy nawet ignorowaniem jednostki przez otoczenie. Brak wsparcia często powoduje poczucie bezradności i alienacji.

2.6 Psychologiczne aspekty stresu

Stres, w odbiorze powszechnym, uważany jest za szkodliwe zjawisko, jednak w rzeczywistości działania niepożądane przynosi jedynie stres zbyt silny, tj. taki, który może przekraczać indywidualne adaptacyjne możliwości jednostki lub też stres długotrwały. Natomiast stres umiarkowany potrafi zwiększać możliwość radzenia sobie z adaptacyjnymi wymaganiami otoczenia, dzięki czemu możliwy jest rozwój psychiczny i zawodowy.

Wielu badaczy tego zjawiska określa stres jako czynnik podstawowy rozwoju. Stres długotrwały potrafi przyczynić się do rozwoju różnych zaburzeń psychicznych, takich jak np. zaburzenia lękowe (nerwicowe) i depresyjne; stres silny, zbyt traumatyczny stwarza ryzyko wystąpienia PTSD (zespołu stresu pourazowego), a także w szczególnych przypadkach, trwałych zaburzeń osobowości.

Przewlekły stres i brak zasobów do radzenia sobie z spotykanymi przez jednostkę wyzwaniami, mogą często prowadzić do rozwoju takich problemów psychologicznych jak: urojenia, (Kingston, Schuurmans-Stekhoven, 2016), depresja i lęk (Schlotz, Yim, Zoccola, Jansen, Schulz, 2011). Jest to szczególnie widoczne w odniesieniu do przewlekłych stresorów, które mogą nie być już tak intensywne jak ostry stres pourazowy, występujący na przykład w wyniku poważnego wypadku lub klęski żywiołowej, lecz działają przez dłuższy czas. Tego rodzaju stresory mają zwykle o wiele bardziej negatywny wpływ na zdrowie, ponieważ są trwałe, a zatem wymagają codziennej reakcji fizjologicznej organizmu (Pinquart, Sörensen, 2003). Prowadzi to do szybszego zużywania energii i występuje zwykle przez długi czas, szczególnie gdy nie ma możliwości uniknięcia tych mikrostressorów (przykładowo stres związany z koniecznością życia w niebezpiecznym sąsiedztwie).

Kiedy ludzie znajdują się w chronicznym stresie, mogą wystąpić u nich trwałe zmiany w reakcjach fizjologicznych, emocjonalnych oraz behawioralnych. Przewlekły stres może niekiedy obejmować takie zdarzenia, jak opieka nad małżonkiem ze starczą demencją albo może wynikać z krótkich, ogniskowych zdarzeń, mających jednak długofalowe negatywne skutki, jak np. napaść seksualna.

Badania wykazały również, że stres psychiczny może bezpośrednio przyczyniać się do nieproporcjonalnie wysokich wskaźników zachorowalności i umieralności z powodu choroby wieńcowej oraz jej etiologicznych czynników ryzyka. W szczególności wykazano, że ostry i przewlekły stres podnosi poziom lipidów w surowicy i jest związany z klinicznymi zdarzeniami wieńcowymi (Calderon, Schneider, Alexander, Myers, Nidich, Haney, 1999).

Jednak poszczególne jednostki mogą wykazywać podwyższoną odporność na stres (Kobasa, Maddi, Kahn, 1982); mimo że stres psychiczny często wiąże się z chorobą lub chorobami, to większość zdrowych osób może pozostać wolna od choroby po konfrontacji z chronicznymi zdarzeniami stresowymi. Sugeruje to, że istnieją indywidualne różnice w podatności na potencjalne patogenne skutki stresu. Indywidualne różnice w podatności powstają zarówno z powodu czynników genetycznych, jak i psychologicznych. Ponadto wiek, w którym występuje stres, może określać jego wpływ na zdrowie. I tak badania sugerują, że przewlekły stres w młodym wieku może mieć negatywny wpływ na całe życie jednostki, tzn. na biologiczne, psychologiczne oraz behawioralne reakcje.

Według Hansa Selyego stres przebiega w następujących po sobie fazach:

- Faza I: alarmowa, związana z zaistnieniem nowej sytuacji.
- Faza II: przystosowania, gdy organizm uczy się radzić sobie ze stresorem.
- Faza III: wyczerpania, gdy pobudzenie całego organizmu prowadzi do wyczerpania zasobów odpornościowych organizmu.

Stres jest definiowany przez fizjologów jako reakcja organizmu na stresor, tj. bodziec, rzeczywisty lub wyobrażony, który powoduje stres. Ostre stresory wpływają na organizm w krótkim okresie, zaś przewlekłe stresory oddziałują na niego w dłuższej perspektywie. Ogólny system adaptacyjny (GAS), opracowany przez Hansa Selye możemy podzielić na trzy etapy:

- Faza alarmowa. Początkowa, alarmowa reakcja zaskoczenia i niepokoju z powodu niedoświadczenia i konfrontacji z nową sytuacją. Możemy w niej wyróżnić dwie subfazy:
 - Stadium szoku. Ta faza przypomina chorobę Addisona. Odporność organizmu na stresor spada chwilowo poniżej normalnego zakresu i może wystąpić pewien poziom wstrząsu (np. wstrząsu krążeniowego).
 - Stadium przeciwdziałania szokowi, gdy dana jednostka podejmuje wysiłki obronne. Na tym etapie locus coeruleus i współczulny układ nerwowy aktywują produkcję katecholamin, w tym adrenaliny, angażując popularnie znaną reakcję walki lub ucieczki. Adrenalina tymczasowo zapewnia zwiększone napięcie mięśniowe, podwyższone ciśnienie krwi z powodu skurczu naczyń obwodowych i tachykardii oraz podwyższony poziom glukozy we krwi (Konturek, 2013).
- Faza przystosowania (odporności). Organizm uczy się skutecznie i bez nadmiernych zaburzeń radzić sobie ze stresorem. Jeśli organizm poradzi sobie z trudną sytuacją, wszystko

wraca do normy. Ciało próbuje reagować na stresujące bodźce, ale po dłuższej aktywacji zasoby chemiczne organizmu będą stopniowo się wyczerpywać, co doprowadzi do trzeciej fazy.

- Faza wyczerpania. Stałe pobudzenie całego organizmu (przewlekły stres) prowadzi do wyczerpania zasobów odpornościowych, co może przyczyniać się do powstawania chorób psychosomatycznych, a w szczególnych przypadkach nawet do śmierci. Jeśli etap trzeci zostanie przedłużony, może to spowodować długotrwałe uszkodzenie (przedłużone zwężenie naczyń prowadzi do niedokrwienia, co z kolei prowadzi do martwicy komórek), gdy układ odpornościowy organizmu wyczerpuje się, a funkcje organizmu ulegają pogorszeniu, powodując dekompensację. Wynik może objawiać się oczywistymi chorobami, takimi jak ogólne problemy z układem trawiennym (np. utajone krwawienie, melena, zaparcia), cukrzyca, a nawet problemy sercowo-naczyniowe (dławica piersiowa), a także depresja kliniczna i inne choroby psychiczne (Konturek, 2013).

Jedną z ocen różnych rodzajów stresu w codziennym życiu ludzi jest skala stresu Holmesa i Rahe'a (Holmes, Rahe, 1967). W roku 1967 dwaj psychiatrzy z *Washington University* w Seattle, tj. Thomas Holmes oraz Richard Rahe ogłosili alternatywną koncepcję stresu, bazującą na pojęciu stresora. Holmes i Rahe opracowali łączną skalę 43-ch wydarzeń życiowych, którą wolontariusze uszeregowali według tego, jak wielkiego przystosowania wymaga każde wydarzenie. Badacze badali względną siłę działania sytuacji stresujących, przypisując bodźcowi odpowiednią wartość umowną jednostek stresu w skali od 0 do 100. W ten sposób powstał popularny kwestionariusz Social Readjustment Rating Scale (SRRS). Kwestionariusz (SRRS) Thomasa Holmesa i Richarda Rahe'a aplikowano osobom, które przywieziono do szpitali na ostry dyżur oraz osobom im towarzyszącym. Okazało się, że osoby chore doświadczyły dużo więcej stresujących wydarzeń w ciągu roku poprzedzającego tę chorobę, niż osoby towarzyszące. Udowodniono wówczas statystyczny związek istniejący pomiędzy stresorami a pojawiającą się chorobą.

Z badań Holmesa i Rahe'a wynika interesująca zależność statystyczna pomiędzy stresorami, a prawdopodobieństwem zapadnięcia na poważną chorobę:

- 150–199 jednostek stresu = 37-procentowa szansa choroby w ciągu kolejnych 2 lat
- 200–299 jednostek stresu = 51-procentowa szansa choroby w ciągu kolejnych 2 lat
- ponad 300 jednostek stresu = 79-procentowa szansa choroby w ciągu kolejnych 2 lat.

Skala stresu Holmesa i Rahe'a została opracowana jako metoda oceny ryzyka choroby, spowodowanej zmianami w życiu. Skala ta zawiera zarówno pozytywne, jak też negatywne zmiany wywołujące stres. Należą do nich wydarzenia, takie jak: dłuższy urlop lub też małżeństwo, śmierć małżonka, czy zwolnienie z pracy (Rahe, Arthur, 1978).

Swoją pracę kończę obecnie w warunkach pandemii koronawirusa Covid-19. Opublikowano już dotąd kilkadziesiąt tysięcy prac, mniej lub bardziej spełniających kryteria naukowe, a dotyczących tej zupełnie nowej sytuacji świata. Są wśród nich oczywiście również pierwsze badania z zakresu nauk behawioralnych i społecznych, związane z różnorodnymi aspektami stresu. Jednak uwzględnianie ich wkładu w omawianej problematyce, zapewne bardzo znaczącego, wymaga jeszcze dystansu, który powinien być dużo większy niż mam obecnie do dyspozycji, jako osoba nadal zmagająca się, wraz z innymi mieszkańcami naszej planety, z zagrożeniem epidemicznym.

2.7 Skutki przewlekłego stresu

Stres chroniczny to termin używany czasami w celu odróżnienia go od stresu ostrego. Definicje różnią się i mogą przebiegać zgodnie z ciągłą aktywacją odpowiedzi na stres (Schneiderman, Ironson, Siegel, 2005).

Na przykład wyniki jednego z badań wykazały, że osoby, które zgłosiły konflikt w związku trwający miesiąc lub dłużej, mają większe ryzyko zachorowania i wykazują wolniejsze gojenie się ran. Podobnie, wpływ ostrych stresorów na układ odpornościowy może być zwiększony, gdy odczuwany jest stres i/lub lęk z powodu innych zdarzeń. Przykładowo studenci, którzy przystępują do egzaminów, wykazują słabszą odpowiedź immunologiczną, jeśli zgłaszają również stres związany z codziennymi problemami (Christian, Graham, Kiecolt-Glaser, 2006).

Podczas gdy reakcje na ostre stresory zazwyczaj nie obciążają zdrowia młodych, zdrowych osób, przewlekły stres u starszych lub niezdrowych osób może mieć długofalowe oraz szkodliwe skutki (Schneiderman, Ironson, Siegel, 2005). I tak ostre stresory ograniczone w czasie lub stresory, które trwały krócej niż dwie godziny, skutkują wzrostem naturalnej odporności i obniżeniem odporności właściwej. Ten rodzaj stresu spowodował wzrost granulocytów, komórek NK, IgA, interleukiny 6 oraz wzrost cytotoksyczności komórkowej. Krótkie stresory naturalistyczne wywołują przejście z odporności Th1 (komórkowej) do Th2 (humoralnej), przy jednoczesnym zmniejszeniu proliferacji komórek T i cytotoksyczności

komórek naturalnych zabójców. Stresujące sekwencje zdarzeń nie wywoływały spójnej odpowiedzi immunologicznej; jednak niektóre obserwacje, takie jak zmniejszona proliferacja komórek T i cytotoksyczność, wzrost lub spadek cytotoksyczności komórek naturalnych zabójców oraz wzrost mitogennego PHA. Przewlekły stres wywołał przesunięcie w kierunku odporności na Th2, a także zmniejszenie interleukiny 2, proliferację komórek T i odpowiedź przeciwciał na szczepionkę przeciw grypie. Odległe stresory nie powodowały konsekwentnie zmiany funkcji odpornościowej (Segerstrom, Miller, 2004).

Niektóre badania wykazały zwiększone ryzyko infekcji górnych dróg oddechowych podczas przewlekłego stresu życiowego. U pacjentów z HIV wzrost stresu życiowego i kortyzolu był związany z rozwojem HIV w organizmie (Schneiderman, Ironson, Siegel, 2005). Sugerowano też związek między przewlekłym stresem, a chorobą sercowo-naczyniową (Schneiderman, Ironson, Siegel, 2005).

Stres wydaje się odgrywać poważną rolę w przypadku występowania nadciśnienia i może dodatkowo predysponować ludzi do innych stanów związanych z tym schorzeniem (Spruill, 2010). Stres może również wywołać nawrót do nadużywania alkoholu (Stephens, Wand, 2012) oraz przyczyniać się do starzenia organizmu i przewlekłych chorób, takich jak depresja i zaburzenia metaboliczne (Rabasa, Dickson, 2016).

Układ odpornościowy odgrywa również ważną rolę w stresie i wczesnych etapach gojenia się ran. Odpowiada za przygotowanie tkanki do regeneracji (Graham, Christian, Kiecolt-Glaser, 2006). Zgodnie z faktem, że stres zmienia produkcję cytokin, Graham i in. odkryli, że przewlekły stres związany z opieką nad cierpiącym na chorobę Alzheimera prowadzi do opóźnionego gojenia się ran. Wyniki wskazują, że rany u pacjentów po biopsji goją się o 25% wolniej w grupie przewlekłe zestresowanej lub u osób opiekujących się cierpiącymi na chorobę Alzheimera (Khansari, Murgo, Faith, 1990).

Życie prenatalne, niemowlęstwo, dzieciństwo i okres dojrzewania, to krytyczne okresy, w których podatność na stresory jest szczególnie wysoka (Charmandari, Achermann, Carel, Soder, Chrousos, 2012). Przewlekły stres wpływa na części mózgu, w których wspomnienia są przetwarzane i przechowywane. Kiedy ludzie czują się zestresowani, hormony stresu są nadmiernie wydzielane, co wpływa na pracę mózgu. Wydzielanie to składa się z glukokortykoidów, w tym kortyzolu, które są hormonami steroidowymi uwalnianymi przez nadnercza (Kalat, 2019). Hipokamp jest ważny w obszarze mózgu do przechowywania niektórych rodzajów wspomnień, a uszkodzenie hipokampa może niekiedy nawet powodować

problemy w przechowywaniu nowych, lecz stare wspomnienia, które były przechowywane przed jego uszkodzeniem, nie zostaną utracone (Kalat, 2019).

Także wysoki poziom kortyzolu może być związany z pogorszeniem się hipokampa i spadkiem pamięci, którego doświadcza z wiekiem wielu starszych, dorosłych osobników (Kalat, 2019). Chroniczny stres utrudnia także naukę, tworząc preferencję do uczenia się opartego na nawykach, oraz zmniejsza elastyczność zadań i przestrzenną pamięć roboczą, prawdopodobnie poprzez zmiany w systemach dopaminergicznym (McKlveen, Myers, Herman, 2014). Stres sprzyja otyłości (Ulrich-Lai, Herman, 2009; Stephens, Wand, 2012), jak również prowadzi do obniżenia samooceny, stanów lękowych czy depresyjnych, uzależnienia, samookaleczenia, trudności w nauce, wycofania się z kontaktów społecznych, podejmowania sytuacji ryzykownych, zaburzeń zachowania, snu czy jedzenia, a niekiedy nawet prób samobójczych. Jednak, co najważniejsze z perspektywy niniejszej pracy, jest jednym z kluczowych czynników determinujących wypalenie zawodowe.

ROZDZIAŁ III

WYPALENIE ZAWODOWE MENEDŻERA SPRZEDAŻY

3.1 Rola menedżera w organizacji

Według definicji stworzonej przez Mary Parker Follett, kierowanie jest sztuką realizacji celów organizacji za pośrednictwem innych ludzi (Stoner, Wankel, 1992). Głównym zadaniem, jakie stoi przed menedżerem, to sprawne i skuteczne kierowanie podległą mu bezpośrednio lub pośrednio grupą ludzi. Kierowanie jest skomplikowanym procesem obejmującym takie elementy jak: planowanie, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie.

Planowanie oznacza, że menedżerowie z góry obmyślają cele, jak też podejmowane działania. W przypadku menedżerów sprzedaży mamy do czynienia z targetem, zwanym również budżetem sprzedażowym. Jest on w większości przypadków wyznaczany do realizacji przez najwyższe kierownictwo organizacji i wpływ na jego wielkość menedżerowie sprzedaży mają mocno ograniczony. Ich rola w wielu przypadkach ogranicza się do odpowiedzi na pytanie jak postawiony cel zrealizować, a nie jaki jest ten cel.

Funkcja organizowania związana jest z właściwą alokacją zasobów organizacji. Efektywność organizacji będzie zależała od umiejętności sprawnego gospodarowania posiadanymi zasobami organizacji. W przypadku menedżerów sprzedaży będzie to (Cybulski, 2014):

- czas - przydzielenie terytoriów, jak i klientów dla poszczególnych sprzedawców,
- ludzie - określenie zadań dla poszczególnych sprzedawców,
- pieniądze - właściwe alokowanie budżetu działu sprzedaży.

Przewodzenie określa w jaki sposób menedżerowie kierują podległymi im sprzedawcami doprowadzając do tego, aby wykonywali powierzone im zadania. Przez swój styl kierowania i atmosferę w pracy ułatwiają podwładnym pełne wykorzystanie ich możliwości. W przypadku sprzedawców, często operujących setki kilometrów od biura i swojego menedżera, umiejętność skutecznego motywowania zespołu jest kluczem do realizacji celów.

Kontrolowanie oznacza, że menedżerowie starają się zapewnić organizacji możliwość zmierzania do ustalonych celów. W przypadku działu sprzedaży jest to odpowiedź na pytanie: czy dani członkowie zespołu realizują postawione cele sprzedażowe, czy też nie? Najczęściej odbywają się one w ujęciu miesięcznym czy kwartalnym. Jeżeli jakaś część organizacji nie podąża w określonym kierunku, rolą menedżera jest wykrycie przyczyn i naprawienie zaistniałej sytuacji.

W dosyć ogólny sposób menedżerów możemy podzielić na:

- kierowników najwyższego szczebla (Prezes, Dyrektor Generalny itp.);
- kierowników średniego szczebla (Kierownik Działu, Dyrektor Finansowy, Dyrektor Działu HR, Dyrektor Działu Sprzedaży itp.);
- kierowników liniowych (Kierownik Zmiany, Brygadzysta itp.).

Tym sposobem w jednej organizacji pracuje jednocześnie wielu menedżerów, którzy są wobec siebie wzajemnie zarówno przełożonymi, jak i podwładnymi. W przypadku działu sprzedaży mamy do czynienia, w większości przypadków, z następującą strukturą:

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

Menedżerowie różnych szczebli mają ze sobą kontakt – kierownik najwyższego szczebla najczęściej kontaktuje się z kierownikiem średniego szczebla, ten ostatni zaś porozumiewa się z kierownikiem pierwszej linii. Kontakty między kierownikiem najwyższego i kierownikiem najniższego szczebla są znacznie rzadsze. Inaczej niezgodne byłoby to bowiem z łańcuchem kierowania w organizacji.

Sprawna komunikacja między różnymi kierownikami wpływa na dobre planowanie i organizowanie pracy w danej organizacji. Dzięki płynnemu przepływowi informacji zadania i projekty są realizowane w wymaganym terminie. Istnieje też nieco węższy zakres definiowania menedżera, w którym pojęcie menedżera nie odnosi się do wszystkich, a jedynie do wąskiej grupy zarządzających. Na ogół jest to wyższy szczebel zarządzania. W polskiej terminologii przyjęło się właśnie owo zawężone znaczenie. Jest to efektem przekonania, że sama praca na stanowisku menedżera jest automatycznie kojarzona z wysokim statusem społecznym - osobą dobrze wykształconą, dobrze zarabiającą, która odniosła sukces finansowy.

Co ciekawe, na obszarze byłych republik Związku Radzieckiego przyjęło się szersze znaczenie tego pojęcia, a słowo menedżer jest asocjowane z kierownikiem średniego i niższego szczebla, a polskiemu określeniu menedżer odpowiada w tamtej rzeczywistości słowo dyrektor.

Kierowanie ludźmi w organizacji nie jest zadaniem łatwym, gdyż wiąże się z umiejętnością koordynacji rozmaitych działów, właściwej pracy określonych pracowników itp. Bycie menedżerem oznacza zawsze odpowiedzialność zarówno za własne działania, jak i za efekty pracy mu podległych ludzi.

Do kadry zarządzającej działem sprzedaży należy realizacja następujących zadań (Cybulski, 2014):

- planowanie zadań i tworzenie budżetu sprzedaży,
- rekrutacja i selekcja pracowników,
- właściwy przydział zadań i stanowisk pracy,
- tworzenie systemów motywacyjnych dla sprzedawców,
- określanie poziomu wynagrodzenia za pracę dla poszczególnych sprzedawców,
- ocenianie, nagradzanie, awansowanie, zwalnianie.

Przydział obowiązków przypisanych do stanowisk pracy to rola menedżerów, którzy w organizacji odpowiadają za realizację konkretnych zadań. Od tego, czy ich decyzje odnośnie obsadzenia stanowisk konkretnym personelem będą trafne, zależy dalszy los realizowanych projektów. Musimy pamiętać, że to właśnie ludzie, ich umiejętności i zaangażowanie będą decydować o sukcesie każdej organizacji.

Mimo upływu lat trudno nie zgodzić się ze Sterling J. Livingstone (Livingstone, 1971), że trzy cechy charakteryzują skutecznych menedżerów:

- potrzeba kierowania,
- potrzeba władzy,
- zdolność empatii.

Te trzy cechy będą odnosić się do menedżerów działów sprzedaży, niezależnie od branży w jakiej pracują. Brak wewnętrznej potrzeby kierowania, jak i potrzeba władzy jest odpowiedzią, dlaczego nie każdy dobry sprzedawca będzie dobrym menedżerem. Nie każdy bowiem „samotny wilk” chce kierować watahą innych wilków. Innych umiejętności wymaga bowiem sam proces sprzedaży, a odmiennych zarządzanie ludźmi, a przede wszystkim branie odpowiedzialności za ich pracę.

3.2 Rola organizacji sprzedażowej

Organizacja jest to grupa ludzi, która ma do realizacji określony cel. Nie inaczej jest w przypadku organizacji sprzedażowej. Przed każdą tego typu organizacją stoi cel do zrealizowania, zwany też budżetem sprzedaży. Pod tym względem, niezależnie od branży w jakiej działa dana organizacja, działy sprzedaży nie wykazują znaczących różnic. Cele sprzedażowe mogą się różnić czasem, w ciągu jakiego mają być realizowane (dzień, tydzień, miesiąc, kwartał, rok), metodą ich rozliczania (wartość sprzedaży liczona w PLN, tony lub litry, liczba klientów), ale łączy je jedno. Muszą być zrealizowane. Należy pamiętać o kluczowej, dla funkcjonowania każdej organizacji handlowej, roli działu sprzedaży. W przypadku większości organizacji, dział ten jest jedynym generującym dla niej przychód, wpływając przy tym bezpośrednio na jej płynność finansową. Stąd też jego kluczowe znaczenie dla przetrwania organizacji.

Organizacje nie zawsze realizują tylko cele. Musimy pamiętać, że tworzą je ludzie. Organizacje budują też ludzkie kariery. Częstym zjawiskiem jest awans przedstawiciela handlowego na kierownika regionalnego, a następnie na szefa całego działu sprzedaży w organizacji. Jednym z typowych pytań w czasie rekrutacji jest pytanie o ścieżki kariery. Mając szansę na awans, wielu pracowników przyjmie ofertę na niższe stanowisko, widząc w perspektywie możliwość awansu.

Organizacje sprzedażowe osiągają cele, tworzą karierę, ale też przechowują wiedzę związaną z warunkami handlowymi, relacjami z klientem, ale przede wszystkim pamięć sukcesów i porażek. Dzięki ludziom organizacje odznaczają się dynamicznym charakterem, zmieniają się i uczą na błędach. Odejście pracownika do innej organizacji oznacza utratę tej wiedzy i potrzebę uczenia się na nowo. Stąd też odejście pracownika będzie wiązało się nie tylko z aspektem finansowym, ale też z koniecznością wykształcenia nowych kadr.

Organizacja sprzedażowa jest silnym generatorem wzrostu swoich dochodów wówczas, gdy jej pracownicy wywierają znaczący wpływ na sukces rynkowy lub na niepowodzenie. Najlepsze organizacje zwykle przeznaczają nie mniej niż dziesięć procent rocznych przychodów na rozwój i funkcjonowanie organizacji sprzedaży (Zoltners, Singha, Lorimer, 2009). Praktycznie każda organizacja ma sposobność poprawić skuteczność oraz podnieść efektywność zespołu sprzedaży. Zarazem każdy z wymiarów sukcesu organizacji może stać się źródłem stresu, prowadząc do frustracji i wypalenia jej menedżerów oraz sprzedawców.

3.3 Znaczenie celu sprzedażowego w organizacji

Zanim produkt zostanie sprzedany przez przedstawiciela handlowego, musi być wyprodukowany i przetransportowany do magazynu. Aby go wyprodukować, należy zamówić komponenty, co wiąże się z zamrożeniem środków finansowych. Czas między zamówieniem komponentów u poddostawców a realizacją sprzedaży, a przede wszystkim spływem pieniędzy za towar, jest liczony w miesiącach. W przypadku produktów sezonowych właściwe zaplanowanie sprzedaży będzie kluczowe dla przetrwania organizacji. Zbyt niski plan sprzedaży i niskie stany magazynowe będą oznaczały utracone korzyści i demotywację sprzedawców. Nie mogąc sprzedać towaru, mimo popytu, realnie będą tracić bonus sprzedażowy. Natomiast zbyt wysokie stany magazynowe będą obciążać organizację finansowo przez najbliższy rok.

Przykładem trudnego, z punktu widzenia planowania, jest rynek preparatów do ochrony przeciwsłonecznej - SPF. Plany sprzedażowe na kolejny rok ustalane są na jesieni poprzedniego roku. Komponenty spływają od poddostawców w październiku i listopadzie, a produkcja odbywa się w grudniu i w styczniu. Dostarczanie do punktów sprzedaży odbywa się w lutym i marcu, a więc przed rozpoczęciem sezonu wakacyjnego. Co ciekawe, sprzedaż odbywa się już od ponad dekady na zasadzie komisu, a pieniądze za towar spływają do organizacji prawie po roku od stworzenia planu sprzedaży. Tak więc właściwe ustalanie celów sprzedaży jest kluczowe dla przetrwania organizacji operującej w tej branży.

Target sprzedaży odgrywa ogromną rolę motywacyjną w procesie sprawnego i skutecznego zarządzania działem sprzedaży (Cybulski, 2014). Kluczowe jest, aby cele sprzedażowe spełniały kryterium SMART. Winny zatem być:

- Konkretnie (*specific*). Sprzedawcy chcą/muszą wiedzieć według jakiego kryterium będą rozliczani. Mają działać tak, aby spełnić to kryterium. Jeśli będą rozliczani z ilości wizyt handlowych, wówczas tak zorganizują swój wysiłek, aby tych wizyt było jak najwięcej. Jeśli będzie to wartość sprzedaży, to sprzedadzą ten produkt każdemu, nie dbając o spływ płatności do organizacji. Jeśli będzie to liczba transakcji a nie łączny target, wówczas podzielą transakcje na małe transze. Trzeba być świadomym ogromnej kreatywności sprzedawców w tym obszarze. Celem każdego z działań będzie spełnienie postawionych kryteriów.

- Mierzalne (*measurable*). Postawione przed sprzedawcami cele muszą być mierzalne. Brak jasnych kryteriów, uznaniowość, są czynnikami mocno demotywującymi w grupie zawodowej, która bardzo ceni sobie prawdę (badania własne).
- Ambitne (*ambitious*). Cele stawiane działowi sprzedaży muszą być ambitne. Brak ambitnych celów sprzedażowych będzie prowadził do braku stymulacji tego działu. Jednakże cele muszą być odpowiednio zbalansowane i pozostawać zarówno ambitne, jak również możliwe do zrealizowania.
- Realistyczne (*realistic*). Jeśli postawimy przed działem sprzedaży nierealistyczne cele, wówczas sprzedawcy, których poziom zarobków, a przede wszystkim bonusy są wypłacane w zależności od poziomu realizacji planu sprzedażowego, będą czuli się zwolnieni z realizacji tych planów. Albo zaczną szukać nowego zatrudnienia, albo wycofają się na pozycje defensywne, czekając na zwolnienie z pracy i odprawę. Z drugiej strony, mało ambitne cele postawione przed sprzedawcami będą prowadziły do apatii i chęci szukania innej pracy. Z badań własnych wynika, że jedną z cech osobowościowych skutecznych sprzedawców jest aktywność. Brak silnych bodźców będzie prowadziła w sposób naturalny do ich poszukiwania poza organizacją.
- Umiejscowione w określonych ramach czasowych (*timescale*). Sprzedawcy muszą wiedzieć, w jakich ramach czasowych działają. Kiedy nastąpi weryfikacja ich pracy. Czy mają na realizację planu sprzedażowego tydzień, miesiąc, czy też kwartał.

3.4 Znaczenie realizacji celu sprzedażowego a wypalenie zawodowe

Wypalenie zawodowe pracowników sprzedaży nie byłoby postrzegane jako poważny problem organizacyjny, gdyby nie fakt, że może prowadzić do spadku sprawności oraz skuteczności sprzedawców. Wycofani oraz wyczerpani pracownicy sprzedaży mogą nie być w stanie realizować planów sprzedaży, a więc gwarantować spływu kapitału do organizacji. Realizacja planu sprzedaży jest zatem kluczowym elementem gwarantującym przetrwanie organizacji, niezależnie od sytuacji rynkowej. Utrata płynności organizacji w wyniku nierealizowania planu sprzedaży jest realnym scenariuszem, zwłaszcza w przypadku mniejszych organizacji, które nie mogą liczyć na wsparcie korporacyjne. Stąd też płynność w niewielkich, prywatnych organizacjach ma o wiele większe znaczenie niż rachunek zysków i strat. Brak realizacji planu sprzedaży w dłuższym okresie, może zakończyć się drastycznym cięciem kosztów, jak i bankructwem organizacji.

Musimy też pamiętać, że sprzedawcy nie realizując sprzedaży, nie będą mogli korzystać z polityki premiowej funkcjonującej w danej organizacji, gdzie w wielu przypadkach komponent premiowy stanowi znaczącą część pensji sprzedawców. Przy braku premii będą oni szukać innych źródeł zarobkowania lub też przejdą do konkurencji, zabierając zarówno wiedzę, jak i klientów. Tak więc realizacja planu sprzedaży jest kluczowa nie tylko ze względu na przetrwanie rynkowe organizacji, ale również ze względu na skuteczne motywowanie personelu sprzedaży.

Tworzenie budżetu sprzedażowego jest jednym z najtrudniejszych zadań przed którym stoi kierownictwo każdej organizacji. Może być on tworzony na dwa sposoby (Cybulski, 2014):

- z góry na dół,
- z dołu do góry.

Pierwsza metoda skutkuje zwykle zbyt wysokimi celami sprzedażowymi stojącymi przed sprzedawcami. Natomiast druga z nich może prowadzić do tego, że potencjał rynku nie jest w pełni wykorzystany, a nawet należycie rozpoznany, jako że celem sprzedawców jest ustalenie planu sprzedaży na poziomie, który gwarantuje uzyskanie premii od realizacji sprzedaży. A więc cel sprzedażowy jest zwykle relatywnie łatwy do osiągnięcia i na ogół bywa zaniżany w stosunku do faktycznych możliwości sprzedaży i istniejącego potencjału rynku.

3.5 Znaczenie wielkości zespołu sprzedażowego

Wielkość zespołu sprzedażowego jest funkcją przyjętej przez organizację strategii strategię rozwoju. Czynniki, które w największym stopniu determinują wielkość organizacji sprzedażowej są odpowiednio (Cybulski, 2014):

- oczekiwany przychód ze sprzedaży produktów,
- wymóg czasu,
- szerokość asortymentu produktowego,
- poziom skomplikowania technicznego asortymentu,
- stopień pożądaney kontroli nad personelem sprzedażowym,
- niezbędna elastyczność w zatrudnianiu personelu.

Z jednej strony, czym większy zespół sprzedażowy, tym więcej obsługiwanych klientów i większa częstotliwość kontaktów, jak i szersze pokrycie geograficzne, a więc szansa na zwiększenie wartości sprzedaży. Z drugiej natomiast, to koszty. Musimy być świadomi

dodatkowych wydatków związanych z rozwojem organizacji. To nie tylko koszty bezpośrednie (zatrudnienie, samochód, telefon, komputer), ale przede wszystkim koszty *back office*, czyli służb wspierających i kontrolujących sprzedawców. Będą to koszty oprogramowania, jak też pracy osób niezbędnych do ich obsługi. Każdy zespół sprzedażowy oznacza również odpowiedzialnego za niego menedżera. Czym więcej sprzedawców, tym szersze pokrycie geograficzne, tym więcej obsługiwanych segmentów rynku, tym bardziej rozwinięta struktura organizacyjna i więcej szczebli zarządzania, a więc i dodatkowych kosztów.

Musimy być świadomi, że czym więcej sprzedawców w danej organizacji, tym więcej narzędzi kontroli, tym większa konkurencja między sprzedawcami, tym większy stres związany z realizacją celów sprzedażowych organizacji. A więc większe ryzyko wypalenia zawodowego.

3.6 Znaczenie wieku pracowników sprzedaży a wypalenie zawodowe

Wraz z upływem lat zwiększa się doświadczenie sprzedawców oraz spada ich naturalna energia życiowa. Inną motorykę mają sprzedawcy 20-letni, inną 30-letni, zaś inną 50-letni. Jest to zjawisko naturalne. Praca w sprzedaży, ze względu na dużą mobilność, jest wymagająca pod względem fizycznym. Wraz z wiekiem będzie spadać energia potrzebna do skutecznej sprzedaży, a więc prowadzić to będzie w sposób naturalny do wyczerpania, będącego jednym z komponentów wypalenia zawodowego w modelu OLBI.

Wiek rekrutowanych pracowników sprzedaży jest wypadkową kilku, czasami nawet wykluczających się wzajemnie czynników. Są nimi:

- Strategia organizacji – zwłaszcza w większych, międzynarodowych korporacjach mamy do czynienia z jasnymi wytycznymi dotyczącymi procesu rekrutacji, jak i wymaganiami względem kandydatów na poszczególne stanowiska determinowane przez Centralę danej organizacji. Polityka kadrowa w tym obszarze wynika ze strategii sprzedażowej organizacji. Często elementem determinującym wiek sprzedawców jest grupa docelowa, z jaką będą pracować. Młodszym sprzedawcom zdecydowanie łatwiej będzie znaleźć wspólny język z nastolatkami. Pracując z osobami starszymi, dojrzałość sprzedawcy będzie czynnikiem działającym zdecydowanie na jego korzyść, zwiększając wiarygodność. Będzie im o wiele łatwiej znaleźć wspólne tematy, jak i zbudować relacje.

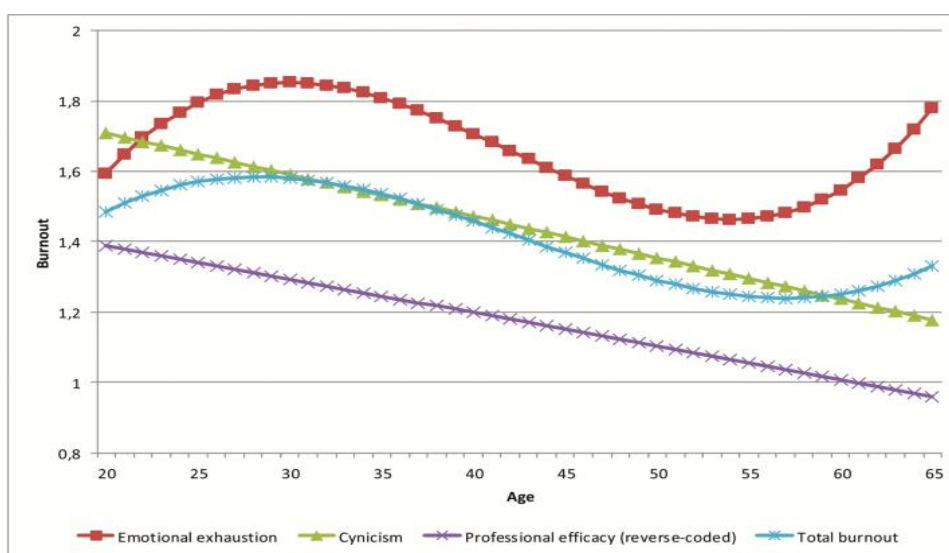
- Własna wizja menedżera – może być spójna lub też sprzeczna z wizją organizacji. To w końcu on będzie pracował z rekrutowanymi kandydatami. Zatem będzie rekrutował ludzi w taki sposób, aby byli zgodni z jego indywidualnymi celami. Większość menedżerów niechętnie zatrudni ludzi, którzy będą mogli w przyszłości zaszkodzić ich pozycji zawodowej. Oficjalnie deklarować będą spójność ze strategią organizacji, jednak nieformalnie będą realizować swoje indywidualne cele. Chociaż oficjalnie dyskryminowanie ze względu na wiek jest nielegalne, to musimy pamiętać, że w procesie rekrutacji mamy do czynienia z czynnikiem ludzkim. Menedżerowie rekrutując sprzedawców, podświadomie poszukują typów podobnych do siebie, ale jednocześnie takich, którzy w przyszłości nie zagrażą w żaden sposób ich pozycji.
- Podaż pracowników – to właśnie rynek dostępnych kandydatów zweryfikuje na samym końcu wizje menedżera, jak i strategię korporacji. Idealna z punktu widzenia pracodawcy jest sytuacja, gdy mamy do czynienia z rynkiem, na którym na każde miejsce pracy jest kilku lub kilkunastu kandydatów. Można zatem wybierać z różnych dostępnych opcji. Jednakże przy niskiej stopie bezrobocia, dużej konkurencji, mamy do czynienia z rynkiem pracownika. Oznacza to, że pracodawca nie będzie wybierać najlepszego kandydata z wielu dostępnych możliwości, a skorzysta z każdej dostępnej. Będzie wolał zatrudnić nawet nieoptymalnego pracownika, niż mieć wakat na tym stanowisku.

Jednocześnie musimy pamiętać, że mając do czynienia z rynkiem pracownika, wytyczne i preferencje organizacji to jedno, a rynek pracy to drugie. Może się okazać, że pracowników w danej grupie wiekowej na rynku po prostu nie ma.

Bardzo ciekawe badania w obszarze wieku, jak i płci i ich wpływu na wypalenie zawodowe przeprowadził w 2018 roku zespół kanadyjskich badaczy z *University of Montreal* (Merchand, Blanc, Beauregard, 2018). W badaniu, prowadzonym przez trzy lata wzięło udział 2073 kanadyjskich pracowników z 63-ciu miejsc pracy w prowincji Quebec. Dane przeanalizowano za pomocą wielopoziomowych modeli regresji, aby sprawdzić liniowe i nieliniowe zależności między wiekiem a wypaleniem. Analizy skorygowane pod kątem stanu cywilnego, rodzicielskiego, poziomu wykształcenia i liczby godzin pracy, przeprowadzono na całej próbie i stratyfikowano według płci. Wiek podlegał nieliniowemu związkowi z emocjonalnym wyczerpaniem i całkowitym wypaleniem, podczas gdy był liniowo powiązany z cynizmem i zmniejszoną skutecznością zawodową. 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 lat i powyżej 55-ciu lat wykazywały najwyższy poziom wypalenia. Wyniki te sugerują, że objawy wypalenia zawodowego były bardzo zróżnicowane w zależności od etapu życia pracujących mężczyzn i kobiet. Młodzi mężczyźni oraz kobiety w wieku od 20-u do 35-ciu lat i starsze, są szczególnie podatni i powinni być objęci programami zmniejszającymi ryzyko wypalenia. Musimy jednak pamiętać, że opisane badanie nie koncentrowało się na tak specyficznej grupie, jaką są menedżerowie sprzedaży.

Rysunek 3.1 Relacja między wiekiem a wypaleniem zawodowym. Badanie Salveo, n = 2073



Źródło: Merchand, Blanc, Beaugard (2018). Occupational Medicine; 68: 409. Niebieska linia prezentuje rozkład wypalenia zawodowego w zależności od wieku. Pozostałe kolory to trzy szczegółowe wymiary użyte przez Christine Maslach.

3.7 Płeć pracowników sprzedaży a wypalenie zawodowe

Obserwując działy sprzedaży w różnych branżach można dojść do wniosku, że jest to praca zdominowana przez mężczyzn. O ile w działach marketingu, *Human Resouce*, czy finansów dominować będą kobiety, to w przypadku działów sprzedaży o wiele częściej będziemy jednak spotykać mężczyzn. Będzie to związane w wielu przypadkach z charakterem pracy, wymagającej dużej mobilności oraz z nienormowanym czasem pracy.

Płeć sprzedawców będzie ściśle związana z charakterem grupy docelowej. Widać to wyraźnie na przykładzie dwóch branż: kosmetycznej i motoryzacyjnej. W przypadku branży kosmetycznej będzie ona zdominowana przez kobiety. Przykładem może być firma

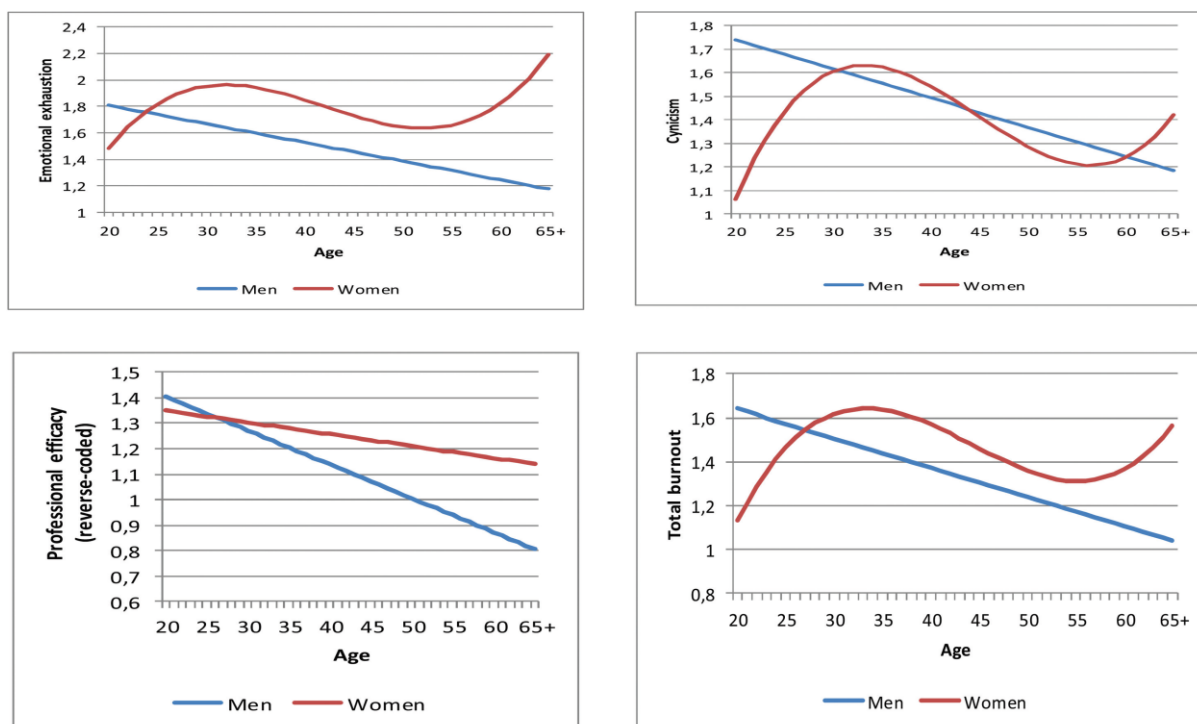
kosmetyczna AVON i jej handlowcy/konsultanci, którzy/które są w większości kobietami. Po drugiej stronie znajduje się branża motoryzacyjna, gdzie handlowcy - kobiety będą prawdziwą rzadkością.

Powinniśmy jednak pamiętać, że tak jak w przypadku wieku handlowców, mamy do czynienia z trzema czynnikami wpływającymi na finalny wynik procesu rekrutacji i stopnia feminizacji danej organizacji sprzedażowej. Są to:

- strategia organizacji,
- własna wizja rekrutującego menedżera sprzedaży,
- podaż kandydatów na danym rynku.

Część międzynarodowych korporacji ma w swojej polityce określone zasady dotyczące płci pracowników, w ramach polityki antydyskryminacyjnej i wyrównywania szans kobiet. To, że płeć może mieć znaczenie w przypadku wypalenia zawodowego, mogą sugerować wyniki badań zespołu: Merchand, Blanc, Beauregard z Uniwersytetu w Montrealu. We wspomnianym już wcześniej, prowadzonym przez trzy lata badaniu, wzięło udział 1065 mężczyzn i 1008 kobiet. Dane przeanalizowano za pomocą wielopoziomowych modeli regresji. Analizy, skorygowane pod kątem stanu cywilnego, rodzicielskiego, poziomu wykształcenia i liczby godzin pracy, przeprowadzono na całej próbie i stratyfikowano według płci. 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 lat i powyżej 55-ciu lat wykazywały najwyższy poziom wypalenia.

Rysunek 3.2 Interakcja między płcią, wiekiem a wypaleniem zawodowym. Badanie Salveo, mężczyźni = 1065, kobiety = 1008



Źródło: Merchand, Blanc, Beaugard (2018), *Occupational Medicine*; 68: 409. Niebieska linia przedstawia mężczyzn i zmiany różnych wymiarów wypalenia zawodowego wraz z wiekiem. Czerwona linia przedstawia kobiety i zmiany różnych wymiarów wypalenia zawodowego w zależności od wieku. Skala wieku (Age) rozpoczyna się od 20 a kończy na 65+.

3.8 Znaczenie wykształcenia pracowników sprzedaży

Charakter grupy docelowej będzie mocno determinował wykształcenie pracowników sprzedaży. Nie tylko poziom wykształcenia – średnie czy wyższe, ale przede wszystkim wykształcenie kierunkowe. W przypadku produktów zaawansowanych technologicznie, wykształcenie wyższe techniczne może być koniecznością. Podobną sytuację możemy zauważyć w branży farmaceutycznej. Choć pracuje w niej już stosunkowo mało lekarzy w porównaniu z latami 90-tymi, to nadal dominują w niej absolwenci AWF-u czy dziedzin pokrewnych z medycyną. Kluczem jest strategia organizacji w obszarze rekrutacji i selekcji kadr. Musimy bowiem pamiętać, że na rynku pracownika nie liczą się wizje organizacji, co do optymalnego kandydata, a jedynie kandydaci dostępni w danym czasie.

3.9 Znaczenie stażu w sprzedaży

Rekrutując pracownika działu sprzedaży każda organizacja stoi przed poważnym wyzwaniem. Czy lepiej jest rekrutować na stanowiska sprzedażowe osoby z doświadczeniem, czy też pracowników bez doświadczenia zawodowego? Obydwa podejścia mają swoje plusy i minusy. W przypadku rekrutacji pracowników z doświadczeniem, mamy do czynienia z materiałem ludzkim gotowym do pracy „od zaraz”. Rekrutując pracownika z branży, organizacja przejmuje jego kontakty i jest w stanie niemal natychmiast korzystać z nowego zasobu ludzkiego. Nie trzeba tracić czasu na szkolenie z technik sprzedaży. Musimy być jednak świadomi, że zatrudnienie pracownika z doświadczeniem oznacza przyjęcie do pracy osoby z wyrobionymi już nawykami, które nie zawsze będą zgodne z polityką nowej organizacji. W nadziei szybkich korzyści możemy zatrudnić osobę będącą wypaloną zawodowo, która zamiast wzrostu sprzedaży, w sposób negatywny będzie wpływać na pozostałych członków zespołu i cały czas będziemy słyszeć: „a w poprzedniej firmie było tak i tak, budżet promocyjny był większy, wsparcie sprzedaży z biura silniejsze itd., itp.”.

Zatrudniając osobę bez doświadczenia mamy nadzieję, że uda nam się zbudować silną więź emocjonalną pracownika z organizacją, ukształtować nawyki i zachowania zgodne z polityką firmy. Ale przede wszystkim uciekamy od problemu wypalenia zawodowego, związanego z długotrwałą pracą w stresującym środowisku, jakim jest bez wątpienia organizacja sprzedażowa. Mamy więc nadzieję, że entuzjazm, energia, chęć do pracy nowego pracownika zrekompensuje brak doświadczenia zawodowego w sprzedaży.

Jak zwraca uwagę Christina Comaford w oparciu o badania prowadzone przez ClearSlide i CSO Insights, 71% organizacji potrzebuje co najmniej 6-ciu miesięcy lub dłużej, aby wdrożyć do pracy nowych przedstawicieli handlowych; a w przypadku jednej trzeciej wszystkich organizacji sprzedażowych zajmuje to 9 miesięcy lub dłużej (Comaford, 2016). Nawet 34% rocznego obrotu organizacji jest zagrożonych w związku z rotacją w dziale sprzedaży, według badań Bridge Group. Pokolenie ludzi urodzonych w latach 80-tych i 90-tych XX wieku, tzw. *Millennials* są jeszcze bardziej skłonni do odejścia z organizacji:

- 25% twierdzi, że odejdzie z obecnej pracy w ciągu roku; 44% twierdzi, że odejdzie w ciągu dwóch lat;
- 51% będzie szukało nowej pracy w innej organizacji w przyszłym roku.

W związku z rosnącą ilością tzw. *Millennials* na rynku pracy, obserwujemy coraz wyższy poziom stresu wśród menedżerów sprzedaży, związany z potencjalną utratą zespołu i potrzebą ponownej rekrutacji. Mamy więc do czynienia z bardzo silnym stresem, a ten w sposób bezpośredni przekłada się na wypalenie w tej grupie zawodowej.

3.10 Znaczenie stażu menedżerskiego

Prowadząc rekrutację kandydatów na stanowisko menedżera sprzedaży, organizacja stoi przed następującym wyzwaniem:

- rekrutować doświadczonych menedżerów z branży;
- rekrutować doświadczonych menedżerów z innych branż;
- awansować na stanowisko menedżera najlepszego sprzedawcę;
- awansować na stanowisko menedżera inną osobę z organizacji;
- w przypadku większych korporacji realokować menedżera z innego działu lub kraju.

W przypadku doświadczonych menedżerów z branży, mamy do czynienia z sytuacją analogiczną z rekrutacją doświadczonych handlowców. Przyjmując do pracy doświadczonego menedżera, przejmujemy jego kontakty i relacje z klientami. Nie musimy szkolić go z rynku na którym operuje i możemy oczekiwać niemal natychmiast rezultatów. Natomiast musimy być świadomi, że zatrudniając doświadczonego menedżera, możemy trafić na osobę wypaloną zawodowo. Chociaż będzie znał branżę w której organizacja działa, nie będzie miał woli ani energii, aby rozwijać sprzedaż.

W przypadku doświadczonych menedżerów z innych branż musimy być świadomi, że ich dotychczasowe kontakty i relacje z klientami będą dla nas bezużyteczne. Chociaż znają się na tym jak zarządzać ludźmi, to trochę czasu zajmie im zbudowanie własnych relacji.

Awansując na menedżera najlepszego sprzedawcę, musimy wziąć pod uwagę, że nie każdy posiada predyspozycje i umiejętności, aby zostać dobrym menedżerem. Bycie menedżerem oznacza branie odpowiedzialności za działania innych. Nie każdemu „samotnemu wilkowi” musi to odpowiadać i nawet znając branżę, niekoniecznie będzie dobrym menedżerem. Może się okazać, że awansując taką osobę, tracimy dobrego sprzedawcę, a nie zyskujemy w zamian dobrego menedżera.

Awansując na stanowisko menedżera sprzedaży pracownika z innego działu danej organizacji, musimy być świadomi specyfiki działu sprzedaży. Bycie dobrym szefem na przykład marketingu, nie oznacza bycia dobrym menedżerem sprzedaży.

Natomiast realokowanie na stanowisko menedżera osoby z innego kraju, czy z innego segmentu rynku obsługiwanego przez organizację będzie oznaczało, że minie trochę czasu zanim menedżer pozna specyfikę danego segmentu lub też kraju. Doświadczenia z innych obszarów biznesowych nie zawsze mogą okazać się przydatne w nowej roli.

Niezależnie od wybranej opcji, kluczowym będzie zatrudnienie osoby nie wypalonej zawodowo. Nowy menedżer sprzedaży będzie musiał motywować zespół do realizacji ambitnych zadań sprzedażowych. W przypadku wypalonego menedżera będzie to niezwykle trudne i czasem po prostu niewykonalne.

3.11 Stres jako źródło wypalenia menedżerów

Syndrom wypalenia zawodowego określany jest jako zespół objawów powstających w rezultacie przeciążenia tak emocjonalnego, jak i fizycznego, które bezpośrednio spowodowane jest występującym w miejscu pracy stresem.

Stres będący kluczowym czynnikiem jest nieodłącznym elementem pracy każdego menedżera. Jest on wpisany szczególnie w charakter pracy jedyne działu odpowiedzialnego w organizacji za przychód, a więc gwarantujący przetrwanie organizacji, czyli działu sprzedaży. Stres menedżera powstaje w związku z pełnionymi przez niego obowiązkami zawodowymi. Generują go zarówno czynniki obiektywne, jak też czynniki o charakterze czysto subiektywnym.

Czynniki obiektywne, to przede wszystkim fizyczne i społeczne warunki pracy, obejmujące między innymi: wyposażenie techniczne, lokalizację środowiska pracy, rodzaj zadań, występowanie różnorodnych czynników szkodliwych etc. Społeczne warunki pracy obejmują całość warunków związanych z organizacją pracy, relacjami społecznymi, rozwojem zawodowym, możliwością awansu i systemem wynagradzania, zaś czynniki subiektywne dotyczą motywów podejmowania zatrudnienia, postaw związanych z wykonywanym zawodem i obowiązkami zawodowymi, jak również od stopnia zadowolenia z wykonywanej pracy (Ogińska-Bulik, 2006).

Dla pracownika operacyjnego stres przekłada się bezpośrednio na niską jakość pracy i słabszą produktywność. Natomiast w przypadku menedżera, stres prowadzi zwykle do wadliwych decyzji i zakłóceń w funkcjonowaniu organizacji. W przypadku obydwu grup stres często wywołuje zachowania polegające na wycofywaniu się z organizacji, co znajduje odbicie w rosnącej absencji bądź też fluktuacji. Zarówno tej wymuszonej, jak i dobrowolnej. Menedżer może też nie dotrzymywać obowiązujących terminów lub przedłużać sobie przerwy w pracy. Pracownicy z kolei, mogą rozwijać w sobie poczucie obojętności.

W powszechnej opinii uważa się, że stres psychologiczny to taka zmiana w otoczeniu człowieka, która u przeciętnej jednostki wywołuje na ogół wysoki stopień napięcia emocjonalnego i przeszkadza w normalnym toku reagowania (Bartkowiak, 2005). Jest on indywidualną reakcją na silny bodziec. Sam bodziec jest nazywany czynnikiem stresującym bądź stresorem. Wyróżniamy odpowiednio (Litzke, Schuh, 2007):

- stresory fizyczne, czyli hałas, gorąco, zimno, wahania temperatury bądź ciśnienia, głód, infekcje czy urazy fizyczne;
- stresory psychiczne, takie na przykład jak obawa, że nie sprostą się postawionym zadaniom, ale też nadmierne nimi obciążenie, brak czasu, pośpiech, utrata kontroli, nadmierne obciążenie, zwłaszcza menedżerów sprzedaży, obowiązkami biurowymi, przykładowo raportowaniem czy sprawozdawczością, stanowią czynniki wywołujące stres; ale też sytuacje, kiedy menedżerowie czują się niedociążeni pracą merytoryczną, a za to przeciążeni pracą administracyjną; konsekwencją jest rosnąca frustracja oraz walka o prestiż;
- stresory społeczne, w tym konflikty, izolacja, niepożądane wizyty, strata bliskich osób, mobbing etc.;
- stresory organizacyjne, stanowiące swoistą kombinację stresorów psychicznych i społecznych, jakie odczuwają w różnych proporcjach poszczególni menedżerowie w zależności od charakteru ich pracy oraz od stopnia skomplikowania realizowanych przez nich zadań.

Na ogół stres rozwija się według cyklu określanego jako ogólny syndrom dostosowania (ang. *General Adaptation Syndrome* – GAS). Zgodnie z koncepcją GAS, zetknięcie się jednostki z czynnikiem stresującym uruchamia GAS i jego pierwsze stadium (alarm). Taka osoba może wpaść w panikę, może też zastanawiać się jak sobie radzić ze stresem, lub może poczuć się bezsilna w obliczu stresu (Terelak, 1995). Jeżeli natężenie czynnika stresującego

jest zbyt duże, dana osoba może nie być w stanie mu sprostać i w ogóle nie podjąć próby reakcji. Zwykle jednak po jakimś czasie zbiera siły i zaczyna powoli przewyżczać negatywne skutki czynnika stresującego. Tak więc w drugim stadium cyklu GAS, osoba wystawiona na stres stawia opór skutkom działania czynnika stresującego. Jednocześnie dłuższe podleganie wpływowi czynnika stresującego, bez rozwiązania, może doprowadzić do trzeciego stadium cyklu GAS, czyli do wyczerpania.

W tej fazie osoba poddana działaniu stresora po prostu rezygnuje, gdyż nie może się przeciwstawić oddziaływaniu czynnika stresującego.

Należałoby przy tym zaznaczyć, że stres nie jest wyłącznie czymś złym. W przypadku braku stresu menedżer może popaść w apatię i stagnację, a optymalny poziom stresu może być źródłem motywacji oraz emocji dla samego menedżera, jak i całego zespołu. Czasem można odnieść wrażenie, że menedżerowie sprzedaży są uzależnieni od stresu i presji kierownictwa.

Stres zbyt intensywny generuje ujemne skutki. Ważna jest świadomość tego, czy stres jest wywołany przez złe, czy przez dobre motywy. Przyczynami stresu mogą być zarówno zbyt wielka presja, nierozsądne wymagania czasowe i złe wiadomości, jak też uzyskanie awansu, nagrody lub inne podobne, w gruncie rzeczy pozytywne, wydarzenia (Strelau, 2005).

O tym, czy jednostka odczuwa stres, decyduje również jego indywidualna postawa, w tym ocena sytuacji wywołanej przez oddziaływanie stresorów. Trzy elementy, które w szczególności sposób decydują o sile działania stresorów, to odpowiednio:

- przewidywalność stresora;
- postrzegana możliwość jego kontrolowania;
- wyzwanie, jakie stanowi stresor dla zasobów i ograniczeń jednostki.

Jednostki przekonane, że są w stanie spełnić stawiane im oczekiwania i obowiązki są mniej narażone na negatywne następstwa stresu, w tym na wypalenie zawodowe. Idealny stres, to stres o średnim natężeniu. Zbyt mały lub zbyt duży prowadzi do obniżenia efektywności, co w przypadku organizacji sprzedażowej przekłada się bezpośrednio na wielkość przychodu. Skuteczność działania menedżera jest optymalna przy średnim natężeniu stresu. Zarówno niedoszacowanie, jak i przeszacowanie jego możliwości prowadzi do niekorzystnych warunków brzegowych (Litzke, Schuh, 2007).

Wpływ może też mieć rodzaj stresu. Stresory fizyczne nie wywierają większego wpływu na skuteczność menedżerów. Inaczej jest w przypadku stresorów psychicznych

i społecznych. Podatność na stres zależy również od nastawienia, doświadczenia i osobistej kondycji psychicznej poszczególnych menedżerów. Natomiast efektywne radzenie sobie ze stresem zależy w dużej mierze od właściwego nastawienia każdego z menedżerów oraz od określenia, jakie są ich osobiste zasoby i reakcje, a także sposoby radzenia sobie z czynnikami stresującymi. Musimy pamiętać, że stres jest stałym elementem pracy w działach sprzedaży

3.12 Inne źródła wypalenia zawodowego menedżerów

Styl zarządzania zespołem jest niewątpliwie komponentem, wpływającym w istotny sposób na poziom odczuwanego przez pracowników sprzedaży stresu oraz na ich wypalenie zawodowe. Tworzą go różne składowe odzwierciedlające formalną wiedzę posiadaną przez menedżera, jego specyficzne opisane wyżej umiejętności zawodowe oraz posiadane doświadczenie, ale też w znacznym stopniu predyspozycje i kultura osobista oraz wyznawany przez niego system wartości.

Styl zarządzania jest więc wypadkową opisanych wcześniej „poziomu profesjonalizmu” i „stopnia zaangażowania” menedżera w organizację sprzedażową, oraz pozwala odróżnić prawdziwie „dobrych” od „przeciętnych”, a tym bardziej od „złych” menedżerów.

Styl ten wywiera ogromny bezpośredni wpływ na wyniki osiągnięte przez podległe zespoły sprzedażowe, wskaźniki charakteryzujące poziom stresu oraz na odczuwane przez menedżerów wypalenie zawodowe.

Składowymi stylu zarządzania zespołem sprzedawców są takie elementy jak:

- przekazywanie przez menedżera realistycznych informacji podległym sprzedawcom, odnośnie warunków pracy i zatrudnienia;
- udzielania im wsparcia w różnej formie w realizacji zadań sprzedażowych;
- pomoc udzielana w redukowaniu stresu, jaki mogą odczuwać w związku z warunkami pracy;
- sposób traktowania ich przez kierownictwo organizacji;
- dbałość o utrzymanie właściwej atmosfery etycznej, a także wysokich standardów moralnych w relacjach menedżera z pracownikami oraz z klientami przedsiębiorstwa (Cybulski, 2013).

Warunkiem skutecznego przywództwa jest głównie konieczność właściwego dopasowania stylu zarządzania do warunków zewnętrznych, na przykład do istniejącej sytuacji

konkurencyjnej. Wiele zależy również od charakteru zadań realizowanych przez sprzedawców, od zakresu i możliwości technicznych, monitorowania działalności sprzedawców oraz od poziomu umiejętności, kwalifikacji, czy doświadczenia personelu sprzedażowego.

Ponadto, o czym już wcześniej wspomniano, podstawę skutecznego przywództwa stanowi konsekwencja w zakresie stosowania pierwotnie obranego stylu. Każda zmiana stylu sprawowania przywództwa może być niezrozumiała dla podległego personelu sprzedażowego, a ponadto w żadnym stopniu nie prowadzi do umacniania się autorytetu menedżera.

Organizacje zmuszone są ostro ze sobą rywalizować o ograniczoną pulę utalentowanych menedżerów, co zwykle skłania je do składania kandydatom przesadnie wygórowanych obietnic odnośnie warunków przyszłej pracy i zatrudnienia. Bardzo często są im przedstawiane nieprawdziwe, bądź mocno przesadzone korzyści, głównie finansowe, jakie uzyskają pracując na rzecz danej organizacji.

Zarazem rzadko kiedy są oni informowani o różnych negatywnych i nieprzyjemnych aspektach ich przyszłej pracy. A jest ich wiele i za najbardziej uciążliwe można uznać (Cybulski, 2014):

- pracę w terenie, w oddaleniu od domu i rodziny,
- wydłużone godziny pracy,
- ciągłą ekspozycję na stres związaną z kontaktami z trudnymi klientami oraz z roszczeniowymi pracownikami,
- stałą presję na realizację, nieraz mocno już „wyśrubowanych” zadań sprzedażowych, zwykle niemożliwych do osiągnięcia,
- rywalizację z współpracownikami z zespołu o klientów oraz inne okoliczności, prowadzące do wykształcenia się mało przyjaznej atmosfery w organizacji sprzedażowej.

Przekazywanie kandydatom na menedżerów, głównie w procesie rekrutacji i selekcji, nierealistycznych, a często zwyczajnie nieprawdziwych informacji o warunkach zatrudnienia oraz przyszłej pracy, jest powszechną praktyką we współczesnych organizacjach sprzedażowych (Pitt, Ramaseshan, 1990; Popovich, Wanous, 1982). Są one ważną, choć stosunkowo słabo rozpoznaną przyczyną stresu oraz wypalenia zawodowego (Barksdale, Bellenger, Boles, Brashear, 2003).

Niektóre badania poświęcone fluktuacji w organizacjach sprzedażowych dowodzą, że zadowolenie nowo pozyskanych przez organizację menedżerów szybko spada. Jednym z głównych powodów takiego stanu rzeczy są niemożliwe do spełnienia, bo nadmiernie rozbudzone przez organizację, jeszcze na etapie rekrutacji oczekiwania, które niekiedy zupełnie rozmiągają się z ich doświadczeniami pierwszych tygodni lub miesięcy pracy w dziale sprzedaży. Tego rodzaju rozbieżność pomiędzy nierealistycznymi oczekiwaniami menedżerów a ich codziennym doświadczeniem, jest źródłem niezadowolenia, które skumulowane w czasie, staje się bezpośrednią przyczyną odczuwanego stresu oraz przyszłego wypalenia zawodowego (Wotruba, Tyagi, 1991). Brak wiedzy oraz jasnych kryteriów i oczekiwań organizacji jest naturalnym źródłem stresu u nowych menedżerów sprzedaży (Pitt, Ramaseshan, 1990).

W przypadku spełniania oczekiwań warto zaznaczyć, że przekazywanie kandydatom realistycznych informacji o przyszłej pracy powinno doprowadzić do obniżenia ich oczekiwań względem organizacji. Obniżone, na skutek zmiany procedury rekrutacyjnej oczekiwania nowo pozyskanych menedżerów, zwykle lepiej przystają do realiów przyszłej pracy w dziale sprzedaży. Przedsiębiorstwu łatwiej też przychodzi im sprostać. Pozwala to w większym stopniu generować zadowolenie, a pośrednio prowadzi do znaczącej redukcji stresu, intencji odejścia nowo pozyskanych z organizacji i zmniejszenia zwykle wysokiej początkowej fluktuacji. Szok wynikający z nowych wyzwań jest daleko mniejszy niż w warunkach, kiedy został przedstawiony w czasie rekrutacji nieprawdziwy obraz organizacji i pracy na jej rzecz. W sytuacji, kiedy organizacja przekazuje pełny obraz warunków pracy i zatrudnienia, z jakimi faktycznie spotkają się menedżerowie w swojej przyszłej działalności, podejście takie pozwala już na samym początku współpracy stworzyć atmosferę uczciwości, która może stać się podstawą ich wysokiego zaangażowania się w organizację (Wanous, 1989). Warto również zauważyć, że realistyczne informacje na temat przyszłej pracy w dziale sprzedaży przedsiębiorstwa, jakie zostały przekazane kandydatom w procesie rekrutacji, prowadzą do ich swego rodzaju autoselekcji. Oznacza to, że kandydaci, którzy na ich podstawie doszli do wniosku, że nie sprostają realnym wyzwaniom w pracy na rzecz organizacji, albo że praca nie odpowiada ich oczekiwaniom, sami rezygnują jeszcze przed fazą formalnej selekcji. Pozostają wyłącznie ci kandydaci, którzy są przekonani, że praca na rzecz organizacji im odpowiada i są w stanie sprostać stawianym wymaganiom.

Wysoka skuteczność podejścia, związanego z przekazywaniem w procesie rekrutacji kandydatom realistycznych informacji odnośnie ich przyszłych zadań zawodowych oraz warunków zatrudnienia, można wyjaśnić przez odwołanie się do czterech odrębnych,

ale wzajemnie powiązanych procesów psychologicznych, oddziałujących na nowo pozyskanych menedżerów sprzedaży. Są to odpowiednio (Breaugh, 1983):

- spełnienie oczekiwań pracownika,
- zdolność do radzenia sobie przez pracownika w nowych sytuacjach zawodowych,
- atmosfera uczciwości panująca w danej organizacji,
- indywidualna selekcja, jaką dokonuje pracownik.

3.13 Kafeteria specyficznych czynników determinujących wypalenie zawodowe wśród menedżerów sprzedaży

Syndrom wypalenia zawodowego określany jest jako zespół objawów powstających w rezultacie przeciążenia tak emocjonalnego, jak i fizycznego, które bezpośrednio spowodowane jest występującym w miejscu pracy stresem. Jednakże nie tylko stres odpowiada za zaistnienie tego zjawiska. Specyfika pracy menedżera sprzedaży sprawia, że istnieje cała kafeteria czynników mających na to wpływ. Będą one w różnym stopniu zależne od samego menedżera sprzedaży. Do czynników związanych bezpośrednio z organizacją należeć będą (Cybulski, 2014):

- konieczność wykonywania wielu zadań w tej samej jednostce czasu,
- mało atrakcyjny system wynagradzania,
- wysoki poziom wypalenia zawodowego sprzedawców,
- niska skuteczność sprzedawców,
- zbyt agresywne cele sprzedażowe narzucane przez kierownictwo,
- nadmiernie roszczeniowe postawy sprzedawców,
- brak spójnej strategii oraz polityki sprzedażowej organizacji,
- nadmierna fluktuacja wśród sprzedawców,
- nadmierna fluktuacja w innych komórkach organizacji,
- poważne zakłócenia w dostawach produktu do sprzedaży,
- nadmierna kontrola ze strony kierownictwa organizacji,
- konflikty działu sprzedaży z innymi działami organizacji,
- brak wsparcia ze strony przełożonych,
- zbyt często zmieniające się cele i plany,
- nadmiernie rozbudowane i czasochłonne raportowanie,
- brak docenienia ze strony przełożonych.

Do czynników wpływających na funkcjonowanie menedżera sprzedaży związanych z otoczeniem rynkowym należą:

- zbyt wysokie wydatki promocyjne konkurencji,
- zbyt wielu konkurentów działających na rynku,
- nadmierne wygórowane oczekiwania klientów,
- trudności w pozyskiwaniu dobrych sprzedawców,
- produkty stworzone przez organizację są nieadekwatne do potrzeb rynku,
- mały potencjał rynku nie gwarantuje realizacji celu sprzedażowego.

3.13.1 Konieczność wykonywania wielu zadań w tej samej jednostce czasu

Największym wrogiem każdego menedżera sprzedaży jest czas. Jest to związane z wieloma zadaniami które musi on wykonać w określonych ramach czasowych. Menedżer sprzedaży musi planować zadania dla zespołu, organizować jego wysiłek, motywować podległy zespół i kontrolować jego zachowanie. Z jednej strony, pracuje na co dzień z klientami, jak i bezpośrednio z podległym mu zespołem. Z drugiej strony, reprezentuje on zespół w relacjach z centralą organizacji. Wszystkie te czynności wymagają doskonałych umiejętności zarządzania czasem.

3.13.2 Mało atrakcyjny system wynagradzania sprzedawców

Jest to zdecydowanie jeden z poważniejszych czynników stresu i frustracji u menedżerów sprzedaży. Podstawowym zadaniem menedżera jest motywowanie zespołu do pracy na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, pełnym coraz bardziej wymagających czy wręcz roszczeniowych ważniejszych klientów. Problemem dla menedżera nie jest sam system, ale konsekwencje, jakie ze sobą niesie. Musimy pamiętać, że pracujemy z grupą zawodową silnie motywowaną komponentem finansowym. Brak zachęt finansowych będzie powodował chęć odejścia z organizacji, jako że zawsze znajdzie się na rynku ktoś, kto danym sprzedawcom będzie chciał oferować lepszą zapłatę. Brak zespołu sprzedażowego zmniejsza szansę realizacji planu sprzedaży przez menedżera, a co za tym idzie, otrzymania premii za realizację planu sprzedaży. Odchodzenie sprzedawców z zespołu powoduje potrzebę rekrutacji nowych pracowników, co jest procesem pracochłonnym, kosztownym i nie gwarantującym sukcesu. A zatem czym lepszy system motywacyjny, tym większa stabilność zespołu i tym większa szansa na osiągnięcie oczekiwanego planu sprzedaży, a jednocześnie mniejszy stres, a więc i niższy poziom wypalenia zawodowego.

3.13.3 Wysoki poziom wypalenia zawodowego sprzedawców

Deklarowany wysoki poziom wypalenia zawodowego sprzedawców jest poważnym problemem dla wielu menedżerów sprzedaży. Na poziomie deklaracji spotykają się oni z tym zjawiskiem na co dzień. Jak bowiem zachęcić do pracy sprzedawców pracujących na tym samym rynku, z tymi samymi klientami od wielu lat? Jak sprawić, aby zaczęli „płonąć” i osiągać coraz ambitniejsze targety sprzedażowe? Jest to zadanie niezwykle trudne. Z jednej strony sprzedawcy realizują plany w sposób gwarantujący im zatrudnienie, otrzymanie premii sprzedażowej i pozwalającym na utrzymanie etatu. Z drugiej zaś sprawiają, że wzrost biznesu jest bardzo trudny, jako że sprzedawcy zwykle ograniczają swoje działania do stałych klientów.

3.13.4 Niska skuteczność sprzedawców

Zjawisko to w sposób bezpośredni przekłada się na wyniki zespołu sprzedażowego. Co z tego, że wizyty handlowe się odbywają. Co z tego, że sprzedawcy uczestniczą w targach i kongresach, jeśli finalnie nie widać efektów ich pracy w comiesięcznych zestawieniach sprzedaży. Zamiast sprzedaży ponosimy tylko koszty. Nawijając do Pitera Druckera, sprzedawcy są sprawni, ale nie są skuteczni. Stają się zatem tylko generatorem znacznych wydatków dla organizacji. Oczywiście z punktu widzenia kierownictwa organizacji, winnym ich braku skuteczności będzie menedżer sprzedaży. Natomiast może się okazać, że błędy zostały popełnione na poziomie rekrutacji bądź szkoleń, co wynika z niewłaściwej działalności działu HR. Może się też tak stać, że zrekrutowani sprzedawcy nie posiadają kluczowych w procesie sprzedaży kompetencji społecznych i nie jest ważne, co zrobią menedżerowie sprzedaży, bo i tak szansa na osiągnięcie dobrego poziomu sprzedaży będzie minimalna. Stąd też menedżerowie sprzedaży stają przed dylematem – skąd wziąć dobrych sprzedawców? Czy w ogóle jestem w stanie zwiększyć skuteczność posiadanego zespołu sprzedażowego? Mogę wymienić obecny zespół, ale czy nowi ludzie będą lepsi?

3.13.5 Zbyt agresywne cele sprzedażowe narzucane przez kierownictwo

Kierownictwo organizacji będzie dążyło w sposób naturalny do zwiększenia sprzedaży, ograniczenia kosztów, jak i maksymalizacji zysku. Musimy natomiast pamiętać, że większość organizacji nie działa w próżni. Gdy wskaźnik wzrostu rynku gaśnie, a jednocześnie targety sprzedażowe stają się coraz bardziej ambitne, menedżer sprzedaży staje przed dylematem, któremu konkurentowi zabrać udział w rynku i czy w ogóle jest to możliwe? Czy mam lepszy produkt, bardziej atrakcyjną cenę, lepszą promocję i dystrybucję?

Z jednej strony menedżer staje przed presją coraz bardziej konkurencyjnego rynku, z drugiej zaś przed presją kierownictwa, oczekującej agresywnego wzrostu sprzedaży. Musimy bowiem pamiętać, że dział sprzedaży jest właściwie jedynym działem generującym dla organizacji przychody, a nie wyłącznie koszty. Jednocześnie menedżer sprzedaży znajduje się pod presją podwładnych, dla których niezrealizowane plany sprzedażowe oznaczają niższe zarobki, a to powoduje wzrost intencji odejścia z organizacji. Tak więc wysoka szansa osiągnięcia celu sprzedażowego ma w przypadku sprzedawców kluczowe znaczenie. Postawienie zbyt wysoko poprzeczki sprzedażowej będzie zwalniać menedżerów z chęci realizacji planu sprzedaży. Jako że brak realizacji planu sprzedaży oznacza brak premii i mniejsze zarobki, jest to prosta droga do poszukiwania nowej pracy i prowadzi do ich dobrowolnej fluktuacji.

3.13.6 Nadmiernie roszczeniowe postawy sprzedawców

Musimy pamiętać że menedżer sprzedaży działa w określonym środowisku konkurencyjnym. Każdy menedżer sprzedaży spotyka się z zarzutami swoich podwładnych, że płacone im pensje nie są adekwatne do rynku i konkurencji oraz do podejmowanego wysiłku. Jeśli nie będzie reagował na sygnały płynące ze strony zespołu, może w pewnym momencie okazać się, że oferta konkurencji w rzeczywistości będzie bardziej atrakcyjna. Konieczna jest zatem równowaga między rzeczywistością rynkową a deklaracjami sprzedawców.

Każdy sprzedawca będzie uważał, że zarabia zbyt mało i zawsze znajdzie organizację, które będą płacić więcej za podobną pracę. Jednak codzienne słuchanie o lepiej płacącej konkurencji będzie powodowało stres u menedżera, związany z możliwym odejściem zespołu do konkurencji i zabranie klientów. A w pierwszej kolejności musimy pamiętać, że na sukces menedżera sprzedaży wpływa praca podległych mu sprzedawców.

3.13.7 Brak spójnej strategii oraz polityki sprzedażowej organizacji

Sprzedawcy działający na polu, na bezpośrednim froncie walki o klienta, potrzebują jasnych wytycznych i prostej strategii działania. Zbyt częste zmiany strategii sprzedażowej organizacji będą powodowały konfuzję zarówno u sprzedawców, jak i u klientów. Pytania od klientów będą kierowane bezpośrednio do sprzedawców. Oni przekażą też uwagi do swoich menedżerów, a ci z kolei do menedżera sprzedaży. Zamiast zajmować się sprzedażą, będą

zajmować się wyjaśnianiem nieporozumień. Musimy pamiętać, że jednoznaczność zadań jest jednym z kluczowych elementów sukcesu w procesie zarządzania personelem sprzedaży.

3.13.8 Nadmierna fluktuacja wśród sprzedawców

Aby realizować plany sprzedażowe, potrzebny jest każdemu menedżerowi zespół. Odejście pracownika powoduje potrzebę rekrutacji i selekcji nowego sprzedawcy. To zabiera czas i pieniądze, a co gorsze, odsuwa na bok zadania czysto sprzedażowe. Co więcej, odchodzący z organizacji sprzedawca w wielu przypadkach zabierze ze sobą do konkurencji klientów, z którymi udało mu się zbudować bliską relację interpersonalną.

Odejście sprzedawców to poważne zaburzenie istniejącego systemu sprzedaży. Czym większa fluktuacja w zespole, tym większy stres u menedżera sprzedaży, który nie ma kim realizować planu sprzedaży.

3.13.9 Nadmierna fluktuacja w innych komórkach organizacji

Organizacje osiągają cele, budują kariery, ale co istotne, przechowują wiedzę. Gdy odchodzą z organizacji pracownicy działów blisko współpracujących ze sprzedażą, takich jak: księgowość, marketing, logistyka, dział obsługi klientów, zabierają ze sobą zdobytą przez lata wiedzę i doświadczenie. Przepływ informacji w organizacji staje się o wiele wolniejszy. Na spadku mobilności organizacji, wynikającej z potrzeby wdrożenia się nowych pracowników, cierpi w sposób naturalny dział sprzedaży. Fluktuacja w innych działach organizacji generuje frustracje w dziale sprzedaży, wynikające ze spowolnienia czasu reakcji na pojawiające się wyzwania. Wolniejsza reakcja powoduje mniejszą sprzedaż, a zatem niższy poziom realizacji planu sprzedaży, co przekłada się znacząco na wysokość wynagrodzenia. Jako że menedżer sprzedaży jest naturalnym łącznikiem organizacji ze sprzedawcami, to on musi na co dzień wysłuchać od swoich zespołów uwag o problemach organizacji.

3.13.10 Poważne zakłócenia w dostawach produktu do sprzedaży

Brak produktów do sprzedaży jest największym koszmarem każdego menedżera sprzedaży. Jeśli towar znajdowałby się w magazynie, mógłby zostać sprzedany. Ale fizycznie go nie ma. Zatem w kieszeni każdego menedżera sprzedaży, jak i członka zespołu, będzie mniej pieniędzy w związku z niezrealizowaną sprzedażą. Owoce wielomiesięcznej często pracy nie mogą być zebrane, co rodzi frustracje. Co więcej, istnieje oczekiwanie organizacji, że braki

w sprzedaży produktu A będą nadrobione zwiększoną sprzedażą produktu B. Tylko że akurat perspektywy wzrostu sprzedaży na produktu B mogą nie być dobre.

Brak towaru może wynikać z wielu czynników: problemów z dostawcami, przeszkód technologicznych i produkcyjnych, problemów HR, oraz bardzo często wynikających z planowania sprzedaży. Produkcję opracowuje się głównie ze znacznym wyprzedzeniem. Jednak w zmiennym otoczeniu rynkowym, często jest to „czysta loteria”. Z jednej strony istnieje ryzyko zbudowania zbyt wysokich stanów magazynowych, z drugiej zaś zagrożenie, że zabraknie produktu do sprzedaży.

3.13.11 Nadmierna kontrola ze strony kierownictwa organizacji

Praca w sprzedaży wiąże się zdecydowanie z większym poziomem swobody niż w innych, stacjonarnych działach organizacji, takich jak dział finansów czy logistyka. Swoboda ta oznacza jednak potrzebę kontroli działań sprzedawców. Tyczy się to kontroli elementów ilościowych (wydatków, ilości wizyt handlowych, spalanej benzyny etc.), jak i jakościowych (jakości wizyt handlowych, przekazywanych w czasie wizyt informacji). Nikt przecież nie lubi być kontrolowanym. Chociaż menedżer sprzedaży sprawdza swoich pracowników, to i jego kontrole podlegają weryfikacji innych działów. Za pracę zespołu odpowiada menedżer. W razie negatywnych wyników kontroli i wykrytych defraudacji finansowych, czasu, marki, danych, informacji, know-how, to właśnie menedżer jest obarczany odpowiedzialnością.

3.13.12 Konflikty działu sprzedaży z innymi działami organizacji

Konflikt między działem sprzedaży a działem marketingu jest standardowym elementem „krajobrazu biznesowego”. Częstym zjawiskiem jest narzucanie, zamiast współpracy, woli jednego działu słabszemu partnerowi. Nie jest to jednak jedyne pole konfliktu. W sposób naturalny dział sprzedaży wchodzi w konflikt z działem finansowym, zwłaszcza przy rozliczaniu wydatków, czy też z działem logistyki przy wysyłce towarów. Tak więc menedżer sprzedaży jest mediatorem między działem sprzedaży a innymi działami, wysłuchując skarg swoich ludzi, jak i na swoich ludzi. Niestety, czasem konflikt między działami staje się wiodącym tematem dla kierownictwa organizacji, a to już poważne źródło stresu dla menedżera sprzedaży. Jako że menedżer sprzedaży w wielu przypadkach pracuje

poza organizacją, jego pozycja versus dział marketingu czy finansów, będących na stałe w biurze, jest słabsza. Jest on po prostu zbyt daleko od źródeł decyzji.

3.13.13 Brak wsparcia ze strony przełożonych

Z jednej strony stawiane są przed menedżerami ambitne zadania sprzedażowe, z drugiej pojawiają się przed nimi realne problemy wymagające rozwiązania. Niestety, przy braku wsparcia ze strony kierownictwa zostają oni z realnymi problemami sami. To przecież oni muszą motywować swoje zespoły. Ale jak to robić, gdy sami menedżerowie nie są właściwie motywowani? Zwykle pozostawieni są sami sobie w obojętnym, często nawet nieprzyjaznym, konkurencyjnym środowisku.

3.13.14 Zbyt często zmieniające się cele i plany

Jakiegolwiek zmiany w strategii organizacji są poważnym problemem dla menedżerów sprzedaży. Trudno wyznaczać zadania sprzedawcom i określać KPI, jeśli w krótkim czasie są one zmieniane. Kluczową kwestią jest to, jak zadania czy KPI można rozliczać, jeżeli niekiedy zmieniają się w okresie rozliczeniowym? Jest to element mocno demotywujący. Pracownicy potrzebują pewnego określonego poziomu stabilności. Komunikują dodatkowo cele i plany swoim klientom. Jeśli zbyt często są one zmieniane, to sprzedawcy tracą wiarygodność w oczach klientów. Jest to poważne źródło stresu i nadwyreża delikatną sferę ich relacji z klientami.

3.13.15 Nadmiernie rozbudowane i czasochłonne raportowanie

Źródłem sukcesu w realizacji planu sprzedaży jest bliski kontakt z klientami i sprzedawcami, przekładający się na wielkość sprzedaży. Jeśli menedżerowie sprzedaży sporządzają raporty, to oznacza, że nie znajdują się w terenie, nie spędzają czasu ze swoim zespołem, czy z kluczowymi klientami. Przygotowanie raportu zabiera zawsze czas. Czym bardziej rozbudowany jest raport, tym mniej czasu spędzonego na zarządzaniu sprzedażą. Pojawia się więc kwestia kosztu alternatywnego.

3.13.16 Brak docenienia ze strony przełożonych

Praca w dziale sprzedaży wymaga wysiłku zarówno fizycznego, jak również psychicznego. Chociaż menedżerowie sprzedaży są w większości hedonistami i zachęty finansowe są kluczowymi czynnikami motywującymi ich do pracy, to jednakże jak wszyscy chcieliby, aby ich praca została doceniona. Brak docenienia przez przełożonych, jak i brak klarownej informacji, że ich działania są właściwe, pozostają naturalnym źródłem stresu. Musimy pamiętać, że jeśli zespół sprzedaży, którym menedżer zarządza, nie realizuje celów, to zostanie on wymieniony. Szybciej jednak zostanie wymieniony menedżer niż cały zespół. Rotacja w dziale sprzedaży jest o wiele wyższa niż np. w księgowości czy w marketingu. Docenienie przez przełożonych jest wyraźnym sygnałem, że zmiany personalne nie są planowane i chociaż przez pewien czas menedżer sprzedaży może czuć się bezpieczny, bo nie grozi mu nagle zwolnienie.

3.13.17 Zbyt wysokie wydatki promocyjne konkurencji

Jeśli na każdą wydaną na promocję złotówkę mój główny konkurent jest w stanie wydać 100 PLN, to moje szanse zwycięstwa z tak silną konkurencją są znikome. Stanowi to poważne źródło stresu wśród menedżerów sprzedaży, ponieważ jest to rzeczowy argument podawany przez sprzedawców, jako przyczyna niezrealizowania planu sprzedaży.

3.13.18 Zbyt wielu konkurentów działających na rynku

Lojalność klientów jest odwrotnie skorelowana z ilością marek dostępnych na rynku. Zatem im więcej graczy rynkowych, tym więcej możliwych dla klientów opcji współpracy. Inną siłę negocjacyjną mają sprzedawcy, gdy na rynku działają dwie, trzy organizacje, a inną gdy konkurentów jest 50-ciu czy też 100-u. Na przykład, gdy na rynku jest tylko kilku finalnych partnerów detalicznych, a ponad 100-u poddostawców, to siła przetargowa tych drugich jest niska. Detaści mogą dowolnie żonglować portfelem dostawców. Gdy którykolwiek z dostawców zaczyna osiągać zbyt silną pozycję negocjacyjną, lub też nie chce zgodzić się na dodatkowe rabaty albo przesunięcie terminów płatności, łatwo mogą zamienić go na innego partnera. Takie zjawisko możemy zauważyć w Polsce na przykład w branży kosmetycznej. Kilkuset producentów versus kilku znaczących partnerów detalicznych. Takie sieci handlowe jak: Rossmann, Biedronka, Hebe czy Auchan mogą wybierać w poddostawcach do woli. Gdyby dostawców było kilku a nie kilkuset, negocjacje handlowe wyglądałyby zupełnie inaczej.

Przystępując do negocjacji menedżer sprzedaży może być pewien, że zawsze znajdzie się jakiś gracz na rynku, który zaproponuje lepsze warunki handlowe.

3.13.19 Nazbyt wygórowane oczekiwania klientów

Wymagania klientów mogą być po prostu nieadekwatne do możliwości danej organizacji. Oczekiwania z jednej branży nie mogą być jednak przeniesione automatycznie do innej. Często zdarza się to wśród kupców dużych sieci handlowych, oczekujących tych samych warunków ze strony różnych branż. Jednakże musimy pamiętać, że każda branża jest inna. Ma swoje uwarunkowania i przede wszystkim, poziom generowanej przeciętnej marży handlowej. Niektórych branż po prostu nie stać na dodatkowe rabaty, na intensywne wydatki na reklamę, jak też na szybkie zmiany asortymentu. To, co jest możliwe w branży A, dla branży B będzie poza zasięgiem. Oczekiwania klientów sprawią, że współpraca handlowa będzie po prostu niemożliwa. To samo tyczy się konkurowania małych, lokalnych, polskich organizacji ze światowymi korporacjami. Identyczne oczekiwania klientów wobec niewielkiej, rodzinnej firmy z Radomia czy Kielc, jak i od dużej, globalnej korporacji są przecież nierealne. Wielkość organizacji ma bowiem ogromne znaczenie.

3.13.20 Trudności w pozyskiwaniu dobrych sprzedawców

Pytanie, skąd wziąć dobrych sprzedawców jest jednym z podstawowych dylematów, przed którym stoi każdy menedżer sprzedaży. Menedżer realizuje cele organizacji za pośrednictwem innych ludzi i na ogół to nie on ma sprzedawać produkty organizacji, a zarządzany przez niego zespół. Żaden menedżer nie jest w stanie zrealizować sprzedaży sam. Tak więc każdy menedżer sprzedaży osiągnie sukces wówczas, gdy będzie miał dobrych ludzi, których zatrudnia. Standardowym dylematem przed jakim stoi menedżer sprzedaży jest to, czy zatrudnić niedoświadczonych sprzedawców i ich wyszkolić na potrzeby swojej organizacji, czy też doświadczonych sprzedawców z innej organizacji lub też z innej branży. Każda decyzja ma swoje plusy i minusy. Zatrudniając doświadczonych sprzedawców, kupuje ich kontakty i posiadane umiejętności. Natomiast dostaje też wyrobione już wcześniej nawyki, niekoniecznie takie, jakich byśmy oczekiwali. Z drugiej strony, biorąc niedoświadczonych sprzedawców podejmujemy duże ryzyko. Sporo czasu zajmie im poznanie rynku, produktów, jak i nawiązanie relacji z klientami. Często po tym, jak już zdobędą doświadczenie, przejdą do innej, lepiej płacącej swoim sprzedawcom, organizacji. Musimy jednocześnie cały czas pamiętać, że menedżer sprzedaży nie funkcjonuje sam na danym terenie, gdzie zwykle

ograniczona jest podaż dobrych sprzedawców. Wielu konkurentów płacących lepiej swoim zespołom, może ograniczyć danej organizacji możliwość pozyskania na określonym terenie dobrych, sprawdzonych sprzedawców.

3.13.21 Produkty stworzone przez organizację są nieadekwatne do potrzeb rynku

Organizacja nie działa w próżni. Elementem triady, obok naszej organizacji, są zarówno konkurenci, jak i klienci. Oczekiwania klientów zmieniają się tak szybko, jak zmienia się sam rynek. Pojawiają się nowi gracze, nowatorskie produkty, inne sposoby ich używania, które będąc liderem rynku jeszcze wczoraj, już dziś mogą nie spełniać potrzeb coraz bardziej wymagającego klienta. Przed działem sprzedaży pojawia się zatem dylemat: jak sprzedawać produkty, które stały się nieadekwatne do potrzeb rynku? Jak przekonać klienta, aby kupował właśnie nasz, chociaż nie ma on już adekwatnych USP? W tej sytuacji pytanie, jakie zadaje sobie menedżer sprzedaży brzmi: jak zmotywować zespół sprzedaży do pracy z towarem, w którego sprzedaż sami nie wierzą? Dodatkową komplikacją może być stanowisko zarządu, który potrafi ignorować zmiany rynkowe i wciąż wierzy we własne produkty, z braku innych alternatyw. Często też jakiegokolwiek sygnały, pochodzące z działu sprzedaży, są ignorowane i traktowane jako przejaw braku lojalności wobec organizacji. Pojawia się też standardowy konflikt z działem marketingu. Wizja działu marketingu będzie inna niż wizja pracowników, mających stale do czynienia z rzeczywistością rynkową w terenie. Menedżer znajduje się więc pomiędzy przysłowiowym „młotem a kowadłem”.

3.13.22 Mały potencjał rynku nie gwarantuje realizacji celu sprzedażowego

Wielkość rynku, jak również ilość konkurentów wpływa bezpośrednio na zwiększenie perspektywy osiągnięcia sukcesu w procesie sprzedaży. Czym mniejszy rynek, mniejsza dynamika wzrostu rynku i więcej konkurentów działających na danym rynku, tym szanse na osiągnięcie sukcesu są zdecydowanie mniejsze. Kluczowym elementem w procesie budżetowania jest określanie targetu sprzedażowego adekwatnie do potencjału rynku, jak i do jego dynamiki. Jeśli target sprzedaży jest większy od potencjału całego, obsługiwanego przez sprzedawców rynku, wówczas szanse osiągnięcia celu sprzedażowego są znikome. Przekłada się to bezpośrednio na niską motywację do pracy całego zespołu sprzedażowego. Po co przecież podejmować wysiłek, jeśli cel jest ze swojej natury nieosiągalny? W takiej sytuacji menedżer sprzedaży z jednej strony ma do czynienia ze sfrustrowanymi podległymi sprzedawcami, a z drugiej z presją kierownictwa oczekującego realizacji ambitnego targetu. Sprzedawcy

nierealizujący targetu albo sami odejdą, albo będą wymienieni na nowych. Natomiast przy nieco głębszej analizie może się okazać, że to nie sprzedawcy są problemem, a wyznaczony, nierealny od samego początku cel sprzedażowy.

ROZDZIAŁ IV

METODYKA BADAŃ WŁASNYCH

4.1 Przegląd badań dotyczących wypalenia zawodowego

Analizując badania w obszarze wypalenia zawodowego możemy dojść do wniosku, że chociaż wypalenie zawodowe nie ogranicza się, o ile już wiadomo, do zawodów pomocowych, to już same badania zdecydowanie tak. Po wpisaniu w wyszukiwarce bazy uniwersyteckiej „web of science” hasła *sales manager burn-out* pojawia się w niej zaledwie 21 pozycji, z czego żadna nie dotyczy problemu wypalenia zawodowego wśród menedżerów sprzedaży, a tylko dwie z nich odnoszą się do problemu wypalenia, ale tylko sprzedawców (Ruzic E., Benazic D., 2015) i (Lewin, J.E., Sager J.K., 2008).

Poniżej znajdziemy zestawienie badań i rozważań naukowych z podziałem na grupy zawodowe. Celowo zostały przedstawione tytuły publikacji, aby zobrazować nie tylko tematykę samych badań, jak i badane grupy zawodowe, ale również dominację narzędzia stworzonego przez Ch. Maslach. Zarówno w Chorwacji, Grecji, Irlandii, Holandii, Polsce, Stanach Zjednoczonych, czy też na Cyprze, właśnie to narzędzie jest najczęściej wykorzystywane do mierzenia poziomu wypalenia zawodowego. Warto wspomnieć, że jest to narzędzie stworzone z myślą o zawodach pomocowych, a takim zawodem nie jest zawód menedżera sprzedaży.

Zdecydowanie najczęściej badaną grupą, w związku z występowaniem wypalenia zawodowego jest personel medyczny, co wyraźnie widać w poniższym zestawieniu publikacji:

1. Bria M., Băban A., Dumitrașcu D.L. (2012). Systematic review of burnout risk factors among European healthcare professionals, *Cognition, Brain, Behavior*.
2. Bria M., Băban A., Andreica S., Dumitrașcu D.L. (2013). Burnout and turnover intentions among Romanian ambulance personnel.
3. Buhler K.E., Land T. (2003). Burnout and personality in intensive care: An empirical study. *Hospital Topics*.
4. Cañadas-De la Fuente G. A., Vargas C., San Luis C., García I., Cañadas G. R. & Emilia I. (2015). Risk factors and prevalence of burnout syndrome in the nursing profession.
5. Embriaco N., Papazian L., Kentish-Barnes N., Pochard F. & Azoulay E. (2007). Burnout syndrome among critical care healthcare workers.

6. Escriba-Aguiar V., Martin-Baena D., Perez-Hoyos S. (2006). Psychosocial work environment and burnout among emergency medical and nursing staff.
7. Freddi M., Corradi A. (2003). Stress, job satisfaction, and quality of life in the health professions: the role of burn-out and personality features.
8. Grace M.K., Van Heuvelen Jane S. (2019). Occupational variation in burnout among medical staff: Evidence for the stress of higher status.
9. Grunfeld E., Whelan T., Zitzelsbrger L., Willan A., Montesanto B., Evans W. (2000). Cancer care workers in Ontario: prevalence of burnout, job stress and job satisfaction.
10. Hallberg U.E., Sverke M. (2004). Construct validity of the Maslach Burnout Inventory: Two Swedish health care samples.
11. Kalliath T.J., O'Driscoll M.P., Gillespie D.F., Bluedorn A.C. (2000). A test of the Maslach Burnout Inventory in three samples of healthcare professionals.
12. Kiekkas P., Spyrtatos F., Lampa E., Aretha D., Sakellaropoulos G.C. (2010). Level and correlates of burnout among orthopaedic nurses in Greece.
13. Laschiger H.K.S., Wong C.A., Grau A.L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses.
14. Le Blanc P.M., Bakker A.B., Peeters M.C.W., van Heesch N.C.A., Schaufeli W.B. (2001). Emotional job demands and burnout among oncology care providers.
15. Lee J., Wang H.H. (2002). Perceived occupational stress and related factors in public health nurses.
16. Moss M., Good V. S., Gozal D., Kleinpell R. & Sessler C. N. (2016). An official critical care societies collaborative statement: burnout syndrome in critical care health care professionals.
17. Moustou I., Panagopoulou E., Montgomery A., Benos A. (2010). Burnout predicts health behaviors in ambulance workers.
18. Pavlakis A., Raftopoulos V. & Theodorou, M. (2010). Burnout syndrome in Cypriot physiotherapists: a national survey.
19. Pisanti R., van der Doef M., Maes S., Lazzari D., Bertini M. (2011). Job characteristics, organizational conditions, and distress/well-being among Italian and Dutch nurses: A cross-sectional comparison.
20. Poghosyan L., Aiken L.H., Sloane D.M. (2009). Factor structure of the Maslach Burnout Inventory: An analysis of data from large scale cross-sectional surveys of nurses from eight countries.

21. Poncet M. C., Toullic P., Papazian L., Kentish-Barnes N., Timsit J. F., Pochard F. & Azoulay E. (2007). Burnout syndrome in critical care nursing staff.
22. Sapilak B.J., Kurpas D., Steciwko A.F., Melon M. (2006). Wypalenie zawodowe personelu medycznego - problem wciąż aktualny. Metody oceny i przeciwdziałania w ramach oddziałów dializacyjnych.
23. Schaufeli, W.B. (2004). Ocena skuteczności warsztatu radzenia sobie z wypaleniem dla pielęgniarek.
24. Vanheule S., Rosseel Y., Vlerick P. (2007). The factorial validity and measurement invariance of the Maslach Burnout Inventory for human services.
25. Visser M., Smets E., Oort F., Haes H. (2003). Stress, satisfaction and burnout among Dutch medical specialists.

Kolejną szeroko badaną grupą są pracownicy placówek psychiatrycznych:

1. Leiter M.P., Harvie P.L. (1996). Burnout among mental health workers: a review and a research agenda.
2. Ogresta J., Rusac S. & Zorec L. (2008). Relation between burnout syndrome and job satisfaction among mental health workers.
3. Rabin S., Feldman D., Kaplan Z. (1999). Stress and intervention strategies in mental health professionals.
4. Sariusz-Skapska M. (2005). Formy agresji pacjentów a wypalenie zawodowe u pracowników placówek psychiatrycznych.
5. Sullivan P.J. (1993). Occupational stress in psychiatric nursing.

Znaczącą grupą zawodową wśród badanych stanowią również lekarze, co zaobserwować można w podanych niżej opracowaniach:

1. Gorter R.C., Albrecht G., Hoogstraten J., Eijkman M.A.J. (1999). Factorial validity of the Maslach Burnout Inventory – Dutch version (MBI-NL) among dentists.
2. McLoughlin C., Casey S., Feeney A. (2021). Burnout, Work Satisfaction, and Well-being Among Non-consultant Psychiatrists in Ireland.
3. Panagopoulou E., Montgomery A., Benos A. (2006). Burnout in internal medicine physicians: Differences between residents and specialists.
4. Prins J.T., Gazendam-Donofrio S.M., Tubben B.J., Van Der Heijden F.M., Van De Wiel H.B., Hoekstra-Weebers J.E. (2007). Burnout in medical residents.

5. Prins J.T., Hoekstra-Weebers J.E.H.M., Gazendam-Donofrio S.M., Van de Wiel H.B.M., Sprangers F., Van der Heijden F.M.M.A. (2007). The role of social support in burnout among Dutch medical residents.
6. Shanafelt T.D., Balch C.M., Dyrbye L., Bechamps G., Russell T., Satele D. et al. (2011). Special report: Suicidal ideation among American surgeons.
7. Shanafelt T.D., Boone S., Tan T., Dyrbye L.N., Sotile W., Oreskovich M.R. (2012). Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population.
8. Soler J.K., Yamanb H., Estevac M., Dobbsd F., Asenovae R.S., Katićf et al. (2008). Burnout in European family doctors.
9. Świderski T., Langer D., Popkowska-Zerbin H. (1999). Wypalenie zawodowe a poczucie koherencji u lekarzy.
10. Van der Heijden F., Dillingh G., Bakker A., Prins J. (2008). Suicidal thoughts among medical residents with burnout.
11. Vela-Bueno A., Moreno-Jiménez B., Rodríguez-Muño A., Olavarrieta-Bernardino S., Fernández-Mendoza J., De la Cruz-Troca J.J., et al. (2008). Insomnia and sleep quality among primary care physicians with low and high burnout levels.

Szeroko badaną grupą zawodową są też nauczyciele, o czym świadczyć może duża liczba związanych z tym zawodem publikacji:

1. Byrne B.M. (1991). The Maslach Burnout Inventory: Validating factorial structure and invariance across intermediate, secondary and university educators.
2. Byrne B.M. (1993). The Maslach Burnout Inventory: Testing for factorial validity and invariance across elementary, intermediate, and secondary teachers.
3. Gold Y., Roth R.A., Wright C.R., Michael W.B., Chin-Yi C. (1992). The factorial validity of a teacher burnout measure (Educators Survey) administered to a sample of beginning teachers in elementary and secondary schools in California.
4. Guglielmi R.S., Tatrow K. (1998). Occupational Stress, Burnout, and Health in Teachers: A Methodological and Theoretical Analysis.
5. Hakanen J.J., Bakker A.B., Schaufeli W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers *Journal of School Psychology*.
6. Holland P.J., Michael W.B., Kim S. (1994). Construct validity of the Educators Survey for a sample of middle school teachers, *Educational and Psychological Measurement*.

7. Kokinoos C. (2007). Job stressors, personality, and burnout in primary school teachers.
8. Kuśnierz C. (2010). Główne zagrożenia zdrowia psychicznego nauczycieli wychowania fizycznego.
9. Kyriakou Ch. (1987). Teachers stress and burnout: an international review.
10. McCormick J., Barnett K. (2010). Teachers' attributions for stress and their relationships with burnout.
11. Schaufeli W.B., Daamen J., Van Mierlo H. (1994). Burnout among Dutch teachers: An MBI – Validity study.
12. Śliwerski B. (1999). Wypalenie zawodowe nauczycieli.
13. Tucholska S. (2009). Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań.
14. Woźniak-Krakowian A. (2013). Syndrom wypalenia zawodowego nauczycieli.

Możemy też spotkać się z opracowaniami badań innych grup zawodowych:

1. Cherniss C. (1995). Beyond burnout: Helping teachers, nurses, therapists and lawyers recover from stress and disillusionment.
2. Jowett G.E., Hill A.P., Hall H.K., Curran T. (2013). Perfectionism and junior athlete burnout: The mediating role of autonomous and controlled motivation.
3. Kaflik-Pieróg M., Ogińska-Bulik N. (2003). Wyznaczniki zespołu wypalenia zawodowego u funkcjonariuszy państwowej straży pożarnej.
4. Niehouse O.L. (1981). Burnout: a real threat to human resources managers.
5. Ogińska-Bulik N. (2003). Zasoby osobiste chroniące funkcjonariuszy policji przed negatywnymi skutkami stresu zawodowego.
6. Okła W., Steuden S. (1999). Strukturalne i dynamiczne aspekty, zespołu wypalenia w zawodach wspierających.
7. Singh P., Suar D., Leiter M. (2012). Antecedents, work-related consequences, and buffers of job burnout among Indian software developers.
8. Tsai F.J., Huang W.L., Chang C.C. (2009). Occupational stress and burnout of lawyers.

Natomiast badania dotyczące menedżerów czy też sprzedawców stanowią zaledwie niewielką część wszystkich publikacji poświęconych tematyce wypalenia zawodowego:

1. Bauer A., Mitev A., Dörnyei K. (2013) The Analysis of the Burnout Syndrom Among Hungarian Salespeople. In: Selime Sezgin, Elif Karaosmanoglu, Ayse B Elmadag Bas

- (Eds.): 42nd EMAC annual conference 2013 - Istanbul, Turkey; Istanbul Technical University.
2. Cordes C.L., Dougherty Th., Blum M. (1999). Patterns of burnout among managers and professionals: a comparison of models.
 3. Gilbert S., Miyazaki S.A. (2000). The Impact of Social Support on Salesperson Burnout and Burnout Components.
 4. Hollet-Haudebert S., Mulki J.P, Fournier Ch. (2011). Neglected Burnout Dimensions: Effect of Depersonalization and Personal Nonaccomplishment on Organizational Commitment of Salespeople.
 5. Jabłkowska K., Borkowska A. (2005). Ocena nasilenia stresu w pracy, a cechy zespołu wypalenia zawodowego u menedżerów.
 6. Jagdip S., Goolsby J.R., Rhoads G.K. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives.
 7. Jeffrey L.E., Sager J.K. (2007). A Process Model of Burnout Among Salespeople: Some New Thoughts.
 8. Lewin J.E., Sager, J.K. (2008). Salesperson Burnout: A Test of the Coping-Mediation Model of Social Support.
 9. Lewin J.E., Sager, J.K. (2009). An investigation of the influence of coping resources in salespersons' emotional exhaustion. *Industrial Marketing Management* 38, 798–805
 10. Rutherford B.N., Hamwi G.A., Friend S.B., Hartmann N.N. (2013). Measuring Salesperson Burnout: A Reduced Maslach Burnout Inventory for Sales Researchers.
 11. Rutherford, B.N., Shepherd, C., Tashchian, A. (2015). Validating the reduced burnout scale and sequencing of burnout.
 12. Srivastava S. (2011). Analyzing the impact of Mentoring on Job Burnout-Job Satisfaction Relationship: An Empirical Study on Indian Managers.
 13. Witkowski S.A., Ślęzyk-Sobol M. (2012). Organizacyjno-podmiotowe uwarunkowania zjawiska wypalenia zawodowego.

Tabela 4.1 Zestawienie badań w zidentyfikowanych artykułach

	Cordes C.L., Dougherty Th., Blum M.	Gilbert S., Miyazaki S.A.	Hollet-Haudebert S., Mulki J.P., Fournier Ch	Jabłkowski a, Borkowska	Jagdip S., Goolsby J.R., Rhoads G.K.	Jeffrey, L.E., Sager, J	Lewin J.E., Sager, J.K	Jeffrey, L.E., Sager, J	Rutherford B.N., Hamwi G.A., Friend S.B., Hartmann	Rutherford , B.N., Shepherd, C., Tashchian	Srivastava S.	Bauer A., Mitev A., Dörnyei	Witkowski S.A., Ślęzyk Sobol M.
sprzedawcy	Nie	Tak	Tak	Nie	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Nie	Tak	Nie
menedżerowie	Tak	Nie	Nie	Tak	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Tak	Nie	Tak
menedżerowie sprzedaży	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
Inne zawody	Tak	Nie	Nie	Nie	Tak	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
narzędzie badawcze	MBI Maslach												
wielkość próby	354	500	221	73	377	75	1050	1000	606	2300	300	190	208
rok badania	1999	2000	2011	2005	1994	2007	2008	2009	2013	2015	2011	2013	2013

Źródło: Badania własne

Ciekawą syntezę dotychczasowych badań w obszarze wypalenia zawodowego wśród sprzedawców, na tle innych zawodów przygotował zespół Hollet-Haudebert S., Mulki J.P., Fournier Ch. (2011).

Tabela 4.2 Badania organizacyjne nad wymiarami wypalenia - sprzedawcy

Autor	Wielkość próby	Zmienne niezależne	Zmienne zależne	Wyniki
Rutherford et al. (2009)	132 sprzedawców	Wyczerpanie emocjonalne	Satysfakcja z pracy, przywiązanie do organizacji	Wyczerpanie emocjonalne jest związane z satysfakcją z pracy i przywiązaniem do organizacji.
Lewin and Sager (2009)	502 sprzedawców w USA	Strategie radzenia sobie	Wypalenie	Wyniki wskazują, że skoncentrowane na problemach strategie radzenia sobie modyfikują wpływ stresu na wyczerpanie emocjonalne sprzedawców.
Lewin and Sager (2007)	502 sprzedawców w USA	Wsparcie kierownictwa i strategie radzenia sobie	Wyczerpanie emocjonalne	Wsparcie menedżera sprzedaży zachęca sprzedawców do korzystania ze strategii radzenia sobie, co w efekcie zmniejsza wyczerpanie emocjonalne.
Sager, Strutton, and Johnson (2006)	Sprzedawcy w USA	Centrum kontroli, samo-skuteczność	Wyczerpanie emocjonalne	Samo skuteczność, satysfakcja z pracy zmniejsza wyczerpanie emocjonalne.
Low et al. (2001)	148 sprzedawców z Australii	Konflikt ról, niejednoznaczność ról, motywacja	Satysfakcja z pracy, wypalenie zawodowe, intencja odejścia	Wewnętrzna motywacja, niejednoznaczność ról i konflikt ról są znaczącymi elementami wypalenia zawodowego. Zadowolenie z pracy i wyniki sprzedawcy są bezpośrednimi outcomes of burnout.
Sand and Miyazaki (2000)	Sprzedawcy w USA	Wsparcie kierownictwa	Ogólne wypalenie	Wsparcie zarówno w organizacji, jak i poza nią powoduje niższy poziom wypalenia.
Babakus et al. (1999)	203 sprzedawców w USA	Konflikt ról, niejednoznaczność ról	Wyczerpanie emocjonalne, przywiązanie do organizacji	Niejednoznaczność ról i konflikt ról są poprzednikami, a zaangażowanie organizacyjne i satysfakcja z pracy są konsekwencjami wyczerpania emocjonalnego.

Klein and Verbeke (1999)	198 holenderskich sprzedawców	Feedback	Wyczerpanie emocjonalne wypalenie, satysfakcja z pracy	Indywidualne różnice w autonomicznym sprzężeniu zwrotnym były niezależne od roli stresu, ale były silnie i pozytywnie związane z wypaleniem, zwłaszcza wyczerpaniem emocjonalnym i negatywnie związane z wydajnością i satysfakcją z pracy.
Boles, Johnston, and Hair (1997)	104 sprzedawców w USA	Konflikt ról, konflikt życie a praca zawodowa	Wyczerpanie emocjonalne, intencja odejścia	Konflikt ról i konflikt praca - dom rodzinny są w znacznym stopniu związane z wyczerpaniem emocjonalnym.
Verbeke (1997)	198 holenderskich sprzedawców	Wyczerpanie emocjonalne, osobiste osiągnięcie, depersonalizacja	Wydajność	Ograniczone osobiste osiągnięcia wpływają na wydajność.
Devereux et al. (2009)	96 pracowników wsparcia w placówce opieki nad osobami dorosłymi	Zapotrzebowanie na pracę i wsparcie	Wyczerpanie emocjonalne	Wykazał związek między wymaganiami zawodowymi a wyczerpaniem emocjonalnym i wypaleniem.
Kern and Grandey (2009)	130 osób z mniejszości rasowych	Mniejszość rasowa, tożsamość rasowa i reakcja na nieuprzejmość klienta	Wypalenie	Wzmocniona tożsamość rasowa pracowników należących do mniejszości, skojarzenie nieuprzejmości klienta z wyczerpaniem emocjonalnym.
Schaufeli et al. (2009)	2115 młodych holenderskich lekarzy	Pracoholizm, konflikt ról	Wymiary wypalenia	Związek między pracoholizmem, zapotrzebowaniem na pracę i wymiarami wypalenia zawodowego jest związana z konfliktem ról.
Mulki, Jaramillo, and Locander (2006)	208 pracowników opieki zdrowotnej	Osoba — dopasowanie do pracy, kierownictwo nadzorcze	Wyczerpanie emocjonalne	Osoba — dopasowanie do pracy i przywództwo partycypacyjne zmniejsza wyczerpanie emocjonalne.
Densten (2005)	480 menedżerów wyższego szczebla australijskich organów ścigania	Inspirująca motywacja	Wymiary wypalenia	Inspirująca motywacja zmniejszyła emocjonalne wyczerpanie. Inspirująca motywacja miała pozytywny wpływ na osobiste osiągnięcia i zmniejszyła depersonalizację.
Grandey, Fisk, and Steiner (2005)	96 pracowników obsługi klienta w USA	Regulacja emocjonalna, kultura emocjonalna i autonomia pracy	Wyczerpanie emocjonalne i satysfakcja z pracy	Wysoka autonomia pracy buforowała związek między regulacją emocjonalną a wyczerpaniem emocjonalnym oraz, w mniejszym stopniu, z niezadowolaniem z pracy.
Greenglass, Burke, and Moore (2003)	488 pielęgniarek w USA	Obciążenie pracą	Depersonalizacja i wyczerpanie emocjonalne	Obciążenie pracą znacząco przyczyniło się do poziomu depresji poprzez reakcje związane z cierpieniem. Depersonalizacja, gniew i wyczerpanie emocjonalne znacząco przekładały się na uczucie niepokoju.
Hsieh and Hsieh (2003)	412 pracowników produkcyjnych i serwisowych na Tajwanie	Standaryzacja zadań i wypalenie pracy	Wypalenie	Standaryzacja zadań zmniejsza pośrednio wypalenie w pracy.
Brewer and Clippard (2002)	166 pracowników wsparcia studentów w Stanach Zjednoczonych	Wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja, osobiste osiągnięcie	Satysfakcja z pracy	Negatywny związek między wyczerpaniem emocjonalnym a całkowitą satysfakcją z pracy. Pozytywny związek między osobistym osiągnięciem a całkowitą satysfakcją z pracy.
Demerouti et al. (2001)	374 pracowników z branży usług, przemysłu i transportu	Zapotrzebowanie na zadania i zasoby pracy	Wymiary wypalenia	Zapotrzebowanie na stanowiska pracy jest związane przede wszystkim z wyczerpaniem, podczas gdy (brak) zasobów pracy jest związany przede wszystkim z wycofaniem się.
Kalliath et al. (2000)	197 pielęgniarek, 445 techników i kierowników szpitali	Wyczerpanie emocjonalne i depersonalizacja	Satysfakcja z pracy i zaangażowanie organizacyjne	Potwierdzono dwuskładnikowy model wypalenia z wyczerpaniem emocjonalnym i depersonalizacją. Negatywny związek z ogólną satysfakcją z pracy, zadowoleniem z przełożonego i współpracowników oraz zaangażowaniem organizacyjnym.

(Singh 2000)	159 klientów obsługi klienta i 147 pracowników windykacji	Radzenie sobie z zasobami, stresory roli	Wypalenie, zaangażowanie w wydajność i chęć odejścia z pracy	Kontrola zadań i wsparcie pomagają radzić sobie ze stresem związanym z rolą.
Janssen, Schaufeli, and Houkes (1999)	156 holenderskich pielęgniarek	Wymagania dotyczące pracy, wsparcie społeczne	Wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja i osobiste osiągnięcie	Wyczerpanie emocjonalne wiązało się przede wszystkim z zapotrzebowaniem na pracę. Wyczerpanie emocjonalne było ważną korelacją z depersonalizacją. Zmniejszone osobiste osiągnięcie było negatywnie związane z poczuciem własnej wartości.
Lee and Ashforth (1996)	56 pracowników zawodów pomocowych: nauczycieli, pielęgniarek, doradców, funkcjonariuszy policji i pracowników socjalnych	Konflikt ról, niejednoznaczność ról, wsparcie społeczne, udział w podejmowaniu decyzji	Trzy wymiary wypalenia	Zarówno popyt, jak i korelacje zasobów były silniej związane z wyczerpaniem emocjonalnym niż z depersonalizacją lub osobistymi osiągnięciami. Trzy wymiary wypalenia były różnie związane z intencją odejścia, zaangażowaniem organizacyjnym i radzeniem sobie z kontrolą.
Singh, Goolsby, and Rhoads (1994)	337 przedstawicieli działu obsługi klienta	Stres związany z rolą	Wypalenie	Wyniki pokazują, że poziom wypalenia jest wysoki w stosunku do innych zawodów podatnych na wypalenie (np. policja, pielęgniarstwo) i że wypalenie ma spójny, znaczący i dysfunkcyjny wpływ na wyniki behawioralne i psychologiczne.
Leiter (1990)	122 pracowników służby zdrowia psychicznego	Konflikt interpersonalny, przeciążenie pracą, konflikt ról	Wyczerpanie emocjonalne	Przeciążenie pracą, konflikt interpersonalny i konflikt ról skutkuje wyczerpaniem emocjonalnym.
Jackson and Maslach (1982)	142 policjantów i ich żony	Stres	Wypalenie	Stres, złość i wypalenie są ze sobą powiązane.

Źródło: Hollet-Haudebert S., Mulki J.P, Fournier Ch. (2011). Neglected Burnout Dimensions: Effect of Depersonalization and Personal Nonaccomplishment on Organizational Commitment of Salespeople. Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. XXXI, no. 4 (fall 2011), pp. 411–428)

Jak możemy zaobserwować w zestawieniu przygotowanym przez Hollet-Haudebert S., Mulki J.P, Fournier Ch. (2011), w obszarze wypalenia zawodowego sprzedawców dominują badania przeprowadzone w USA. Węgierski tercet badaczy Bauter, Mitev, Dörnyei starał się zbadać zjawisko wypalenia zawodowego kompleksowo wśród 190-ciu sprzedawców różnych branż. Jednakże użyli oni w swoich badaniach standardowego narzędzia Christine Maslach. Badania te dotyczyły również samych sprzedawców, a nie menedżerów sprzedaży (Bauter, Mitev, Dörnyei, 2013).

Z perspektywy niniejszej pracy najbardziej interesujące wydają się być badania przeprowadzone w 2005 roku przez Karolinę Jabłkowską i Alinę Borkowską „Ocena nasilenia stresu w pracy a cechy zespołu wypalenia zawodowego u menedżerów”. Celem pracy była ocena zależności między nasileniem stresu zawodowego w pracy menedżera, a cechami zespołu wypalenia zawodowego. W przeprowadzonych badaniach uczestniczyło 73-ch menedżerów w wieku 27-55 lat. Zastosowano Kwestionariusz do Subiektywnej Oceny Pracy i Kwestionariusz do Badania Wypalenia Zawodowego (MBI) Christine Maslach. Karolina Jabłkowska i Alina Borkowska stwierdziły, że im wyższy jest poziom odczuwanego stresu w pracy, tym większe jest nasilenie cech zespołu wypalenia zawodowego w badanej grupie

menedżerów. Jednakże musimy pamiętać, że badania zostały przeprowadzone na stosunkowo niedużej grupie menedżerów ($n=73$) prawie dwie dekady temu (rok 2005). Co więcej, zastosowano w tym badaniu narzędzie stworzone przez Christine Maslach – MBI z myślą o zawodach pomocowych. Dodatkowo warto zaznaczyć, że badaną grupą byli menedżerowie, a nie specyficzna grupa menedżerów sprzedaży.

4.2 Luka badawcza

Jak możemy zaobserwować w powyższym zestawieniu, badania zarówno menedżerów, jak i sprzedawców stanowią zaledwie niewielką część wszystkich badań poświęconych tematyce wypalenia zawodowego. O ile więc zjawisko wypalenia zawodowego jest szeroko opisane i przebadane przez ostatnie kilkadziesiąt lat, to w przypadku grupy menedżerów sprzedaży spotykamy się z istnieniem poważnej luki badawczej. Badania w większości dotyczą głównie pielęgniarek, lekarzy, 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. Jeśli już pojawiają się jakieś badania spoza tej grupy, to dotyczą one albo menedżerów albo sprzedawców a nie specyficznej grupy, jaką są menedżerowie sprzedaży.

4.3 Koncepcja badań własnych

4.3.1 Cel badań własnych:

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. Organizacja zawsze ma szansę modyfikować czynniki wewnątrzorganizacyjne, a więc zmniejszać poziom stresu wśród menedżerów sprzedaży, co w konsekwencji wpłynąć może na poziom wypalenia zawodowego w tej grupie zawodowej. Przełoży się to docelowo na skuteczność organizacji i zmniejszenie rotacji na tym nadrzędnym stanowisku.

4.3.2 Pytania badawcze:

- 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?

Jest to o tyle istotne, że mamy do czynienia z kluczową, z punktu widzenia organizacji sprzedażowej, grupą zawodową. Grupa ta odpowiada bezpośrednio za generowanie przychodu przez organizację. Jej wadliwe funkcjonowanie jest w stanie w krótkim okresie doprowadzić organizację do utraty płynności finansowej, a co za tym idzie, do bankructwa. O ile większość badań nad zjawiskiem wypalenia zawodowego dotyczy zawodów pomocowych (nauczycieli, pielęgniarek, pracowników społecznych), 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 mamy do czynienia z niemalże wzorcowymi hedonistami (niepublikowane badania własne). W sposób naturalny pojawi się zatem pytanie: czy pracujących w stresującym środowisku menedżerów sprzedaży zjawisko wypalenia zawodowego będzie dotyczyć ich w równym stopniu, jak pielęgniarki czy nauczycieli? W pewnym wymiarze jest to nawiązanie do dylematów Mikołaja Machiavellego, który

analizował w swoim ponadczasowym dziele *Księżę* dogłębnie różnice w zarządzaniu „najemnikami” i „ochotnikami” (Machiavelli, 2001). W obszarze wypalenia zawodowego badania skupiają się, przede wszystkim, na opisywanych ponad 500 lat temu przez Machiavellego „ochotnikach”. Ludziach walczących/pracujących dla idei, z wewnętrznej potrzeby, a nie dla korzyści materialnych. Celem niniejszej pracy jest odpowiedź na pytanie: Czy i jak wypalają się zawodowo „najemnicy” i jakie są organizacyjne uwarunkowania ich wypalenia zawodowego?

4.3.3 Hipotezy:

Na potrzeby niniejszej pracy zostało sformułowanych 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 osiągnęte 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.*

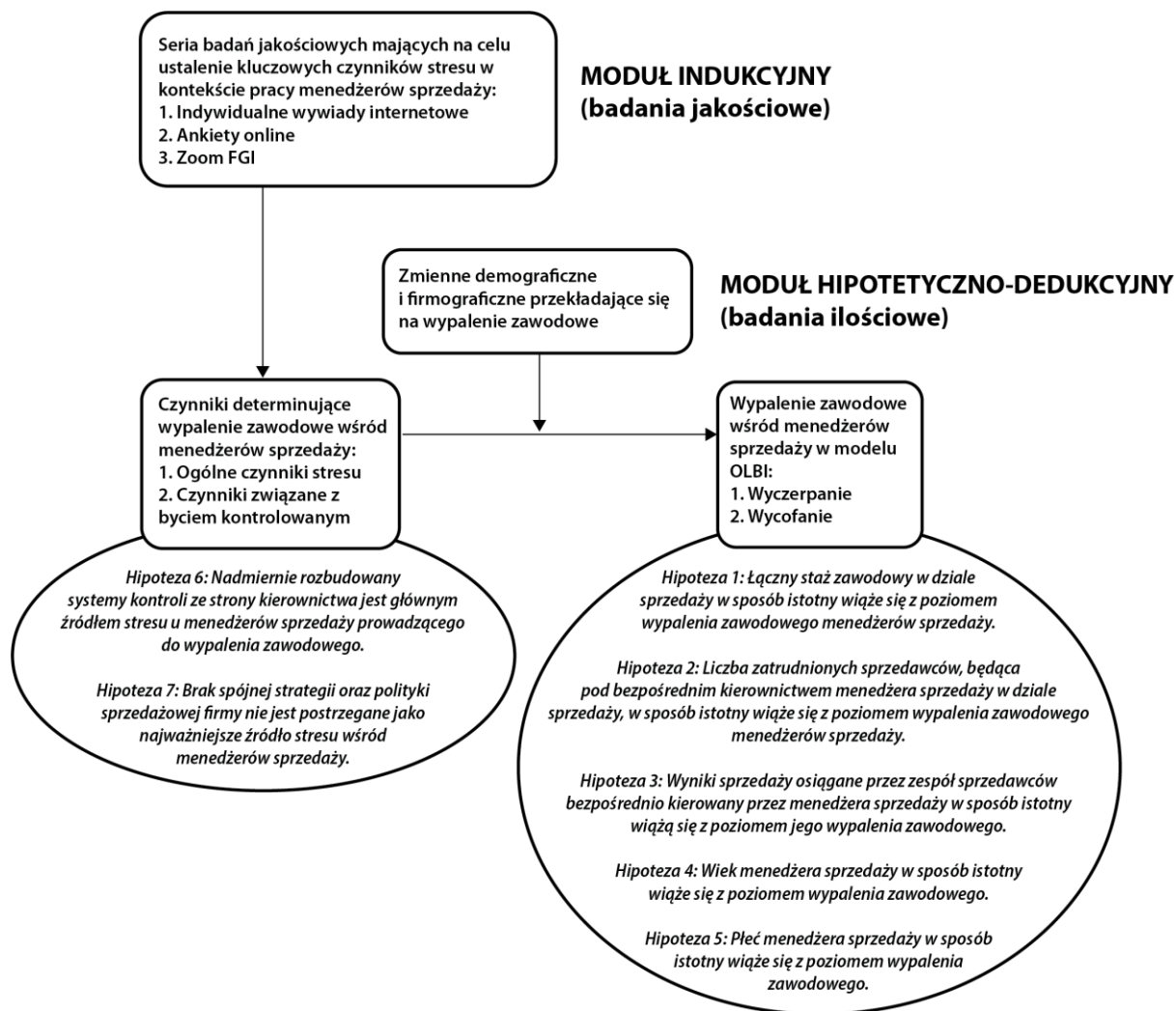
4.3.4 Model badawczy

Przy opisie formalnych charakterystyk modelu badawczego zastosowanego w niniejszej pracy, posłużono się klasyfikacją zaproponowaną przez Zakrzewską-Bielawską

(2018) w artykule „Modele badawcze w naukach o zarządzaniu”. Model badań przyjęty w badanej pracy należy według klasyfikacji 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, autor 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 projekcie badawczym pojawia się jednak również element indukcyjny, który realizowany jest za pomocą badań jakościowych. Jaki był cel wprowadzenia tego elementu do modelu badań? O ile istnieją standaryzowane metody do badania wypalenia zawodowego (np. kwestionariusze MBI, OLBI), które mogły być zastosowane w omawianym schemacie badawczym – to w przypadku pomiaru czynników generujących stres i frustrację wśród menedżerów sprzedaży jest to trudniejsze. Otóż czynniki wpływające na wypalenie zawodowe, zwłaszcza stres w pracy menedżera sprzedaży, to wysoko powiązane z kontekstem zawodowym zjawiska – zupełnie nieobecne w standaryzowanych kwestionariuszach psychologicznych (np. presja kierownictwa na wykonanie targetu sprzedażowego). Z tego względu część projektu badawczego związanego z określeniem stresorów mierzonych w relacji stres - wypalenie zawodowe, została zrealizowana w modelu eksploracyjnym za pomocą serii badań o charakterze jakościowym.

Rysunek 4.1 Model badawczy



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

4.4 Narzędzia badawcze

Przeprowadzone badania mogą być podzielone na dwie grupy:

- badanie czynników stresu determinujących wypalenie zawodowe wśród menedżerów sprzedaży,
- badania wypalenia zawodowego w oparciu o kwestionariusz OLBI.

4.4.1 Badanie jakościowe czynników stresu determinujących wypalenie zawodowe wśród menedżerów sprzedaży

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

Faza I: Przesłano kwestionariusz z trzema pytaniami otwartymi.

Faza II: Przesłano kwestionariusz stworzony w oparciu o odpowiedzi o odpowiedzi z ankiety z pytaniami otwartymi.

Faza III: Przeprowadzono dyskusje z użyciem komunikatora *zoom*, w celu stworzenia finalnej wersji kwestionariusza.

Szczegółowy opis realizacji badań jakościowych znajduje się w dalszej części pracy w podrozdziale 4.5.

4.4.2 Badanie wypalenia zawodowego

4.4.2.1 Analiza krytyczna koncepcji Krystyny Maslach

Jak możemy zaobserwować w przeglądzie badań dotyczących problematyki wypalenia zawodowego, są one zdominowane przez koncepcję Ch. Maslach. Musimy być jednak świadomi niedoskonałości stworzonego przez nią narzędzia.

Wypalenie rozumiane jest więc jako zespół trzech odmiennych zjawisk psychologicznych, odzwierciedlających różnorodność reakcji jednostki na pracę (Maslach, Leiter, 2011; Maslach, 2010). Jednak na jakiej podstawie Maslach łączy owe odrębne trzy wymiary we wspólny syndrom postępującego procesu wypalenia? O ile jednak pierwszy z osiowych objawów - wyczerpanie podzielany jest przez wszystkich dotychczasowych badaczy (Kristensen, Borritz, 2005; Demerouti, Bakker, 2008), tak już objaw drugi -

depersonalizacja, zdaje się nasuwać cały zestaw wątpliwości i dzieli naukowców eksplorujących zagadnienie wypalenia zawodowego.

Po pierwsze, określenie tego symptomu wskazuje na kliniczny rodowód, bowiem pojęcie depersonalizacji oznacza zaburzenie psychiczne, objawiające się odczuwaniem zmian we własnym sposobie myślenia lub poczucie zmian w obrębie własnej tożsamości. Przeżywane stany emocjonalne, motywy, zachowania i reakcje odbierane są przez osobę chorą jako sztuczne, nieprawdziwe, zaskakujące, dziwne i niespójne z własnym „ja” (Bilikiewicz, 2003).

Zgodnie z Międzynarodową Statystyczną Klasyfikacją Chorób i Problemów Zdrowotnych ICD-10 depersonalizacja stanowi rzadkie zaburzenie, w przebiegu którego pacjent spontanicznie uskarża się na zmianę jakościową wydolności umysłowej, fizycznej i otoczenia. Wśród wielu różnych objawów zespołu, osoby chore najczęściej skarżą się na utratę emocji, uczucie alienacji oraz odłączenia od myślenia, ciała lub świata. Pomimo dramatycznego charakteru doświadczeń, pacjent zdaje sobie sprawę z nierealności tych zmian.

Objawy depersonalizacji mogą występować jako element schizofrenii, depresji, fobii lub zaburzeń obsesyjno-kompulsywnych (Pużyński, Rybakowski, Wciórka, 2012). Zatem tak poważny objaw kliniczny winien sytuować syndrom wypalenia pośród zaburzeń psychicznych, ale tak nie jest. Zgodnie bowiem z Międzynarodową Statystyczną Klasyfikacją Chorób i Problemów Zdrowotnych ICD-10, wypalenie zawodowe jako jednostka nozologiczna, umieszczone zostało w kategorii czynników wpływających na stan zdrowia i kontakt oznaczonych kodem: Z00-Z99. Tym samym nie stanowi dysfunkcji określonego narządu czy układu, lecz należy do problemów związanych z trudnościami życiowymi i oznacza stan wyczerpania życiowego (Pużyński, Rybakowski, Wciórka, 2012).

Kontynuując analizę rozumienia objawu wypalenia nazwanego przez Maslach depersonalizacją, dopuszczono do dość dowolnego zastępowanie go pojęciem dehumanizacji, oznaczającym zaburzenie w obszarze relacji społecznych, przejawiające się wzrastającym chłodem, oziębłością w kontakcie z drugim człowiekiem (klientem, pacjentem, podopiecznym lub współpracownikiem), traktowaniem ludzi w sposób przedmiotowy, pełen rezerwy, obojętny, a nawet wrogi (Mańkowska, 2014).

Symptom ów rozwija się, zdaniem Maslach, wskutek nadmiernego obciążenia emocjonalnego towarzyszącego kontaktom z ludźmi potrzebującymi pomocy i wsparcia. Pracownik dystansuje się od obciążających zadań i przestaje przejawiać empatię, demonstrując

w zamian niechęć, złość, a nawet agresję wobec innych osób w miejscu pracy (Maslach, 1982; Maslach, Leiter, 2011; Maslach, 2010).

O ile depersonalizacja, jako objaw kliniczny, nie znajduje uzasadnienia dla swego bytu u osoby wypalanej zawodowo, lecz mieszczącej się w normie psychicznej, zgodnie z uznaną klasyfikacją tego problemu zdrowotnego, o tyle dehumanizacja relacji międzyludzkich może być tłumaczona jako przejaw mechanizmu braku radzenia sobie ze stresem, stanowiącym bufor ochronny przed dalszym jego wzrostem. Zatem więc, czy postępująca depersonalizacja (dehumanizacja), zwana też ostatnio cynizmem, jest strategią radzenia sobie z chronicznym stresem zawodowym, czy raczej symptomem postępującego procesu wypalenia?

Krytycznie odnosi się również do tej kwestii wypalenia zawodowego Stanisława Tucholska (2009) oraz Tage S. Kristensen (2005). Tworząc nowe narzędzie, Kristensen podejmuje otwartą polemikę z założeniami trójwymiarowej koncepcji wypalenia Maslach. Jego zdaniem przedstawia ona trzy rodzaje wypalenia zawodowego, stanowiące trzy odrębne kategorie zjawisk psychologicznych, niezwiązanych ze sobą ani semantycznie, ani psychometrycznie. Jako takie nie mogą więc stanowić obrazu jednego i tego samego syndromu wypalenia zawodowego (Kristensen, Borritz, 2005). Wypalenie zawodowe, według Kristensena, jest w swej istocie stanem zmęczenia i wyczerpania jednostki, którego źródła mogą tkwić poza pracą, w samej pracy oraz w relacji z ludźmi w miejscu pracy. Sposób myślenia Kristensena przypomina myśl Pines i Aronsona (1988), egzystencjalny wymiar wypalenia z odległych lat, co zostało skrytykowane przez Schaufeliego i współpracowników jako (tłum z j. ang.) „wlewanie nowego wina do bardzo starych butelek”, a więc powrotu do starych, przebrzmiałych i nie do końca aktualnych teorii, utożsamiających wypalenie z wyczerpaniem, *de facto* ze stresem, z czym nie zgadza się również sama Maslach (Schaufeli, Leiter, Maslach, 2009).

Poświęcenie tak dużej uwagi objawowi depersonalizacji (cynizmu) w niniejszym opracowaniu, uzasadnia niepokojący fakt, że ciągle w wielu bieżących opracowaniach naukowo-badawczych, zarówno w Polsce, jak i na świecie, funkcjonuje pojęcie depersonalizacji, pochodzące z wczesnej teorii wypalenia Maslach, co wprowadza pewien zamęt w rozumieniu istoty i podstawowej natury tej fazy procesu wypalenia.

Dopuszczenie zamiennego stosowania obu, zgoła odmiennych znaczeniowo pojęć sprawia, że dosyć trudno jest określić, czy osoba doświadczająca wypalenia na poziomie

depersonalizacji (cynizmu) funkcjonuje jeszcze w granicach normy zdrowia psychicznego, czy też nie?

Ponadto pojęcie cynizmu zostało także skrytykowane przez Tucholską (2009), jako zbyt zawężające rozumienie istoty tego interpersonalnego wymiaru wypalenia. Rodzi się więc pytanie: Skąd wiadomo, że rosnący cynizm wynika z wyczerpania emocjonalnego, jeśli takie wpływy nie zostały dotychczas udowodnione naukowo?

Ponadto, w jakim stopniu przejawy cynizmu w relacjach interpersonalnych wynikać mogą z pierwotnych cech osobowości danej jednostki, a więc z właściwości charakteryzujących osobę jeszcze przed pojawieniem się samego syndromu wypalenia, a być może nawet nim nie dotknięte? Nie istnieją bowiem żadne badania, które mogłyby takie zależności udowodnić.

Wiadomo natomiast, że takie czynniki osobowości jak: niski poziom zrównowżenia emocjonalnego, serdeczności, perfekcjonizmu oraz wysoki poziom abstrakcyjności, samodzielności i napięcia współistnieją z depersonalizacją - cynizmem (Mańkowska, 2013); w tym wpływ predyktywny na rozwój tego symptomu, wywiera wysoki poziom abstrakcyjności, napięcia, skrytości oraz niski poziom wrażliwości, a także świadomości norm (Mańkowska, 2015). W końcu argumentem podważającym pewność uznawania depersonalizacji - cynizmu za objaw wypalenia jest także fakt, że rozwija się on stosunkowo niezależnie od odczuwanego stresu, co potwierdzają liczne badania (np. Golembiewski, Munzenrider, 1988; Ogińska-Bulik, 2006; Mańkowska, 2010, 2013).

Nieznana jest ciągle natura i kluczowe mechanizmy rozwoju depersonalizacji - cynizmu, uznawanego przez Maslach za drugi etap wypalenia zawodowego. O jego istnieniu wiadomo, przede wszystkim, na podstawie obserwacji klinicznych osób wypalonych oraz przeprowadzonych z nimi rozmów. Przeszkodą w jednoznacznym rozumieniu istoty tego symptomu wydaje się zbyt duża liczba określeń, zamiennie stosowanych do jego opisu (depersonalizacja, dehumanizacja, cynizm). Do dziś nie ma również jednomyślności co do trzeciego objawu osiowego wypalenia – obniżonego poczucia dokonań osobistych, zwanego w ostatnich latach brakiem efektywności. Symptom ten, zgodnie z koncepcją Maslach stanowi ostatni, najbardziej zaawansowany etap wypalenia zawodowego. Co ciekawe, według Golembiewskiego (1988) jest to etap drugi, rozwijający się po depersonalizacji, a poprzedzający wyczerpanie emocjonalne. Żaden z badaczy nie przedstawia jednak obiektywnych dowodów na obronę własnych racji. Aktualny stan wiedzy w tym zakresie dopuszcza stosowanie zbioru wyrażen, spośród których wymienić można: obniżone poczucie

dokonań osobistych, obniżone poczucie osiągnięć zawodowych, utratę satysfakcji zawodowej, utratę lub brak efektywności (Maslach, 1982; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Maslach, 2010).

Są to z pozoru jedynie wyrażenia bliskoznaczne. Odrębną kategorię semantyczną stanowią osiągnięcia (dokonania) osobiste, ponieważ mogą dotyczyć sfery życia osobistego, inną – osiągnięcia zawodowe, ponieważ dotyczą efektów dokonań związanych z wykonywaną pracą zawodową. Z kolei pojęcie zawodowej satysfakcji akcentuje emocjonalny stan zadowolenia z uzyskanych osiągnięć zawodowych, zaś termin używany przez Maslach w ostatnich latach – brak (utrata) efektywności zawodowej, podkreśla pewny spadek osobistego zaangażowania w pracę, uniemożliwiający lub znacznie utrudniający osiąganie celów zawodowych, a więc koncentruje się wokół zaburzeń procesów wolicjonalno-motywacyjnych wypalanej jednostki.

Krytycznej analizy tego objawu dokonali także holenderscy badacze Evangelia Demerouti i Arnold B. Bakker (2008), poddając w wątpliwość stawianie przez Maslach znaku równości pomiędzy utratą zaangażowania a wypaleniem. Badacze ci podkreślają, że wypalenie to więcej niż zwykły spadek zaangażowania w pracę, a jego brak (utrata zaangażowania) nie musi oznaczać wypalenia zawodowego. Niskie zaangażowanie w pracę może wynikać z różnych przemyślanych powodów i stanowić strategię służącą zaoszczędzeniu osobistych zasobów poznawczych lub emocjonalnych, niekoniecznie prowadząc do rozwoju wypalenia. Ponadto nie jest jasnym, kiedy ów brak zaangażowania można uznać za stan wypalenia. Demerouti i Bakker (2008) uważają, że wypalenie zawodowe ma strukturę dwuczynnikową (dwuwymiarową) i stanowi odrębny wymiar aktywności zawodowej. Należy zatem rozróżnić dwa wymiary: zaangażowanie i wypalenie, nie zaś jeden dwubiegunowy: zaangażowanie - wypalenie.

Co zatem stanowi istotę trzeciego objawu, uznawanego za poznawczy aspekt wypalenia? Tym ważniejsze staje się to pytanie, gdy staramy się dociec ostatecznych skutków wypalenia zawodowego. Czy jest nim skrajne zmęczenie pracą, czy też zachwianie poczucia własnej wartości, niska samoocena jednostki, a może spadek motywacji do pracy i wysiłku, kończący się apatią, a czasem też depresją? Należy także podkreślić, że ten trzeci, poznawczy wymiar wypalenia zawodowego rozwija się w pewnym stopniu niezależnie od dwóch pozostałych. Jest jeszcze słabszym niż depersonalizacja (cynizm), korelatem wypalenia i bardzo słabym jego predyktorem (Ogińska-Bulik, 2006; Tucholska, 2009).

Z kolei badania przeprowadzone przez Mańkowską (2015) wśród pracowników socjalnych, wykazały nawet dość osobliwą, przeciwną zależność, wskazującą że takie stresogenne warunki pracy, jak: kontakty społeczne, poczucie zagrożenia i niesprzyjające warunki pracy nie obniżają, lecz wpływają raczej na wzrost odczuwanej zawodowej satysfakcji, a więc wykazują związek odwrotnie proporcjonalny z trzecim, najbardziej istotnym, zgodnie z koncepcją Maslach, symptomem wypalenia.

Źródeł obniżonej satysfakcji zawodowej należałoby więc szukać także poza jej stresogennym środowiskiem. Można byłoby się zatem zastanowić, jaką wartość diagnostyczną przedstawia ten objaw dla rozumienia wypalenia, jako konsekwencji stresu zawodowego?

Reasumując, warto podkreślić, że pomimo prób zmierzenia się z pojęciem i mechanizmami wypalenia zawodowego, nadal brakuje spójnej wiedzy w tym zakresie. Próby konstruktywnej krytyki koncepcji Maslach (Kristensen, Borritz, 2005) w postaci nowego narzędzia badawczego oraz propozycje alternatywne (Demerouti, Bakker, 2008), spotkały się z kontr krytyką autorki i jej współpracowników (Schaufeli, Leiter, Maslach, 2009).

Tak więc koncepcja Maslach pozostaje dominującym i wciąż bezkonkurencyjnym sposobem pojmowania wypalenia zawodowego w świecie nauki, często funkcjonując w swojej wczesnej wersji wraz z wątpliwą i wieloznaczną nomenklaturą pojęciową.

Brak uporządkowania tej kwestii grozić może zbytnią dowolnością w rozumieniu przedstawianego problemu; wprowadza chaos i dezorientację – czym ostatecznie jest wypalenie zawodowe, jak postępuje i jak je rozpoznać? Tu wciąż brak jest jednoznacznej odpowiedzi.

4.4.2.2 Kafeteria dostępnych narzędzi diagnostycznych

Skoro brak jest jednolitej definicji wypalenia, która określałaby jego podstawową istotę, trudno jest się dziwić wielu próbom zdefiniowania zjawiska i różnorodności narzędzi mierzących ten proces. Badania wypalenia zawodowego toczą się na różnych płaszczyznach. Odpowiedź na autorskie modele teoretyczne, stanowią konstruowane przez owych autorów narzędzia. Można byłoby uznać, że nadal więcej różni, niż łączy badaczy w tym zakresie, a nawet doświadczyć dość dziwnego wrażenia, jakby poszczególnym badaczom wcale nie zależało na konsolidacji dotychczasowych perspektyw, ku pełnemu zrozumieniu rzeczywistej natury zjawiska, ale raczej na tworzeniu pomysłów konkurencyjnych, nie poddawanych

krytycznej analizie i szerokiej konfrontacji. Brakuje bowiem przestrzeni dla dyskursu i szerokiej wymiany doświadczeń, umożliwiającej konfrontację różnych miar wypalenia zawodowego, a funkcjonujących dość dowolnie pośród osób usiłujących badać to zjawisko. Na przestrzeni minionych lat dochodziło nawet do tego, że z powodu dezorientacji w zakresie samego pojęcia wypalenia zawodowego, jak też trudności w stosowaniu, czy też rozumieniu narzędzi przeznaczonych do jego pomiaru, niektórzy badacze, którzy początkowo byli zainteresowani fenomenem, porzucili dalsze próby dociekania jego istoty.

Spośród wielu narzędzi pomiaru wypalenia należy wymienić:

- Inwentarz Wypalenia Zawodowego w Pracy (*Job Burnout Inventory*) Ford, Murphy i Edwards (1983);
- Miara Wypalenia Zawodowego (*Burnout Measure - BM*) Pines, Aronson (1988);
- Kopenhaski Inwentarz Wypalenia Zawodowego (*The Copenhagen Burnout Inventory - CBI*) Kristensen, Borritz (2005);
- Oldenburski Inwentarz Wypalenia Zawodowego (*Oldenburg Burnout Inventory - OLBI*) Demerouti i Bakker (2008);
- Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego LBQ (*Link Burnout Questionnaire - LBQ*) Santinello (2008).

Pomimo istnienia wielu różnorodnych narzędzi, służących do mierzenia poziomu wypalenia zawodowego, ciągle najczęściej stosowanym narzędziem na świecie, w tym także w Polsce, jest Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego, zwany Miarą Zagrożenia MBI Maslach, stworzony w kilku wersjach:

- *Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey (MBI-HSS)*, wersja przeznaczona dla pracowników służb społecznych;
- *Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey for Medical Personnel (MBI-HSS (MP))*, wersja przeznaczona dla personelu medycznego;
- *Maslach Burnout Inventory - Educators Survey (MBI-ES)*, wersja przeznaczona dla nauczycieli;
- *Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS)*, wersja przeznaczona dla pracowników innych zawodów;
- *Maslach Burnout Inventory - General Survey for Students (MBI-GS (S))*, wersja przeznaczona dla studentów.

Trzy pierwsze wersje narzędzia, oparte na wczesnej koncepcji Maslach, dedykowane są określonej, wąskiej grupie zawodowej, natomiast trzecia jego wersja opracowana została przez zespół Maslach, Schaufeli i Leiter (2001) na podstawie zmodyfikowanej koncepcji wypalenia, nawiązującej do transakcyjnego ujęcia stresu i teorii niedopasowania jednostki (Caplan, Van Harrison, 1993). Narzędzie może być stosowane do pomiaru wypalenia w szerokim kontekście zawodowym, wykraczającym poza obszar oświaty i usług społecznych. Polskiej adaptacji narzędzia dokonał Pasikowski (1996), przeprowadzając badania w grupie nauczycieli oraz pielęgniarek. Była to więc adaptacja wersji MBI dedykowanej dotychczas wąskiej grupie odbiorców, oparta ponadto o wczesną koncepcję wypalenia zawodowego Maslach. Nie posiada ona jednak polskich norm i wymaga posługiwania się jedynie wynikami surowymi. Należy również zaznaczyć, co może nie być oczywiste dla wszystkich badaczy zainteresowanym użyciem tego narzędzia, że autor adaptacji otrzymał jednorazową zgodę Maslach na realizację badań własnych, a kolejne próby wykorzystywania tego narzędzia wymagały każdorazowej już zgody samej autorki. Adaptacją wersji *General Survey* (MBI-GS) kwestionariusza Maslach zajęli się z kolei Teresa Chirkowska-Smolak i Paweł Kleka (2011). Właściwości psychometryczne polskiej wersji narzędzia zostały opisane w *Polish Psychological Bulletin*, w języku angielskim, co nie stanowi z pewnością szczególnego utrudnienia, jednak byłoby zasadne, aby polska wersja narzędzia została przedstawiona także w języku polskim, uwzględniającym szczegóły i niuanse w nim zawarte. Ponadto w opracowaniu tym nie ma mowy o polskich normach, które umożliwiłyby określenie poziomu wypalenia w testowanych próbach. Powinniśmy pamiętać również o regulacjach formalno-prawnych dotyczących zgody na wykorzystywanie polskiej wersji narzędzia oraz na rozpowszechnianie jej w środowisku naukowym. Aktualnie prawo do dystrybucji każdej z wersji kwestionariusza Maslach posiada wyłącznie Amerykańskie Wydawnictwo Psychologiczne *Mind Garden*, do którego powinny zwrócić się osoby zainteresowane. Zatem powszechność stosowania tego narzędzia w Polsce jest nadal niewielka.

Narzędziem wypalenia zawodowego, który doczekał się zarówno adaptacji kulturowej, jak i normalizacji i czytelnych warunków dostępności dla polskich badaczy zjawiska, jest Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego (*Link Burnout Questionnaire* - LBQ) włoskiego badacza Massimo Santinello. Dokonał tego zespół badaczy Pracowni Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego w Warszawie, w tym po raz pierwszy został formalnie udostępniony w 2014 roku (Jaworowska, 2014). LBQ pozwala na ocenę czterech aspektów wypalenia zawodowego: wyczerpania psychofizycznego, braku

zaangażowania w relacje z klientami (pacjentami, podopiecznymi), poczucia braku skuteczności zawodowej oraz rozczarowania. O ile pierwsze trzy podskale korespondują z triadą objawów postępującego procesu wypalenia według koncepcji Maslach i odzwierciedlają psychofizyczny aspekt wypalenia, o tyle ostatnia, nowa podskala - rozczarowanie – nawiązuje raczej do koncepcji egzystencjalnej (Pines, Aronson, 1988; Pines, 2011). Jest to bowiem wymiar oczekiwań egzystencjalnych związany ze swoistą motywacją do pracy, traktowanej tu jako misja i sens życia. Jeden kraniec tego bipolarnego wymiaru stanowi pasja, entuzjazm i zaangażowanie, a drugi – rozczarowanie i utrata entuzjazmu (Jaworowska, 2014). Tak więc narzędzie nie stanowi nowego podejścia do istoty wypalenia, nie wyrasta z oryginalnej teorii, lecz po raz kolejny opiera się na dominującej koncepcji Christine Maslach. Przypomina więc hybrydę łączącą trójwymiarową wersję MBI oraz dodatkowy, czwarty wymiar egzystencjalny, jakim jest rozczarowanie. Rzetelność polskiej adaptacji LBQ oceniono, podobnie jak w wersji oryginalnej, na podstawie zgodności wewnętrznej skali i stabilności wyników. Wykazały one wartości satysfakcjonujące, z wyjątkiem skali: poczucie braku skuteczności zawodowej. Po raz kolejny zatem, ten wymiar wypalenia nie spełnia kryteriów dobroci metodologicznej. Powinno to potęgować wątpliwość, co do zasadności dalszego uznawania go za koronny przejaw wypalenia zawodowego, czego jednak autorzy adaptacji niestety nie czynią (Jaworowska, 2014). Należy docenić fakt, że narzędzie powstało po to, aby zapłacić lukę na rynku metod badawczych i jednoznacznie usankcjonować formalno-prawne zasady dostępu do miary wypalenia zawodowego w Polsce. Jednak pewnym ograniczeniem w stosowaniu może być jego przeznaczenie dla stosunkowo wąskiego grona odbiorców, tzn. lekarzy, pielęgniarek, terapeutów, służb mundurowych oraz nauczycieli, a więc zawodów pomocowych. Okazuje się zatem, że nie tylko koncepcja Maslach i współpracowników, ale i narzędzie pomiaru wypalenia MBI, stanowią propozycję dominującą pośród istniejących zarówno w Polsce, jak i na świecie. Próby przebicia się z innymi pomysłami zatrzymują się na poziomie lokalnych ośrodków polskich i europejskich, a próby krytyki założeń i narzędzi pomiaru Maslach napotykać na zdecydowany opór i krytykę potencjalnych konkurentów, pomimo wykazywanej przez nich niezadowalającej wartości psychometrycznej MBI, zwłaszcza w zakresie skali diagnozującej zaawansowane stadia wypalenia. Niestety, polska wersja OLBI, analizowana bardziej szczegółowo w kolejnym rozdziale, nie doczekała się należytego rozpowszechnienia w środowiskach naukowych Polski, co skutkuje stosunkowo rzadkim jego wykorzystywaniem, w porównaniu z klasycznym badaniem MBI.

4.4.2.3 OLBI

Kwestionariusz OLBI (*The Oldenburg Burnout Inventory*) został opracowany przez Demerouti w 1999 r. do pomiaru wypalenia wśród przedstawicieli różnych grup zawodowych w Niemczech. Niedługo potem powstały jego inne wersje językowe (Demerouti, Bakker, Vardakou, Kantas, 2003). Tworząc to narzędzie, autorzy zwracali uwagę, aby pozycje testowe do pomiaru wypalenia były sformułowane zarówno w wersji pozytywnej, jak i negatywnej. Poza tym przyjęto założenie, że powinno ono określać dwa wymiary: energii oraz identyfikacji. Celem takiego podziału była możliwość interpretacji uzyskanych wyników w kategoriach wypalenia lub też zaangażowania. Pierwsza z podskal została nazwana wyczerpaniem (*exhaustion*), a druga brakiem zaangażowania/wycofaniem (*disengagement*). Badania przeprowadzone wśród pracowników ochrony zdrowia i pracowników administracji (kontrolerów ruchu lotniczego), potwierdziły rzetelność narzędzia; alfa Cronbacha dla obu skal wynosiła 0,85. W obu badanych grupach potwierdziła się też dwuczynnikowa struktura narzędzia. Poza tym kwestionariusz okazał się wystarczająco czuły, aby uchwycić istniejące rozbieżności pomiędzy różnymi zawodami (Demerouti i Bakker, 2007). Rzetelność została potwierdzona także w innych krajach (Demerouti, Bakker, Vardakou, Kantas, 2003). Zgodnie z sugestią autorów (podobnie jak w przypadku MBI), nie obliczamy wyniku ogólnego wypalenia, lecz interpretujemy wynik oddzielnie dla każdej podskali. Narzędzie zawiera 16 pozycji testowych, po osiem do mierzenia każdego wymiaru. Każda podskala zawiera po cztery pozycje sformułowane w sposób pozytywny (np. „Kiedy pracuję, zwykle czuję się pełny energii”; „Zawsze znajduję nowe i interesujące strony swojej pracy”) i po cztery sformułowane w sposób negatywny (np. „Są takie dni, kiedy czuję się zmęczony jeszcze zanim wyjdę do pracy”; „Czasami robi mi się niedobrze na myśl o pracy”). W ten sposób oba krańce wymiarów są w nim uwzględnione (narzędzie zawiera pytania dotyczące obu krańców kontinuum wyczerpanie - wigor oraz cynizm - oddanie się). Mamy zatem do czynienia z pojęciem bipolarnym. Wyczerpanie jest konsekwencją intensywnego wysiłku fizycznego oraz napięcia psychicznego i emocjonalnego, odległym w czasie skutkiem chronicznego stresu, związanego z określonymi wymaganiami w pracy. W odróżnieniu od pierwszej wersji MBI, i podobnie jak MBI-GS, mierzy nie tylko wyczerpanie emocjonalne, ale też fizyczne oraz psychiczne. Operacjonalizacja wyczerpania jako wyczerpanie/wigor, lepiej określa wewnętrzne zasoby jednostki (emocjonalną odporność, żywotność poznawczą i fizyczną energię) i może dotyczyć tych pracowników, którzy wykonują zarówno pracę fizyczną, jak też umysłową. Wycofywanie zaangażowania dotyczy dystansowania się ogólnie do swojej pracy i do jej przedmiotu. Pozycje tej podskali dotyczą relacji pomiędzy pracownikami a ich pracą, szczególnie identyfikacji

z wykonywanymi zadaniami i chęci kontynuowania swojego zatrudnienia w takim charakterze. Badane osoby udzielają odpowiedzi w skali czteropunktowej – od 1 (zdecydowanie się zgadzam) do 4 (zdecydowanie się nie zgadzam). Nie ma opcji centralnej (niezdecydowanej). Po zrekodowaniu wyników w pozycjach sformułowanych odwrotnie, oblicza się średnią dla każdej z badanych podskal. Wysoki wynik wskazuje na wypalenie zawodowe. OLBI spełnia kryteria trafności teoretycznej. Wzorzec zależności pomiędzy wymiarami OLBI a satysfakcją z pracy i postrzeganym stresem zawodowym, jest zgodny z oczekiwaniami – wypalenie koreluje ujemnie z satysfakcją z pracy, a dodatnio z postrzeganym stresem. Silniejsze związki występują pomiędzy postawami wobec pracy (brakiem zaangażowania, tj. cynizmem a satysfakcją). Podobne wyniki dotyczące współzależności między wypaleniem zawodowym a stresem, mierzone OLBI, uzyskali również Baka i Basińska (2016). Odnotowali oni dodatnie korelacje na poziomie 0,57 i 0,45 odpowiednio dla podskal wyczerpania i braku zaangażowania/wycofanie. Narzędzie ma też wystarczająco dobre wskaźniki rzetelności – dla całej skali, jak i obu podskal alfa Cronbacha przekroczyła zalecaną wartość 0,7; w kolejnych badaniach warto jednak uwzględnić dodatkowy pomiar rzetelności metodą test - retest. Również wskaźniki trafności kryterialnej potwierdzają wartość opisywanego narzędzia – korelacje pomiędzy odpowiednimi podskalami OLBI i MBI są silne (w obu przypadkach większe niż 0,8); należy jednak zaznaczyć, że analiza ta była przeprowadzona na małej próbie (N = 38). Ponieważ jednak wypalenie zawodowe jest pojęciem wielowymiarowym, złożonym z dwóch kluczowych czynników (wyczerpania i cynizmu, zdystansowania się do swojej pracy), które są odrębne, chociaż współistniejące ze sobą – w prezentowanym badaniu zależności pomiędzy tymi wymiarami były na poziomie umiarkowanym. Niewątpliwą zaletą przeprowadzonych badań było to, że wzięły w nich udział osoby pracujące w bardzo różnych profesjach. Weryfikacja testu nie odbywała się wśród osób wykonujących zawody pomocowe, jak pracownicy społeczni, pielęgniarki, czy też nauczyciele. Pomimo że struktura polskiej wersji kwestionariusza tylko częściowo potwierdza występowanie dwóch czynników, co stanowi pewne ograniczenie dla stosowania narzędzia, to jego rzetelność, trafność teoretyczna, a także trafność kryterialna zostały potwierdzone. Na tej podstawie można rekomendować stosowanie polskiej wersji językowej testu OLBI, jako właściwą alternatywę dla innych metod pomiaru wypalenia zawodowego wśród osób wykonujących różne zawody.

The Oldenburg Burnout Inventory może być stosowany do badania wypalenia zawodowego w różnych grupach zawodowych. Nie ogranicza się do grupy zawodów pomocowych.

4.5 Procedura badań

Badanie własne składało się z czterech następujących po sobie faz:

Faza I: Pozyskanie kontaktów do menedżerów sprzedaży – źródło:

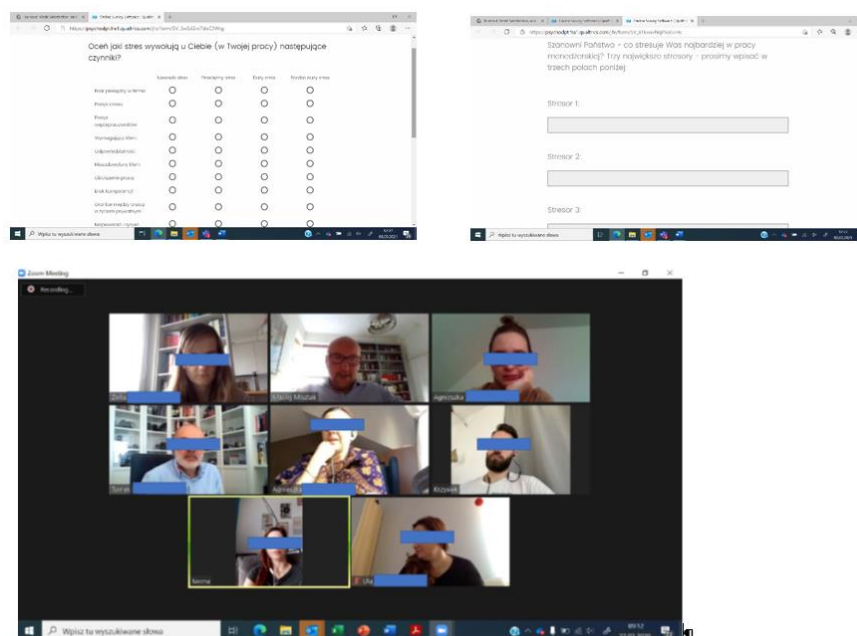
- Absolwenci i studenci programu dla menedżerów sprzedaży prowadzonego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego;
- PNSA (*Polish National Sales Awards*) – dzięki tej organizacji udało się nawiązać kontakty z 44 organizacjami sprzedażowymi działającymi w 18-tu różnych branżach. Pozwoliło to 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).

Rysunek 4.2 Kwestionariusze I i II etapu badań jakościowych i sesja zoom poprzedzające stworzenie finalnego kwestionariusza



Źródło: Opracowanie własne

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 ($n=24$) 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 Wydziału 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.

ROZDZIAŁ V

ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

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.

Szczegółowy opis wyników badań jakościowych nad czynnikami stresu, jak i ilościowych OLBI, znajduje się w dalszej części pracy w podrozdziale 5.2 i 5.4.

5.1 Struktura respondentów w badaniu jakościowym

Badanie jakościowe mające na celu identyfikację czynników stresu wśród menedżerów sprzedaży składało 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).

Strukturę badanej grupy przedstawia poniższe zestawienie. Badanie jakościowe przeprowadzono na grupie studentów i absolwentów Podyplomowych Studiów Menedżerskich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Tabela 5.1 Struktura grupy w badaniu jakościowym

Badanie	Próba (n)	Kobiety (n)	Mężczyźni (n)	Studenci (n)	Absolwenci (n)
Kwestionariusz on-line z pytaniami otwartymi	47	22	25	17	30
Kwestionariusz on-line z pytaniami zamkniętymi	90	48	42	32	58
Sesja zoom	24	10	14	12	12

Źródło Opracowanie własne

5.2 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.

Tabela 5.2 Pytania otwarte - etap I

	Częstość
	5
Atmosfera w pracy	1
Brak autorytetu w oczach osób, którymi zarządzam	1
Brak autorytetu wśród podwładnych	1
Brak autorytetu ze strony zespołu, którym zarządzam	1
Brak decyzyjności	1
Brak jasnych zasad	1
Brak kooperacji ze strony współpracowników	1
Brak osiągnięcia celu	1
Brak podziału obowiązków	1
Brak równowagi <i>work life balance</i>	1
Brak wystarczającej wiedzy/informacji dla wykonania odpowiedniego zadania	1
Brak wzbudzenia wystarczającego respektu pracowników wobec siebie	1
Braki w zakresie wiedzy/kompetencji	1
Bycie zależnym od innych	1
Bycie źle odebrany przez ludzi	1
Cele niemożliwe do realizacji	1
Ciężar gatunkowy decyzji	1
Choroby współpracowników	1
Czas	1
Często wysokie targety sprzedażowe	1
Debile w pracy	1
Duża liczba spotkań vs zadania do wykonania	1
Firmowe procesy całkowicie niezależne ode mnie	1
Gdy brakuje pieniędzy w firmie. Nic więcej mnie nie stresuje w tej pracy.	1
Harmonia i granice między pracą a życiem prywatnym, szczególnie w ramach <i>home-office</i>	1
Ilość celów	1

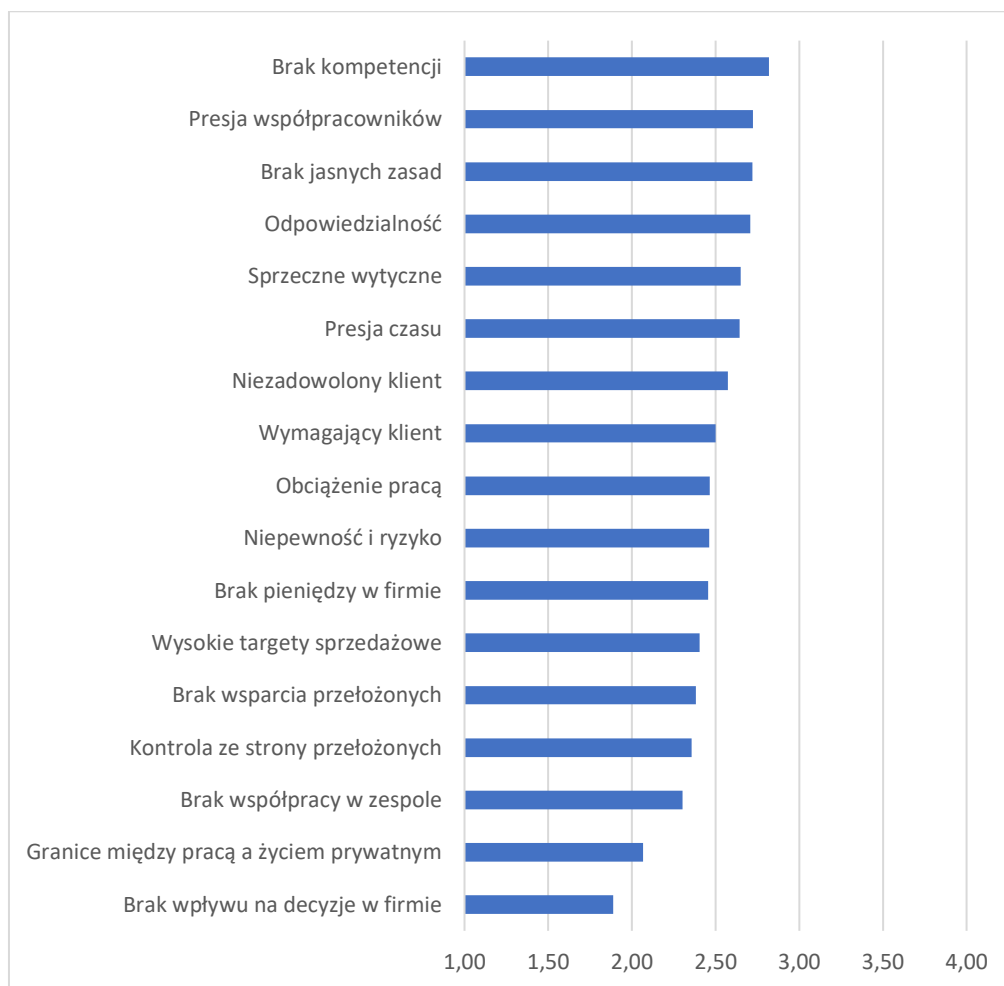
Ilość zadań vs czas pracy	1
Kiedy klient zmienia ustalenia, lub nie odpowiada na maile/telefony	1
Kiedy nie mam dostępu do odpowiednich materiałów	1
Kiedy pozostali członkowie zespołu ociągają się z pracą gdy wiem, że muszę coś szybko zrobić	1
Konfrontacja z niezadowolonym z usług/produktu klientem	1
Konieczność polegania na innych	1
Konieczność tłumaczenia się przed klientem za błędy organizacji	1
Konsekwencje	1
Kontakty z podmiotami zewnętrznymi	1
Kontrola pracy innych	1
Łatwo utracone kontrakty	1
Luźny stosunek do powierzonych zadań przez podwładnych	1
Manipulacje	1
Multitasking	1
Nadążanie za zmianami	1
Nadmiar obowiązków	1
Nadmiar zadań	1
Nagłe wezwanie do bezpośredniego przełożonego	1
Nagromadzenie zadań w jednym czasie	1
Nałożone plany	1
Natłok obowiązków	1
Niedotrzymanie terminu	1
Niejednokrotnie sugerowanie przez przełożonych potrzeby stosowania nieetycznych narzędzi podczas sprzedaży	1
Niekompetentni ludzie	1
Niepewność jutra	1
Niepewność	1
Niepewność, ryzyko	1
Nieporównywanie do oczekiwań innych	1
Nieprzewidywane sytuacje	1
Nierealne cele narzucone przez zarząd	1
Niespodziewane komplikacje	1
Niestabilność zarobków	1
Niesubordynacja grupy	1
Obciążenie pracą	1
Obowiązki	1
Odpowiedzialność	15
Odpowiedzialność za wynik	1
Opinia innych	1
Pilne sprawy w ilości większej niż 2 na raz	1

Poczucie braku doświadczenia, w porównaniu do innych	1
Podjmowanie decyzji	1
Podjmowanie strategicznych decyzji	1
Podjmowanie trafnych decyzji (bezbłędnych)	1
Podjmowanie trudnych decyzji	1
Podjęcie nieodpowiedniej decyzji skutkującą stratą dla firmy	1
Pojawienie się problemu przekraczającego kompetencje	1
Poleganie na współpracownikach	1
Potrzeba „nabierania” klientów	1
Presja czasu	22
Presja produktywności i spełnienie oczekiwań KPI	1
Presja współpracowników	1
Presja ze strony klientów	1
Presja ze strony zarządu	5
Presja ze strony zespołu	1
Przeciążenie pracą	1
Raportowanie do przełożonych	1
Relacje międzyludzkie	2
Ryzyko biznesowe	2
Ryzyko	1
Skargi od klientów	1
Spowodowanie wysokiej straty pieniężnej	1
Sprzeczne wytyczne	1
Szeroki zakres obowiązków	1
Trudność w rozgraniczeniu pozytywnych relacji „koleżeńskich” od stosunku zarządzający/podwładny	1
Wizja negatywnych konsekwencji	1
Wymagający klient	1
Wymagający przełożony	1
Wysoki budżet	1
Zarządzanie zespołach zdalnie	1
Ogółem	141

Źródło: Opracowanie własne

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.

Rysunek 5.1 Podsumowanie wyników etapu II



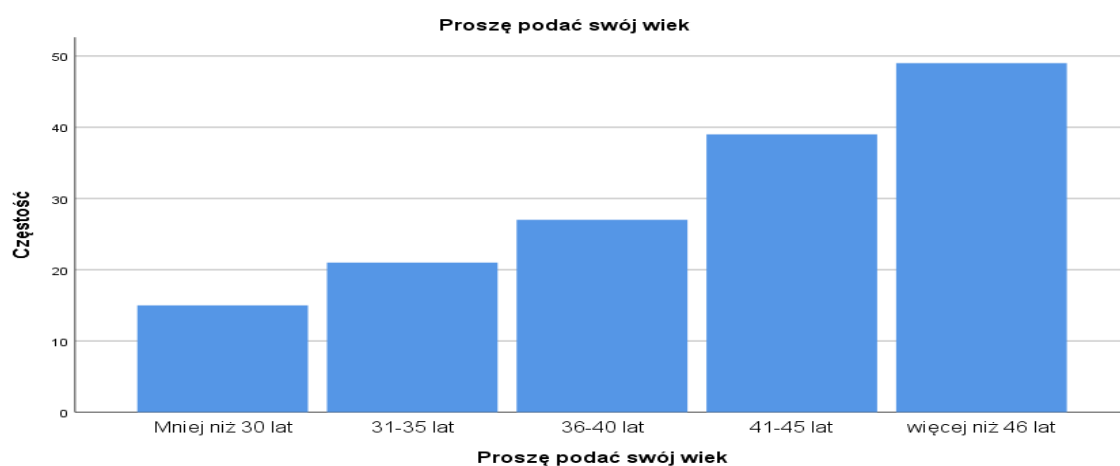
Źródło: Opracowanie własne

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.

5.3 Demografia i firmografia badanej grupy w badaniach ilościowych (n=151)

Zjawiskiem stosunkowo rzadkim jest awansowanie na stanowisko menedżera osób młodych, z małym stażem w sprzedaży. Stąd też naturalnym jego następstwem jest zwiększanie się liczby osób starszych w badanej grupie.

Rysunek 5.2 Wiek badanych

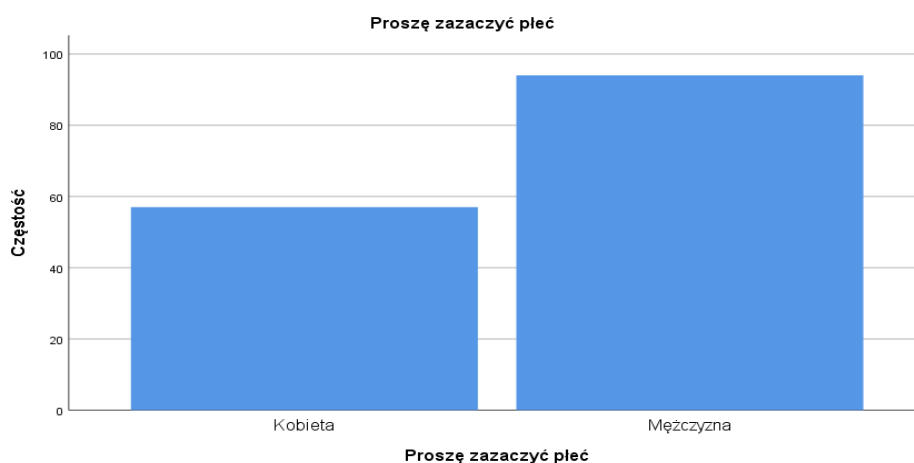


Źródło: Opracowanie własne

W badanej grupie dominują osoby powyżej 40-go roku życia. Jest to ściśle związane z charakterem stanowiska menedżer sprzedaży. Prawie 60% badanych stanowiły osoby powyżej 41-go roku życia. Blisko 32,5% badanych (n=49) stanowiły osoby powyżej 46-go roku życia.

Praca w dziale sprzedaży, w przeciwieństwie do marketingu, ogólnie jest uważana za zdecydowanie męskie zajęcie.

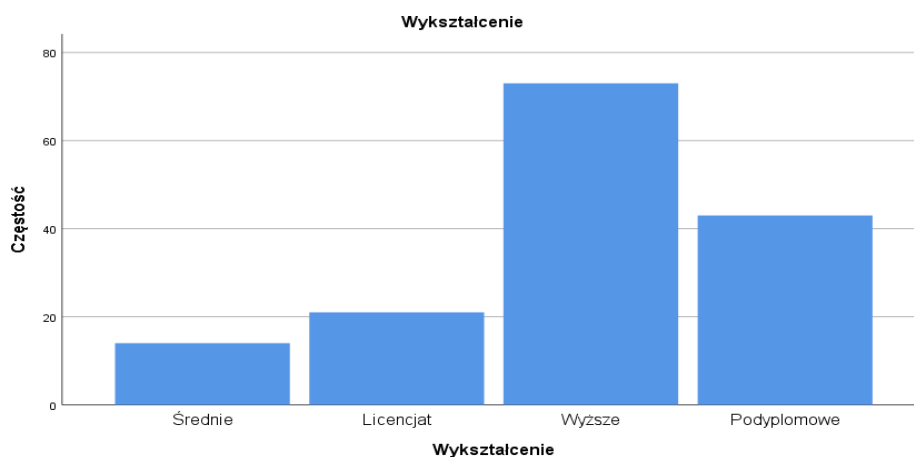
Rysunek 5.3 Płeć badanych



Źródło: Opracowanie własne

W badanej grupie dominują mężczyźni. Wynika to z charakteru pracy, wymagającej przede wszystkim dużej mobilności. Płeć męska stanowi aż 62% ankietowanych (n=94).

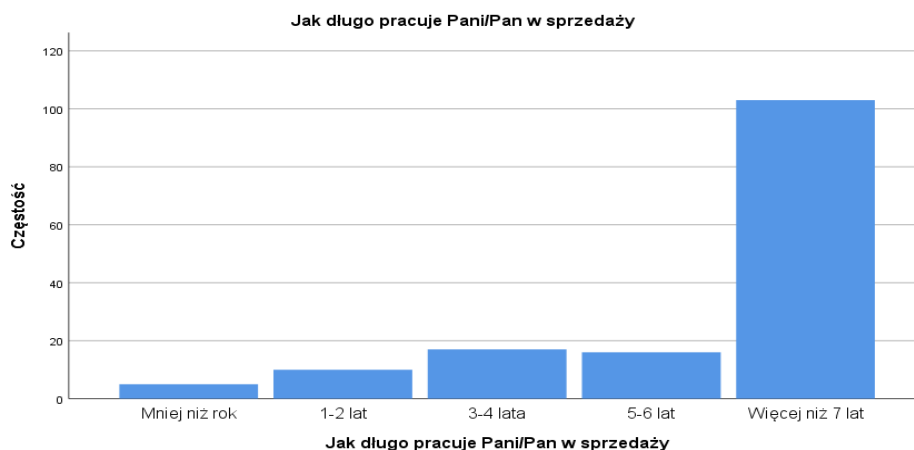
Rysunek 5.4 Wykształcenie



Źródło: Opracowanie własne

W badanej grupie 48,3% (n=73) stanowiły osoby z wykształceniem wyższym. 28,3% badanych (n=43), to absolwenci studiów podyplomowych, część z nich jest absolwentami Podyplomowych Studiów dla Menedżerów Sprzedaży Uniwersytetu Warszawskiego.

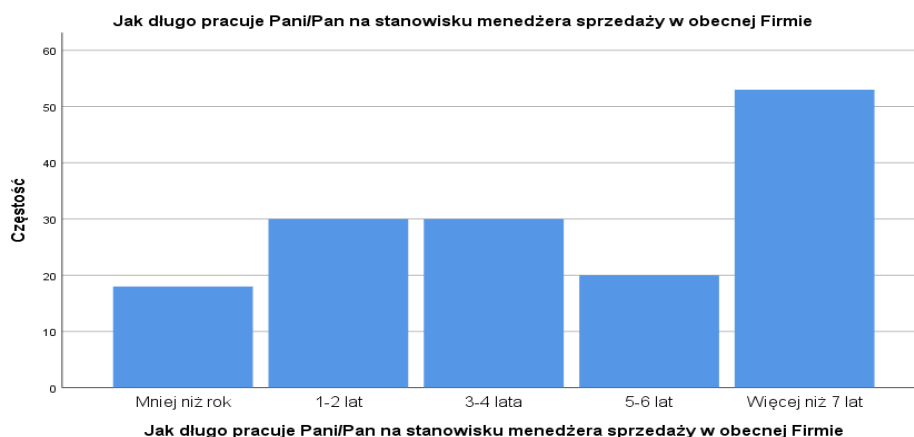
Rysunek 5.5 Staż badanych w sprzedaży



Źródło: Opracowanie własne

W badanej grupie przeważają osoby z wieloletnim stażem w sprzedaży. Prawie 70% z nich (n=103) stanowiły osoby, które pracowały w sprzedaży ponad 7 lat. Wynika to w większości przypadków z polityki firm, które awansują na stanowisko menedżera sprzedaży osoby z wieloletnim doświadczeniem.

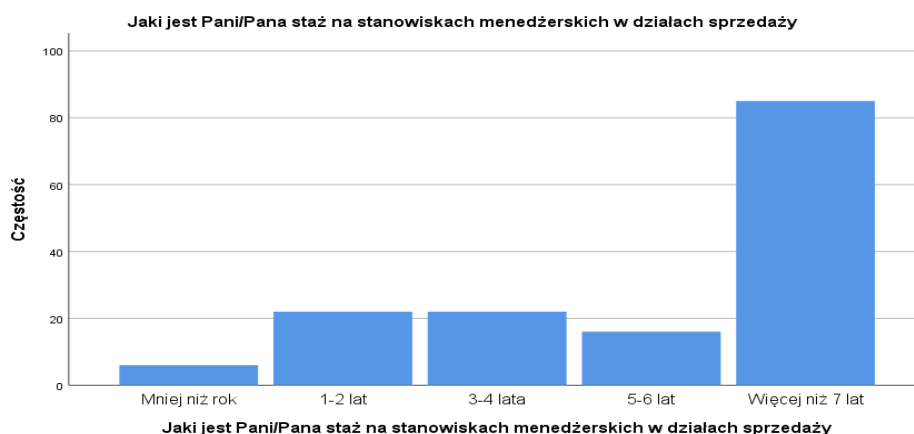
Rysunek 5.6 Staż badanych na stanowisku menedżera sprzedaży w obecnej firmie



Źródło: Opracowanie własne

Wśród badanych ponad jedną trzecia - 35,1% (n=53) stanowią osoby z wieloletnim doświadczeniem na stanowisku menedżera sprzedaży w obecnej firmie. Co dziesiąty z badanych 11,9% (n=18), jest w obecnej firmie osobą z doświadczeniem krótszym niż rok na tym stanowisku.

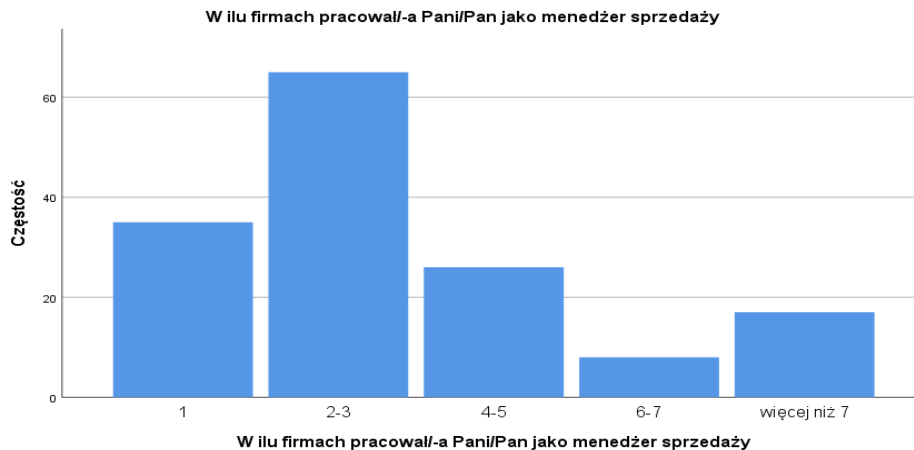
Rysunek 5.7 Staż badanych na stanowiskach menedżerskich w działach sprzedaży



Źródło: Opracowanie własne

Mamy do czynienia z grupą doświadczonych menedżerów sprzedaży. Wśród badanych ponad połowę, bo aż 56,3% (n=85) stanowili menedżerowie z ponad 7-letnim stażem na tym stanowisku.

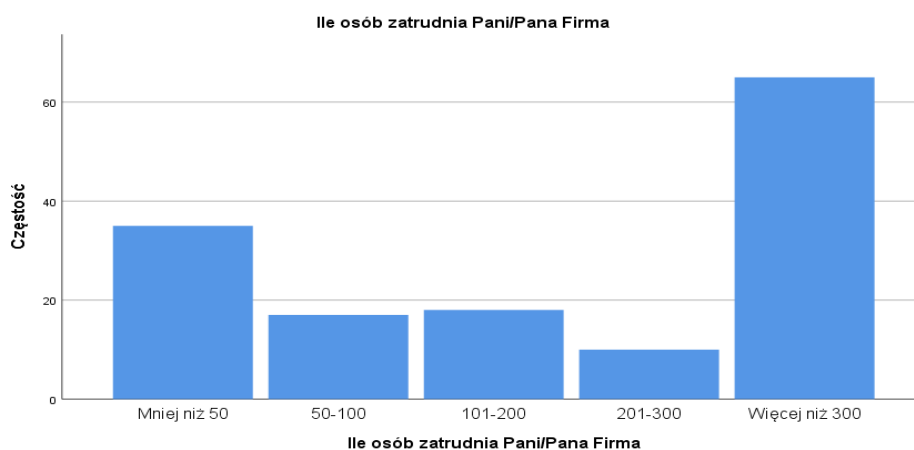
Rysunek 5.8 Liczba firm, w których pracowali badani jako menedżerowie sprzedaży



Źródło: Opracowanie własne

Tylko 23,2% (n=35) badanych ma doświadczenie w sprzedaży na stanowisku menedżera w jednej firmie. Aż 43% (n=65) z badanych pracowało na tym stanowisku w dwóch, trzech firmach. Mamy więc do czynienia z doświadczoną grupą menedżerów.

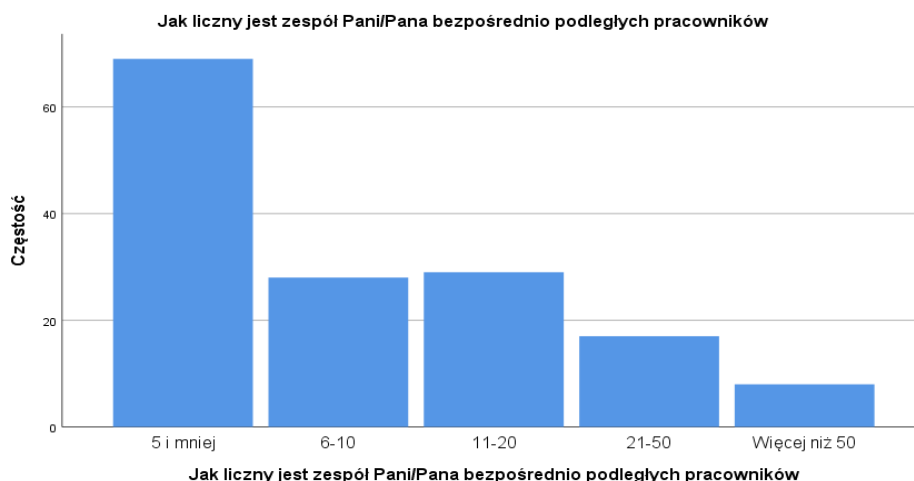
Rysunek 5.9 Ile osób zatrudnia firma, w której pracują badani



Źródło: Opracowanie własne

Spotykamy się z szerokim przekrojem firm. 24,1% badanych ($n=35$), to firmy mające mniej niż 50-ciu pracowników. Natomiast prawie połowa 44,8% ($n=65$) zatrudnia ponad 300 osób.

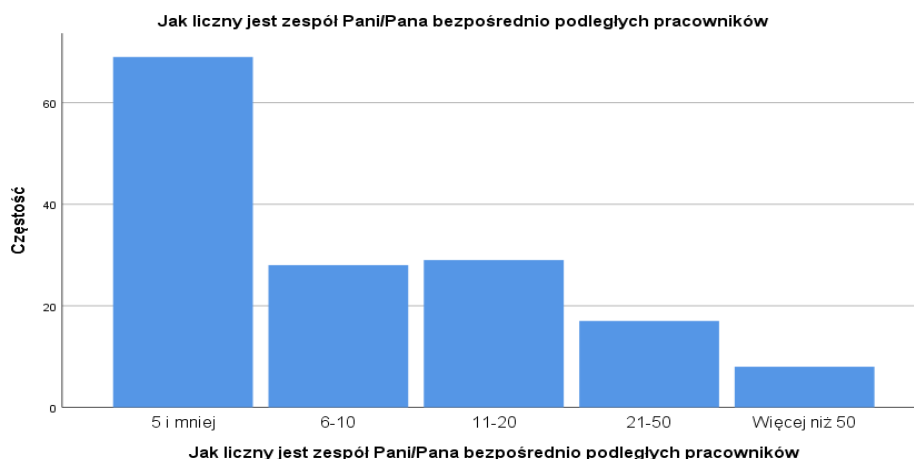
Rysunek 5.10 Ile osób zatrudnia w dziale sprzedaży firma badanych



Źródło: Opracowanie własne

Mamy do czynienia z całym przekrojem firm. 32,2% badanych ($n=46$) to firmy zatrudniające w sprzedaży mniej niż 10-ciu pracowników. Natomiast u prawie jednej czwartej z nich 25,2% ($n=36$) w sprzedaży pracuje ponad 100 osób.

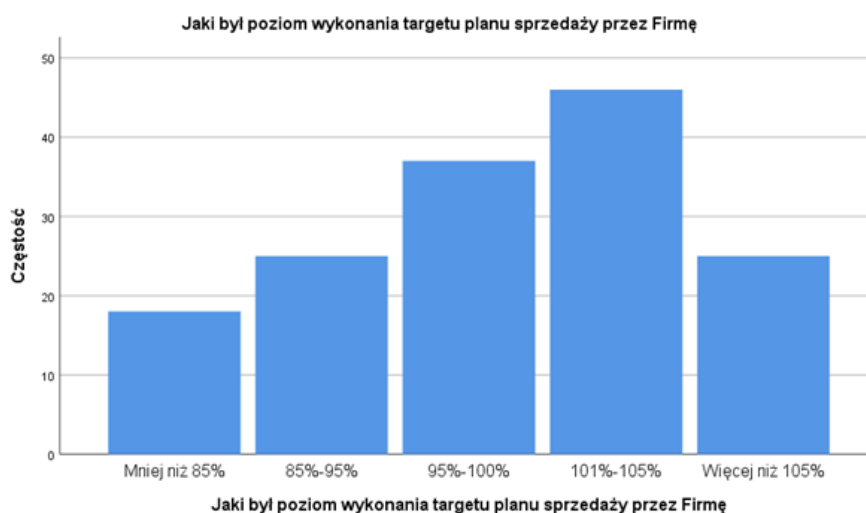
Rysunek 5.11 Jak liczny jest zespół bezpośrednio podległych pracowników



Źródło: Opracowanie własne

W większości przypadków badanym podlega bezpośrednio pięciu i mniej pracowników. W związku z hierarchicznym systemem zarządzania sprzedawcami, jest to sytuacja typowa.

Rysunek 5.12 Jaki był poziom wykonania targetu sprzedażowego przez firmę



Źródło: Opracowanie własne

Ponad 30,5% (n=46) badanych pracuje w firmach, w których poziom wykonania targetu sprzedaży był ponad 101%. Tylko w 11,9% (n=18) badanych pracowało tam, gdzie poziom wykonania planu sprzedaży był mniejszy niż 85%. Mamy więc do czynienia z szerokim przekrojem firm, z których pochodzą badani. Są to zarówno firmy przewyższające zaplanowany target sprzedażowy, jak i takie, które nie realizują planów sprzedaży.

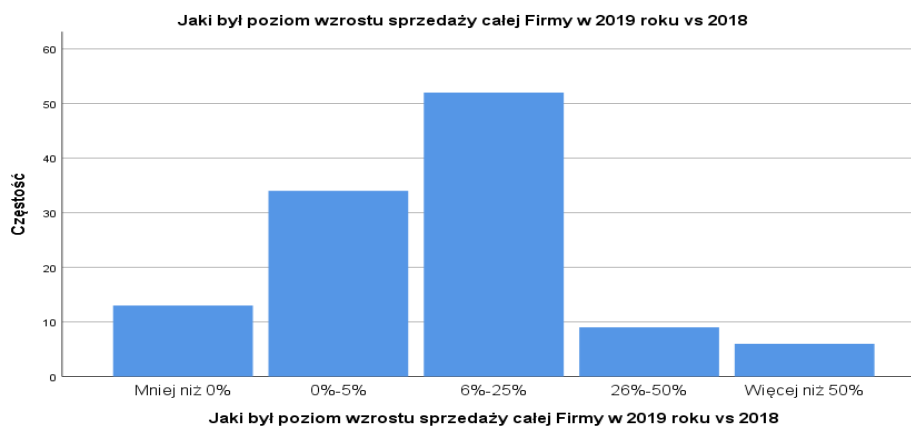
Rysunek 5.13 Jaki był poziom wykonania targetu sprzedażowego przez kierowany dział



Źródło: Opracowanie własne

Ponad 16,6% (n=25) badanych przekroczyło o ponad 5% założony target sprzedaży. 23,8% z nich (n=36) przekroczyło również zakładany plan sprzedaży, choć już w mniejszym stopniu. Z drugiej strony, 15,9% badanych (n=24) nie zrealizowało nawet 85% planu. Mamy więc do czynienia z szerokim przekrojem menedżerów sprzedaży, znacząco różniących się między sobą poziomem skuteczności.

Rysunek 5.14 Jaki był poziom wzrostu sprzedaży w 2019 roku vs 2018



Źródło: Opracowanie własne

Odpowiedź na to pytanie miała pomóc w stwierdzeniu, czy mamy do czynienia z firmami dynamicznie rozwijającymi się w obszarze sprzedaży, czy też nie. Tylko 11,4% (n=13) to firmy, gdzie nie notuje się wzrostu sprzedaży. Aż 45,6% (n=52) badanych pracuje w firmach, które w danym okresie zwiększyły swoją sprzedaż w granicach 6-25%. A więc w firmach o widocznej dynamice wzrostu sprzedaży.

Rysunek 5.15 Jaki był poziom wzrostu sprzedaży w dziale kierowanym przez badanego w 2019 roku vs 2018



Źródło: Opracowanie własne

Tylko 10,3% (n=12) badanych nie zanotowało wzrostu sprzedaży w kierowanym przez siebie dziale. Wszyscy pozostali zwiększyli ją w porównaniu do roku ubiegłego. 44,8% z nich (n=52) zwiększyło sprzedaż o 6-25%. Co, w przypadku polskiego rynku, jest wyzwaniem i można ocenić jako bardzo dobry wynik.

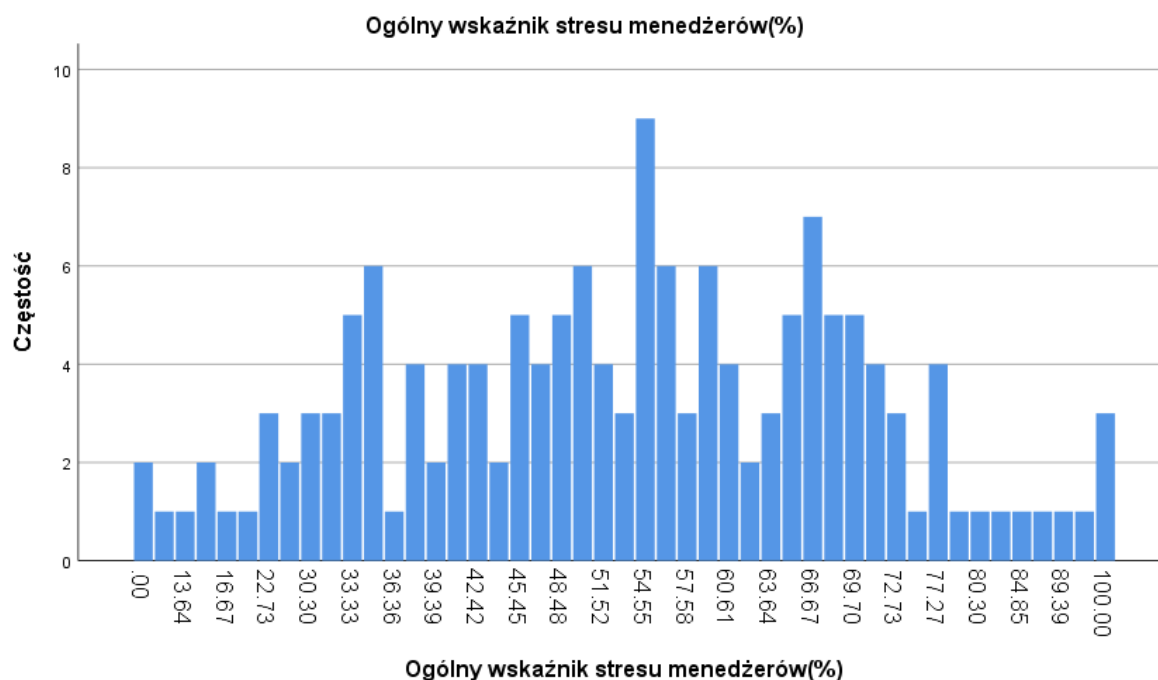
5.4 Wyniki badań ilościowych nad czynnikami stresu determinującymi wypalenie zawodowe w badanej grupie menedżerów sprzedaży i ich siłą (n=151)

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. Pytania te znajdują się poniżej w Tabeli 0.55. 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

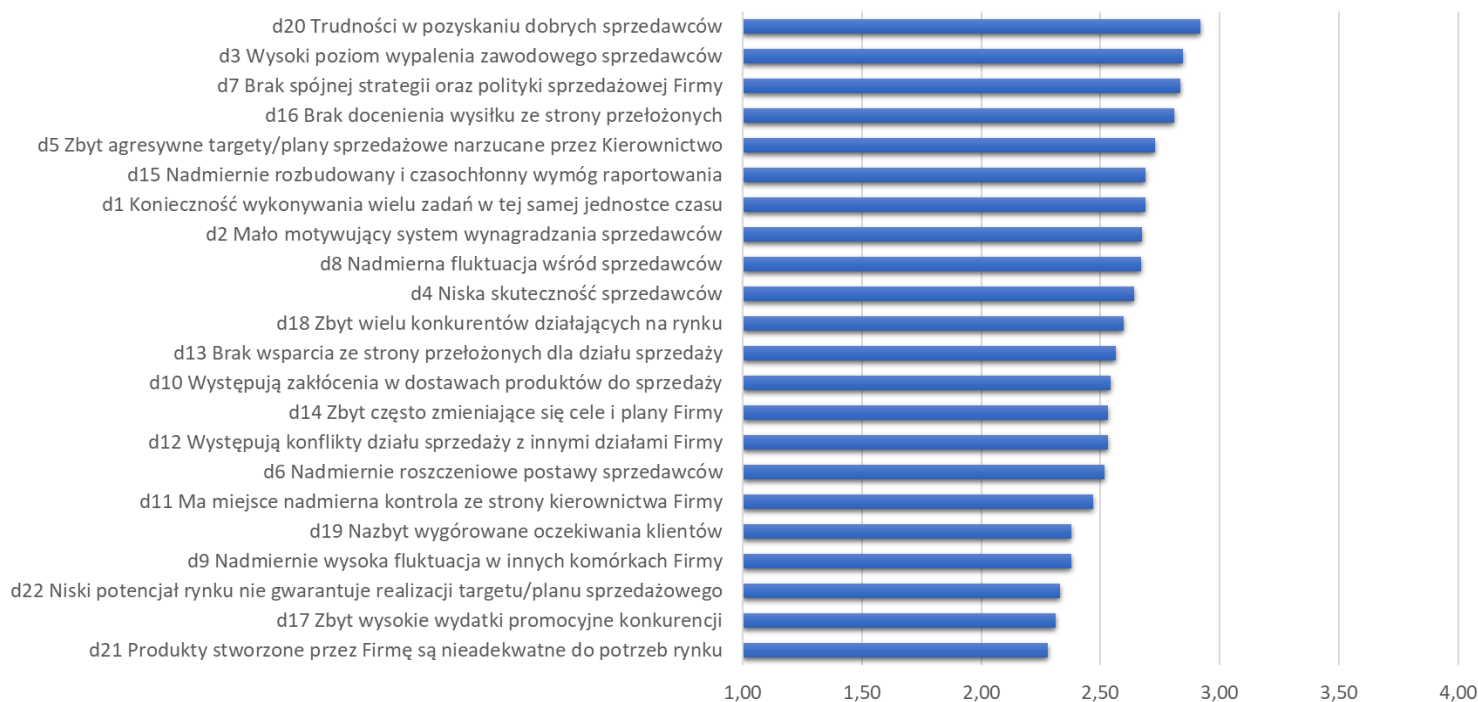
od 0% do 100%, gdzie wartości wyższe oznaczają wyższy poziom stresu. Rozkład częstości wskaźnika ogólnego stresu menedżerskiego przedstawia Rysunek 6.61. Natomiast statystyki opisowe dla wskaźnika i wykres skrzynkowy, znajdują się odpowiednio w Tabeli 0.53 i na Rysunku 6.85.

Rysunek 5.16 Ogólny wskaźnik stresu menedżerów



Źródło: Opracowanie własne

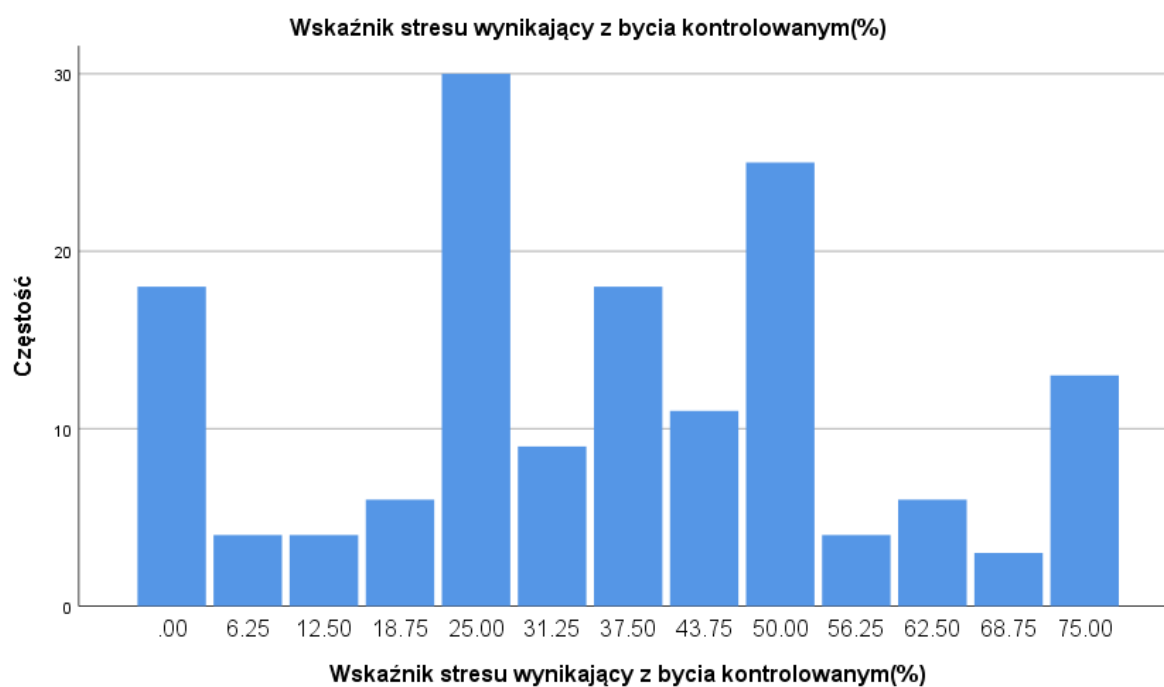
Rysunek 5.17 Czynniki stresu menedżerów sprzedaży i ich siła



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. Rozkład częstości wskaźnika stresu menedżerskiego, związanego z kontrolą przedstawia Rysunek 6.62. Natomiast statystyki opisowe dla wskaźnika i wykres skrzynkowy, znajdują się odpowiednio w Tabeli 1.53 i na Rysunku 6.85.

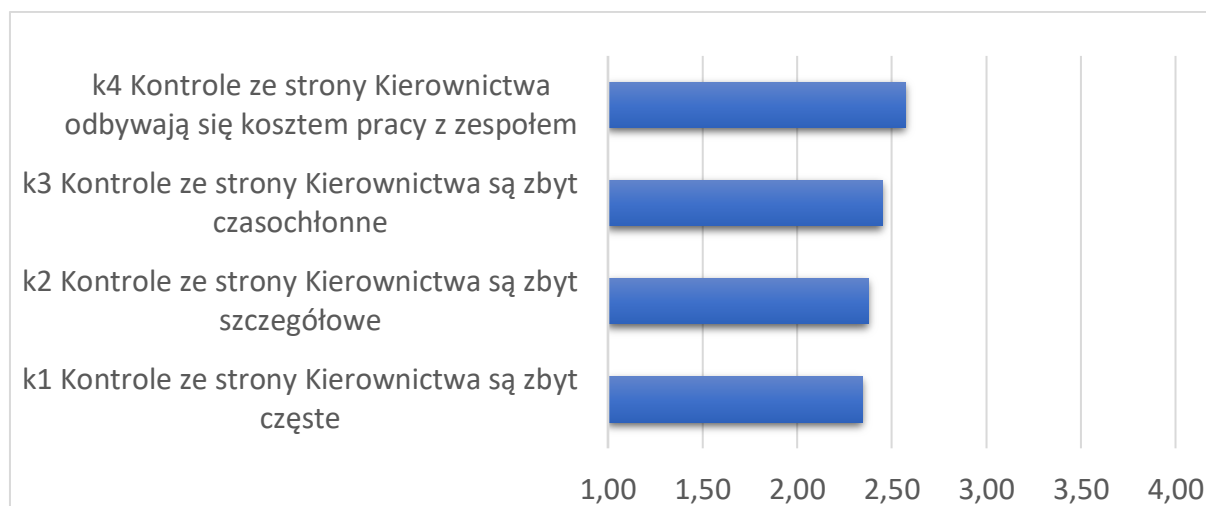
Rysunek 5.18 Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym



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 5.19 Czynniki stresu menedżerów sprzedaży związanych z kontrolą i ich siła



Źródło: Opracowanie własne

5.5 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. Treść pozycji testowych widoczna jest w Tabeli 1.40. 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.

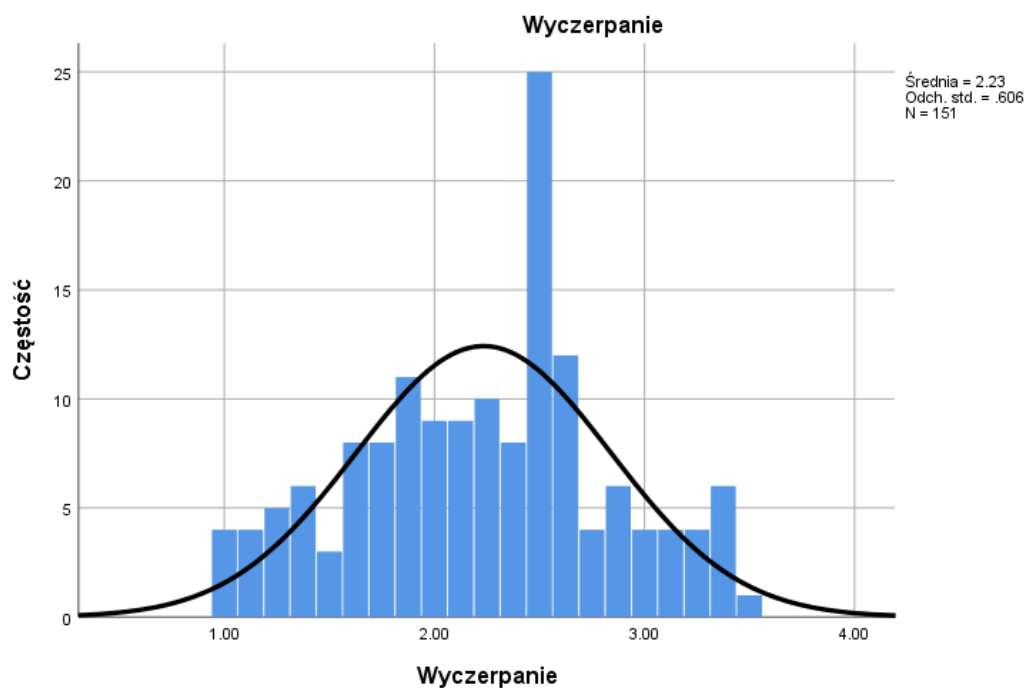
W drugim kroku sprawdzono, za pomocą eksploracyjnej analizy czynnikowej, dopasowanie pozycji testowych do wymuszonej struktury dwuwymiarowej narzędzia. Test K-M-O adekwatności doboru próby wynosi 0,832, co jest wartością całkowicie zadowalająca. Przy zastosowaniu rotacji Varimax, dwa wymuszone czynniki wyjaśniają 46,7% wariancji. Ładunki czynnikowe dla każdej z pozycji testowych, dla rozwiązania z wymuszonymi dwoma czynnikami i rotacją Varimax przedstawia Tabela 1.44 „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 lepszemu 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). Pozycje testowe, przyporządkowane do obu wymiarów kwestionariusza wraz z korelacjami pozycja testowa/skala, widoczne są w Tabeli 1.46 i Tabeli 1.48. Wymiar Wyczerpanie został obliczony

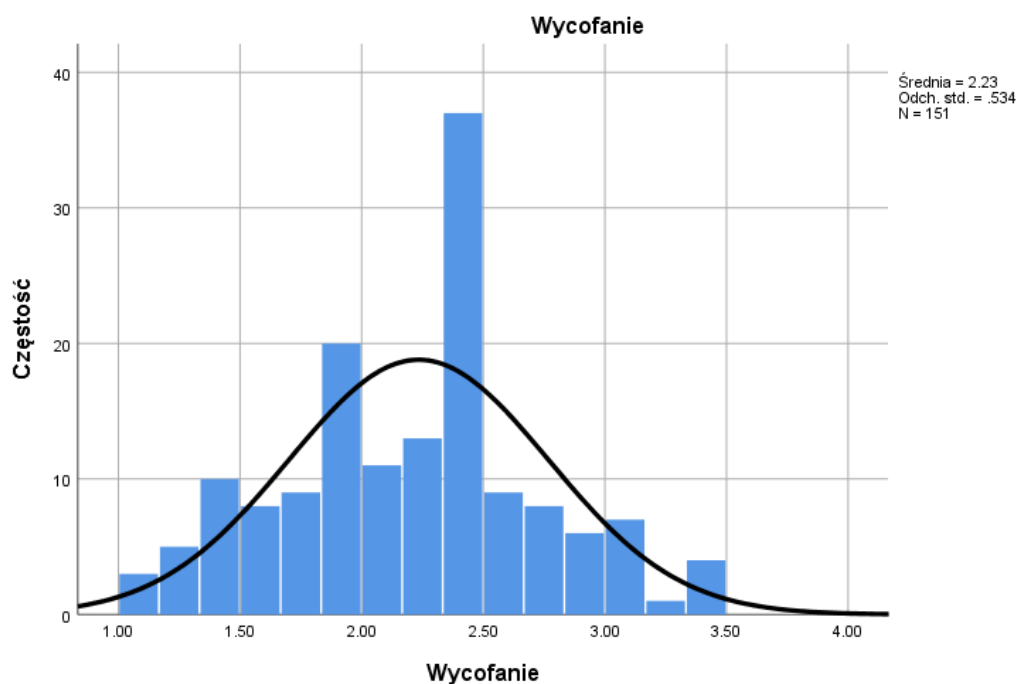
według wskazań klucza Baka i Basińska (2016); wymiar ten tworzy spójną skalę o Alfa=0,784. Natomiast wymiar Wycofanie został policzony według ww. klucza z pominięciem jednej pozycji testowej („Z czasem człowiek zaczyna nabierać dystansu do tego, co robi w pracy”), ze względu na brak korelacji tej pozycji 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; $p < 0,001$). Treść pozycji testowych wchodzących w skład każdego z wymiarów zawiera Tabela 1.52 oraz rozkład częstości dla wymiarów Wyczerpania i Wycofania tworzących model wypalenia zawodowego OLBI widoczny jest na Rysunkach 7.41 i 7.42, statystyki opisowe i wykresy skrzynkowe zawiera Rysunek 8.11.

Rysunek 5.20 Histogram przedstawiający rozkład wskaźnika „Wyczerpanie” obliczonego według klucza dla narzędzia OLBI



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 5.21 Histogram przedstawiający rozkład wskaźnika „Wycofanie” obliczonego według klucza dla narzędzia OLBI



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.

5.6 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 Tabela 5.3.

Tabela 5.3 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 zrekompensować odczuwany w pracy dyskomfort.

5.7 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 ogóle wskaźniki Stresu menedżerskiego i Stresu wynikającego z bycia kontrolowanym, stanowiły zmienną zależną w kolejnych analizach. Wyniki analiz opisane są w Tabeli 5.4.

Tabela 5.4 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

Szczegółowe wyniki serii analiz wariancji dla wymiarów stresu i wypalenia zawodowego, jako zmiennych zależnych i serii zmiennych demograficznych i firmograficznych, jako zmiennych niezależnych zamieszczono na stronie 223 - jednoczynnikowa analiza wariancji (ONEWAY).

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, osoby 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.

5.8 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. Rozwiązanie zakładające pięć skupień zobrazowane jest w Tabeli 5.5, zawierającej liczebności każdego ze skupień.

Tabela 5.5 Liczebność osób badanych przyporządkowanych do pięciu skupień

CLU5_1 Ward Method					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1 Skupienie 1	26	17.2	18.1	18.1
	2 Skupienie 2	45	29.8	31.3	49.3
	3 Skupienie 3	31	20.5	21.5	70.8
	4 Skupienie 4	17	11.3	11.8	82.6
	5 Skupienie 5	25	16.6	17.4	100.0
	Ogółem	144	95.4	100.0	
Braki danych	Systemowe braki danych	7	4.6		
Ogółem		151	100.0		

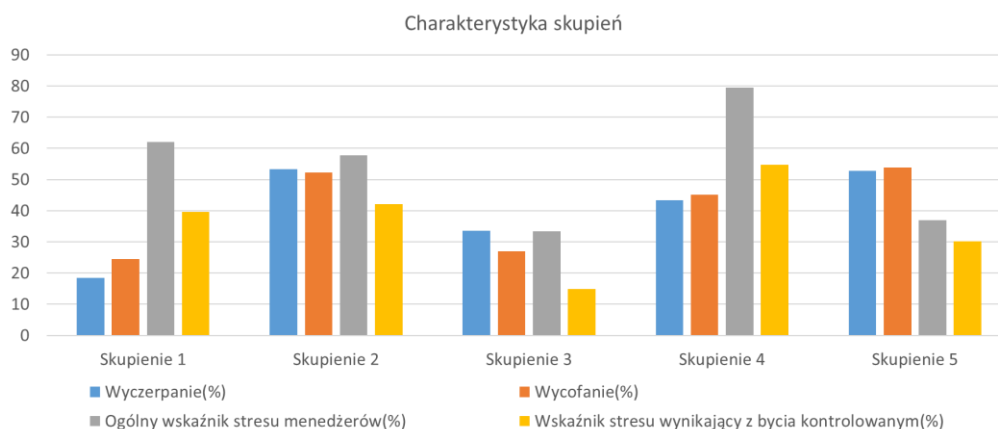
Źródło: Opracowanie własne

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 5.22 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.

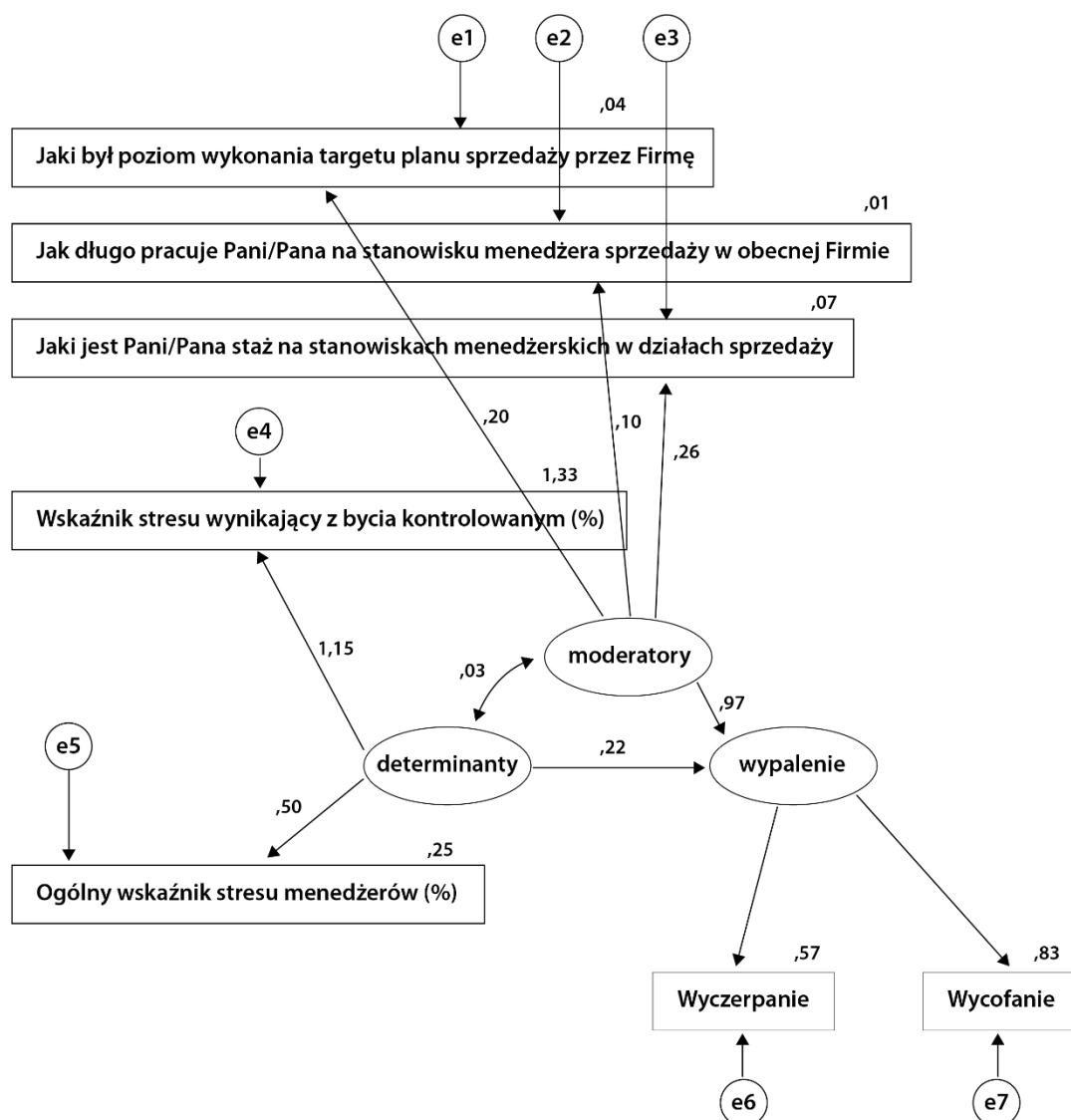
Skupienie 4: Wysoki poziom wypalenia i bardzo wysoki poziom stresu ogólnego. Osoby o średnim stażu w sprzedaży; średnim stażu menedżerskim, w firmach o średnim wzroście sprzedaży, wyrabiających średni i czasem wysoki poziom targetu, pracujące w średnich albo dużych firmach, o średnich działach sprzedaży,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

5.9 Weryfikacja hipotez w modelu równań strukturalnych SEM

Postulowane relacje między obciążeniem menedżerów sprzedaży stresem a obserwowanym u nich poziomem wypalenia zawodowego, przedstawiono na schematycznym modelu badawczym zilustrowanym i opisanym w rozdziale 4.3.4. – patrz rysunek 4.1. Model badawczy. Po przeprowadzeniu badań i zebraniu danych (omówienie w rozdziale 4.5), dokonano operacjonalizacji modelu badawczego do modelu równań strukturalnych. Model ścieżkowy przedstawiono na Rysunku 5.23.

Rysunek 5.23 Model SEM - schemat ze standaryzowanymi współczynnikami regresji dla ścieżek



Źródło: Materiały własne

W modelu uwzględniono następujące zmienne latentne:

- Stres menedżerów – opisywany przez dwie zmienne obserwowalne – „ogólny wskaźnik stresu menedżerów” i „wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym”. Zmienne obserwowalne dotyczące stresu omówione są w rozdziałach 5.2. Wyniki badań jakościowych nad identyfikacją czynników stresu determinujących wypalenie zawodowe wśród menedżerów sprzedaży oraz 5.3. Finalna kafeteria czynników stresu determinujących wypalenie zawodowe w badanej grupie menedżerów sprzedaży.
- Poziom wypalenia – poziom wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży jest mierzony standaryzowanym narzędziem OLBI, opisywany przez dwie zmienne

obserwowalne „Wyczerpanie” i „Wycofanie”, 5.4 Analiza wypalenia zawodowego OLBI.

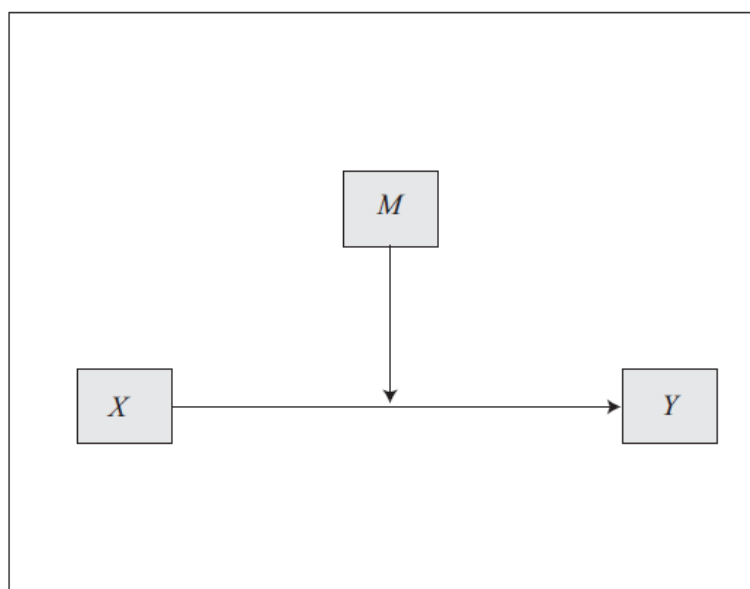
- Czynniki moderujące – postulowane moderatory relacji między stresem menedżerskim a poziomem wypalenia zawodowego. Pochodzą z ankiety demograficznej i zestawu pytań o charakterystyki firmy. Jako wskaźniki czynników moderujących związek stresu i wypalenia wybrano „Poziom wykonania planu sprzedaży przez Firmę”, „Staż na stanowisku menedżera sprzedaży w obecnej Firmie”, „Staż na stanowiskach menedżerskich w działach sprzedaży ogółem”.

Rysunek przedstawia model wraz ze standaryzowanymi współczynnikami regresji. Wartość Chi-kwadrat dla modelu wynosi $\chi^2(N=151, df=11) = 16,03; p=0,14$ (ni.). Wartości błędów dla modelu wynoszą $RMSEA=0,055$ oraz $CFI=0,980$. Parametry modelu wskazują na dobre dopasowanie modelu do danych. Zarówno stres menedżerów, jak i charakterystyki miejsca pracy w istotny sposób wpływają na poziom wypalenia zawodowego menedżerów sprzedaży. Przy czym powiązanie wypalenia ze stresem jest znacznie silniejsze.

5.10 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 Hayes (2017) i zilustrowany poglądowo na Rysunku 7.46, wydaje się mieć do powyższych rozważań najlepsze zastosowanie.

Rysunek 5.24 Ogólny schemat analiz moderacji według Hayes



Źródło: Hayes (2017)

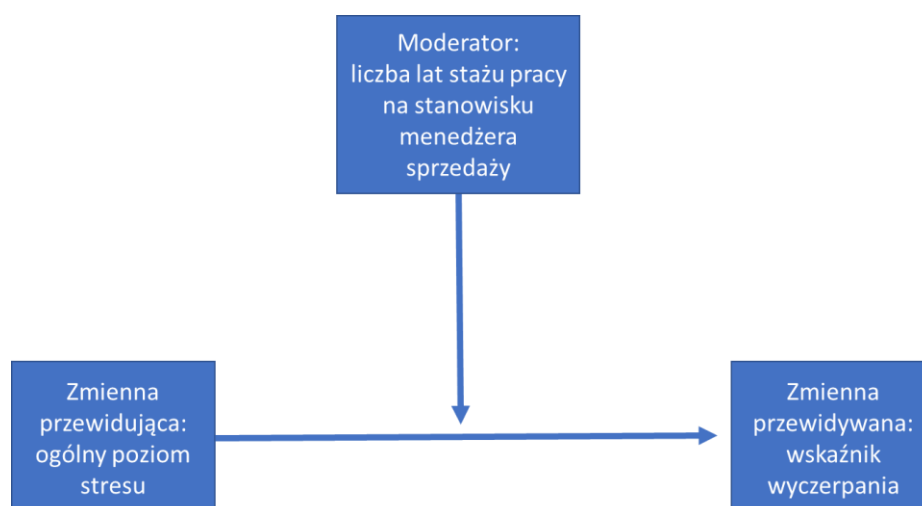
Za cele analiz przyjęto dwie grupy modeli, sprawdzających efekt potencjalnych moderatorów relacji stresu z wypaleniem zawodowym. Pierwsza dla zmiennej zależnej Wyczerpanie, a druga dla zmiennej Wycofanie (obie zmienne stanowią składowe wypalenia zawodowego, zgodnie z koncepcją narzędzia OLBI). Oczywiście, 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).

5.10.1 Wyczerpanie jako zmienna zależna

Zmienną zależną w poniższych analizach jest składnik Wyczerpanie, opisany przez odpowiednią podskalę narzędzia OLBI. Jest to zmienna wynikowa przewidywana. Kluczową zmienną przewidującą/wyjaśniającą jest stres menedżerów. Stres, mierzony jako wskaźnik raportowanego stresu ogólnego, oraz drugi wskaźnik – stresu rozumianego jako poczucie bycia nadmiernie kontrolowanym. Za pomocą szeregu analiz regresji testowano następujące zmienne, potencjalnie posiadające status moderatorów: staż pracy, poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez kierowany dział.

Model 1:

Rysunek 5.25 Model 1 Zmienna przewidywająca: ogólny poziom stresu/moderator: liczba lat stażu pracy na stanowisku menedżera sprzedaży/zmienna przewidywana: wskaźnik wyczerpania



Źródło: Opracowanie własne

Model pierwszy, gdzie zmienną przewidywaną był wskaźnik wyczerpania, zmienną przewidywającą ogólny poziom stresu, a testowanym moderatorem – liczba lat stażu pracy na stanowisku menedżera sprzedaży, wyjaśnia $R^2=0,05$ (5% wariancji) i jest istotny statystycznie na poziomie trendu ($p=0,0515$). Jednak wyraz interakcyjny w równaniu nie osiągnął poziomu istotności statystycznej.

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2262	,0512	,3557	2,6428	3,0000	147,0000	,0515

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0653	,4283	7,1574	,0000	2,2189	3,9117
Stres	-,0082	,0073	-1,1184	,2652	-,0226	,0063
menedz_1	-,2064	,1037	-1,9904	,0484	-,4114	-,0015
Int_1	,0020	,0018	1,1226	,2634	-,0016	,0056

Product terms key:

Int_1 : Stres x menedz_1

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

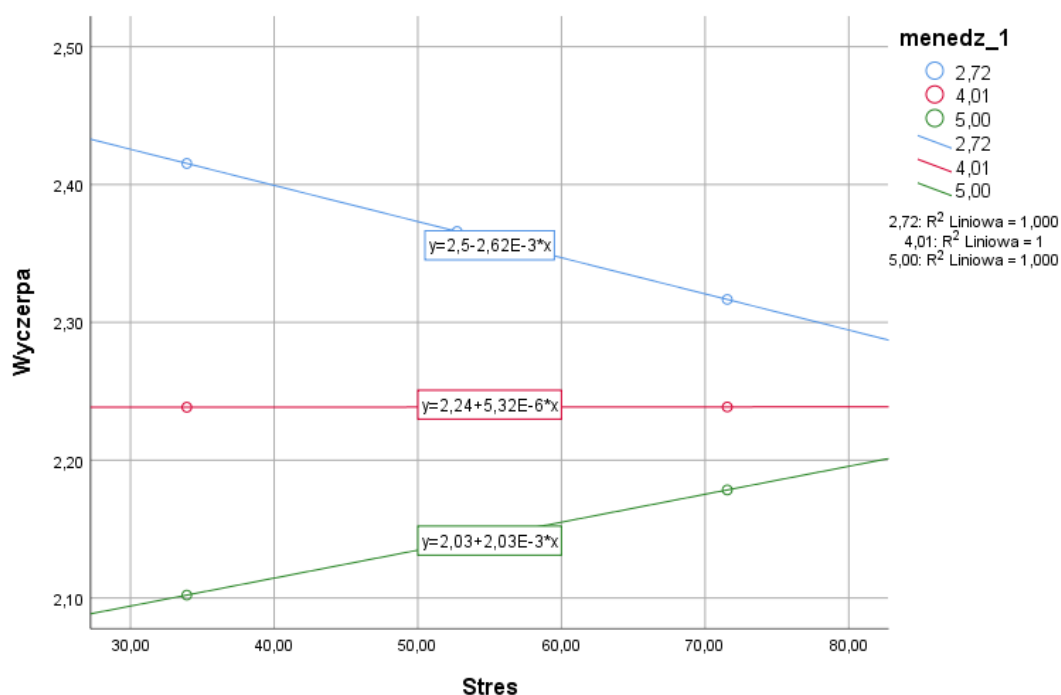
	R2-chng	F	df1	df2	p
S*W	,0081	1,2603	1,0000	147,0000	,2634

Focal predict: Stres (X)

Mod var: menedz_1 (W)

Warto zwrócić jednak uwagę na rozkład średnich dla wyrazu interakcyjnego. Układają się w interesujący obraz, wskazujący na mobilizującą rolę stresu u menedżerów młodszych stażem i wyczerpującą rolę stresu u pracowników najstarszych (z formą pośrednią w grupie o średnim stażu). Być może w próbie o większej liczebności ten układ średnich osiągnąłby poziom istotności statystycznej. A w analizowanej próbie stanowi ciekawą sugestię do rozważań o moderacyjnej roli stażu menedżerskiego, w relacji między stresem a wyczerpaniem.

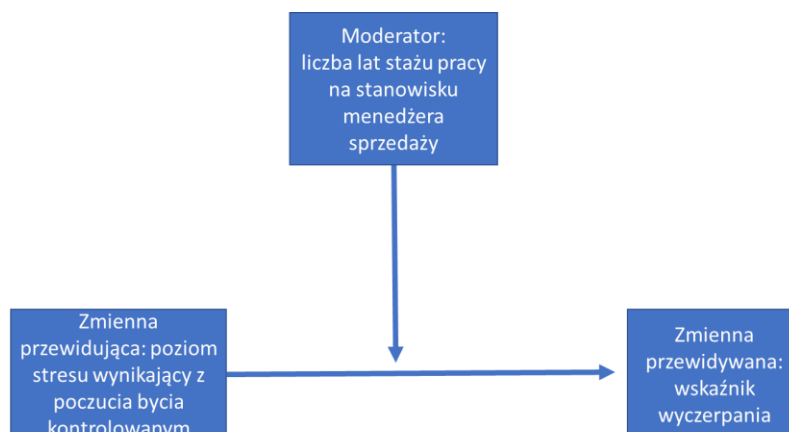
Rysunek 5.26 Wizualizacja interakcji między stresem a stażem menedżerskim w kontekście wyczerpania



Źródło: Opracowanie własne

Model 2:

Rysunek 5.27 Model 2 Zmienna przewidywana: poziom stresu wynikający z poczucia bycia kontrolowanym/
 moderator: liczba lat stażu pracy na stanowisku menedżera sprzedaży/zmienna przewidywana: wskaźnik
 wyczerpania

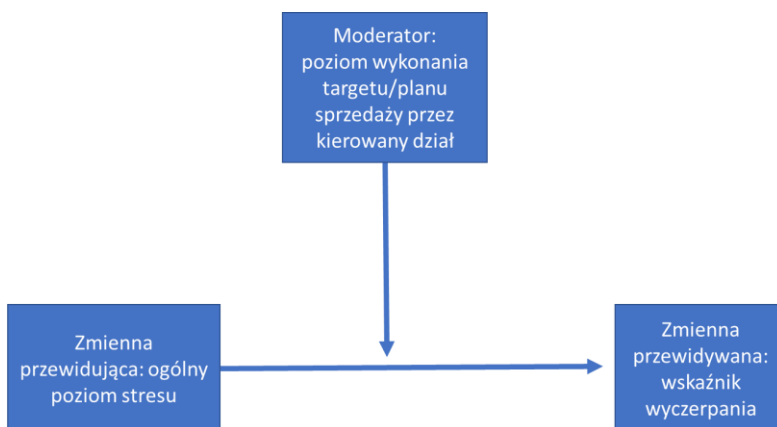


Źródło: Opracowanie własne

Model drugi, gdzie zmienną przewidywaną był wskaźnik wyczerpania, zmienną przewidyującą poziom stresu wynikający z poczucia bycia kontrolowanym, a testowanym moderatorem – liczba lat stażu pracy na stanowisku menedżera sprzedaży, wyjaśnia $R^2=0,06$ (6% wariancji) i jest istotny statystycznie na poziomie trendu ($p=0,01$). Jednak wyraz interakcyjny w równaniu zdecydowanie nie osiągnął poziomu istotności statystycznej ($p=0,92$).

Model 3

Rysunek 5.28 Model 3 Zmienna przewidyująca: ogólny poziom stresu/ moderator: poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez kierowany dział/zmienna przewidywana: wskaźnik wyczerpania

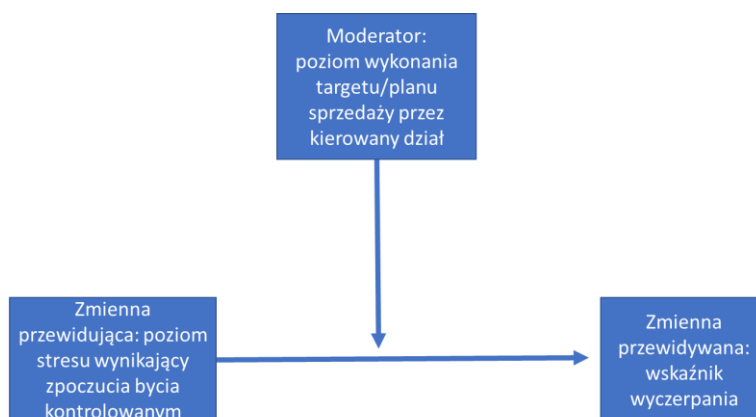


Źródło: Opracowanie własne

Model trzeci, gdzie zmienną przewidywaną był wskaźnik wyczerpania, zmienną przewidyującą ogólny poziom stresu, a testowanym moderatorem – poziom wykonania targetu planu sprzedaży przez kierowany dział, wyjaśnia poniżej jednego procenta wariancji i nie jest istotny statystycznie.

Model 4

Rysunek 5.29 Model 4 Zmienna przewidyująca: poziom stresu wynikający z poczucia bycia kontrolowanym/ moderator: poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez kierowany dział/zmienna przewidywana: wskaźnik wyczerpania



Źródło: Opracowanie własne

Model czwarty, gdzie zmienną przewidywaną był wskaźnik wyczerpania, zmienną przewidyującą poziom stresu wynikający z poczucia bycia kontrolowanym, a testowanym

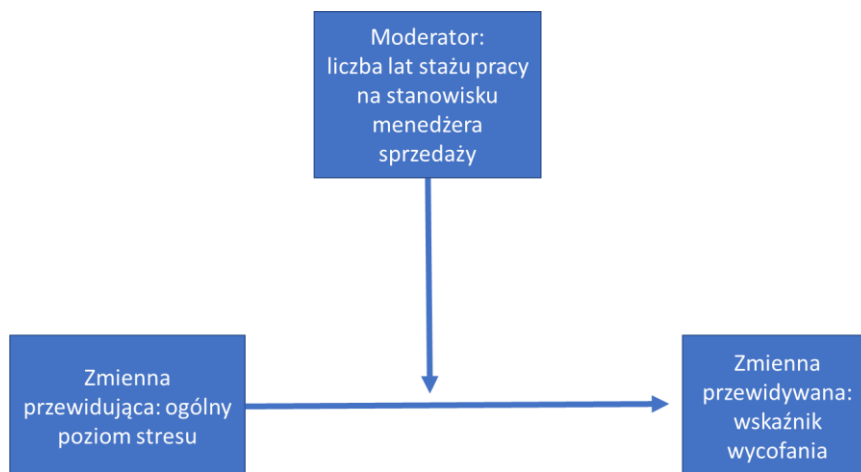
moderatorem – poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez kierowany dział wyjaśnia trzy procent wariancji i nie jest istotny statystycznie.

5.10.2 Wycofanie jako zmienna zależna

Zmienną zależną w poniższych analizach jest składnik Wycofanie, opisany przez odpowiednią podskale narzędzia OLBİ. Jest to zmienna wynikowa, przewidywana. Kluczową zmienną przewidującą/wyjaśniającą jest stres menedżerów. Stres, mierzony jako wskaźnik raportowanego stresu ogólnego oraz drugi wskaźnik – stresu rozumianego jako poczucie bycia nadmiernie kontrolowanym. Za pomocą szeregu analiz regresji testowano następujące zmienne potencjalnie posiadające status moderatorów: staż pracy, poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez kierowany dział.

Model 5

Rysunek 5.30 Model 5: Zmienna przewidująca: ogólny poziom stresu/ moderator: liczba lat stażu pracy na stanowisku menedżera sprzedaży/zmienna przewidywana: wskaźnik wycofania



Źródło: Opracowanie własne

Model piąty, gdzie zmienną przewidywaną był wskaźnik wycofania, zmienną przewidującą ogólny poziom stresu a testowanym moderatorem – liczba lat stażu pracy na stanowisku menedżera sprzedaży, wyjaśnia $R^2=0,075$ (7,5% wariancji) i jest istotny statystycznie na poziomie trendu ($p=0,009$). Jednak wyraz interakcyjny w równaniu nie osiągnął poziomu istotności statystycznej ($p=0,18$).

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2746	,0754	,2692	3,9969	3,0000	147,0000	,0090

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8699	,3725	7,7038	,0000	2,1337	3,6061
Stres	-,0049	,0063	-,7740	,4402	-,0175	,0076
menedz_1	-,2028	,0902	-2,2485	,0260	-,3811	-,0246
Int_1	,0021	,0016	1,3234	,1878	-,0010	,0052

Product terms key:

Int_1 : Stres x menedz_1

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

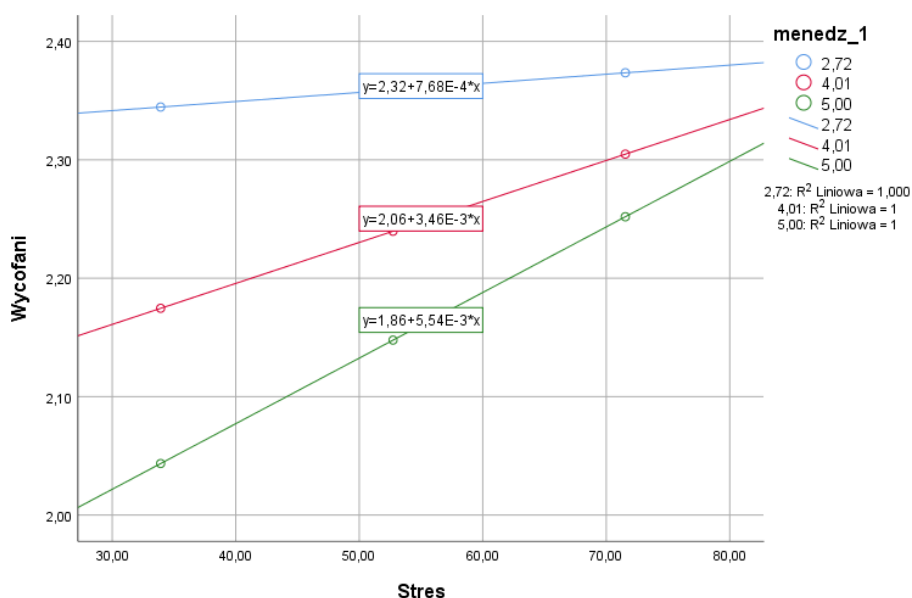
	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0110	1,7513	1,0000	147,0000	,1878

Focal predict: Stres (X)

Mod var: menedz_1 (W)

Warto jednak zwrócić uwagę na rozkład średnich dla wyrazu interakcyjnego. Układają się w interesujący obraz, wskazujący na konsekwentną dodatnią relację między ogólnym poziomem stresu a poziomem wycofania. Relacja ta jest najsłabsza w grupach najmłodszych stażem, stopniowo silniejsza w grupie o średnim stażu zawodowym i najwyższa w grupie najstarszych stażem. Należy zauważyć, że są to zależności słabe, zachodzące głównie w zakresie ogólnie niskiego poziomu wycofania.

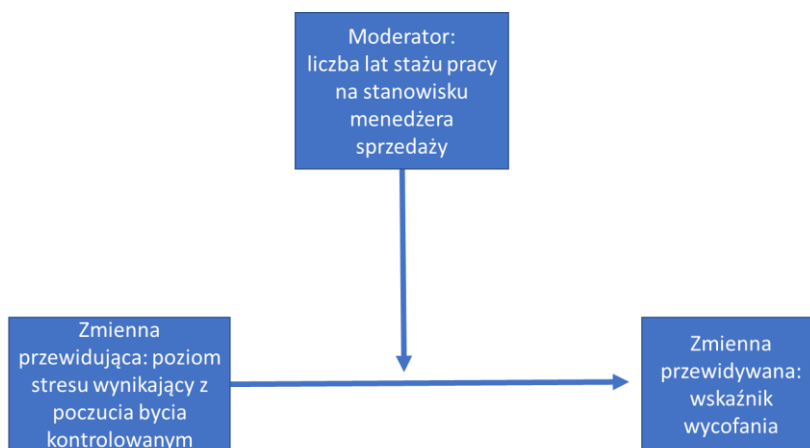
Rysunek 5.31 Wizualizacja interakcji między stresem a stażem menedżerskim w kontekście wycofania



Źródło: Opracowanie własne

Model 6

Rysunek 5.32 Model 6 Zmienna przewidywana: poziom stresu wynikający z poczucia bycia kontrolowanym/
moderator: liczba lat stażu pracy na stanowisku menedżera sprzedaży/przewidywana: wskaźnik wycofania



Źródło: Opracowanie własne

Model szósty, gdzie zmienną przewidywaną był wskaźnik wycofania, zmienną przewidyującą poziom stresu wynikający z poczucia bycia kontrolowanym, a testowanym moderatorem – liczba lat stażu pracy na stanowisku menedżera sprzedaży wyjaśnia $R^2=0,12$

(12% wariancji) i jest istotny statystycznie na poziomie $p=0,0002$. Jednak wyraz interakcyjny w równaniu nie osiągnął poziomu istotności statystycznej ($p=0,33$).

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3535	,1249	,2547	6,9954	3,0000	147,0000	,0002

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,5769	,2726	9,4543	,0000	2,0382	3,1156
Stres_Ko	,0005	,0065	,0714	,9432	-,0123	,0132
menedz_1	-,1410	,0631	-2,2362	,0268	-,2656	-,0164
Int_1	,0015	,0015	,9606	,3383	-,0015	,0045

Product terms key:

Int_1 : Stres_Ko x menedz_1

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

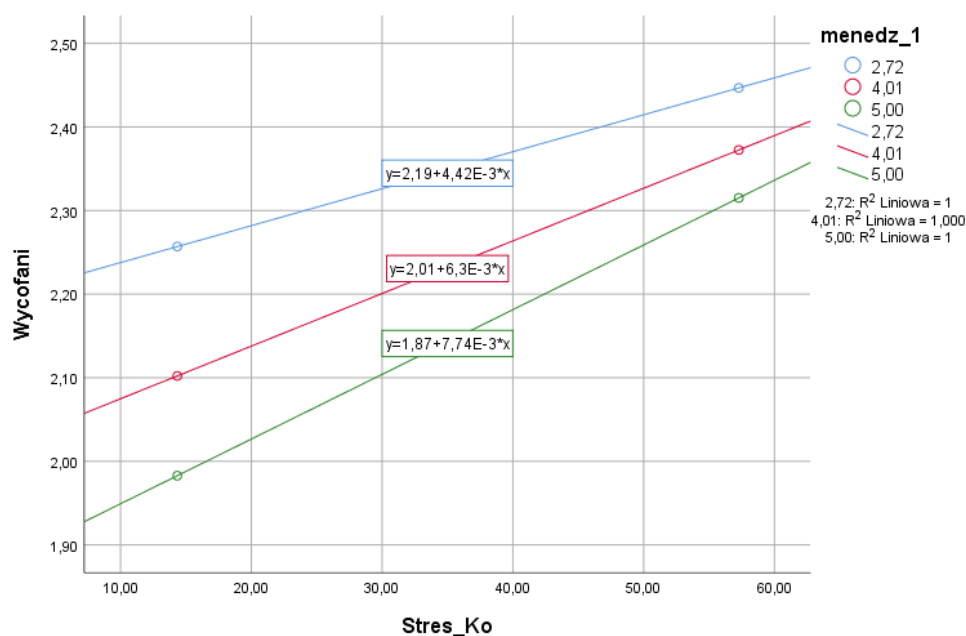
	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0055	,9228	1,0000	147,0000	,3383

Focal predict: Stres_Ko (X)

Mod var: menedz_1 (W)

Rozkład średnich dla wyrazu interakcyjnego potwierdza, że stres wynikający z bycia kontrolowanym istotnie zwiększa wycofanie we wszystkich grupach – niezależnie od stażu menedżerskiego.

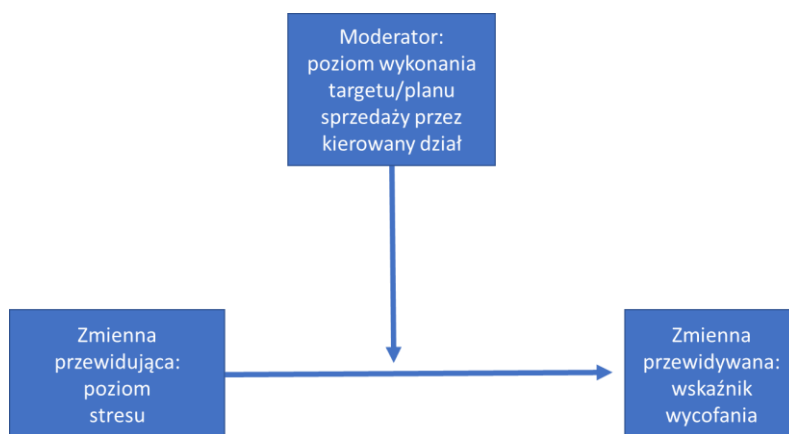
Rysunek 5.33 Wizualizacja interakcji między stresem wynikającym z kontroli a stażem menedżerskim



Źródło: Opracowanie własne

Model 7

Rysunek 5.34 Model 7 Zmienna przewidywana: poziom stresu/ moderator: poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez kierowany dział/przewidywana: wskaźnik wycofania

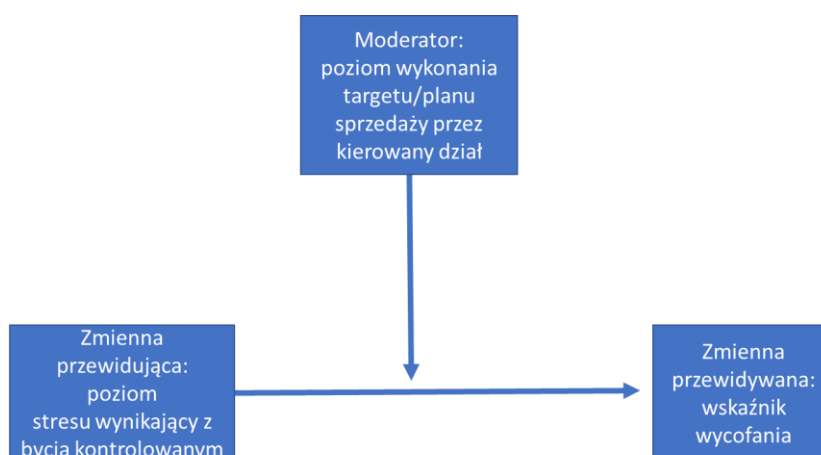


Źródło: Opracowanie własne

Model siódmy, gdzie zmienną przewidywaną był wskaźnik wycofania, zmienną przewidywającą ogólny poziom stresu, a testowanym moderatorem – poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez kierowany dział, wyjaśnia poniżej dwóch procent wariancji i nie jest istotny statystycznie.

Model 8

Rysunek 5.35 Model 8 Zmienna przewidywana: poziom stresu wynikający z bycia kontrolowanym/moderator: poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez kierowany dział/przewidywana: wskaźnik wycofania



Źródło: Opracowanie własne

Model ósmy, gdzie zmienną przewidywaną był wskaźnik wycofania, zmienną przewidyującą poziom stresu wynikający z poczucia bycia kontrolowanym, a testowanym moderatorem – poziom wykonania targetu planu sprzedaży przez kierowany dział, wyjaśnia $R^2=0,108$ (10% wariancji) i jest istotny statystycznie na poziomie $p=0,0007$. Wyraz interakcyjny w równaniu jest istotny na poziomie $p=0,026$ i wskazuje na relacje moderacji.

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3289	,1082	,2596	5,9452	3,0000	147,0000	,0007

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7387	,1869	9,3050	,0000	1,3694	2,1079
Stres_Ko	,0169	,0048	3,5092	,0006	,0074	,0264
target_z	,0877	,0597	1,4690	,1440	-,0303	,2057
Int_1	-,0033	,0015	-2,2484	,0260	-,0062	-,0004

Product terms key:

Int_1 : Stres_Ko x target_z

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

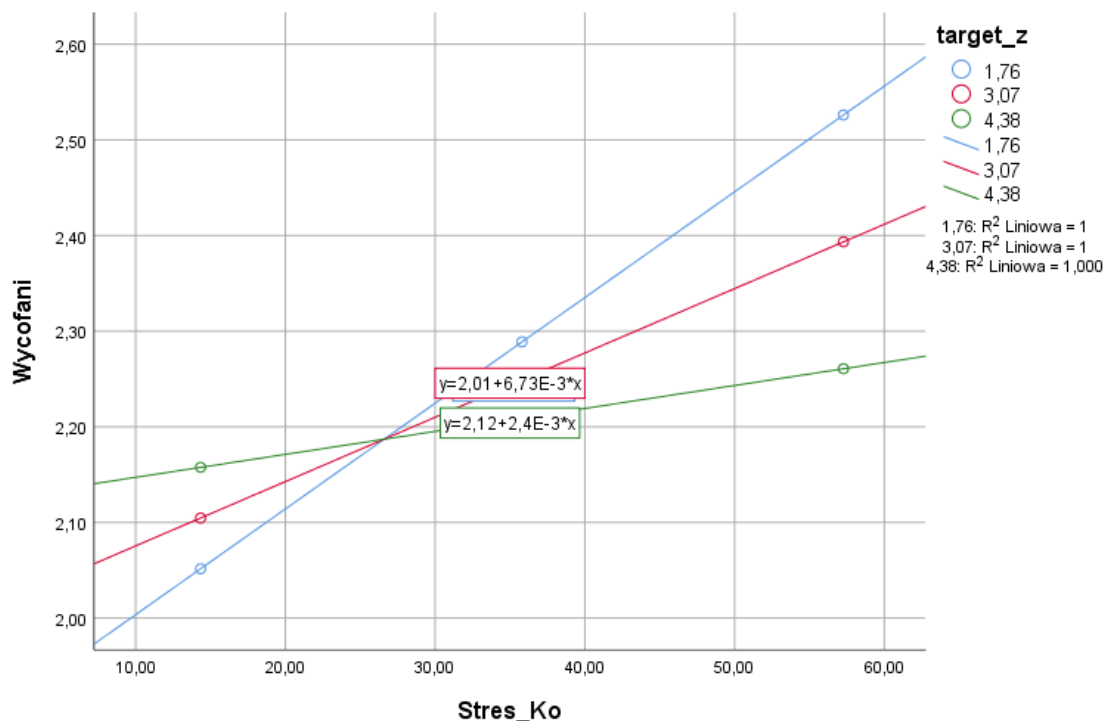
	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0307	5,0554	1,0000	147,0000	,0260

Focal predict: Stres_Ko (X)

Mod var: target_z (W)

Wizualizacja moderatora, jakim w modelu ósmym okazał się być poziom wykonania targetu, pozwala zaobserwować, że poziom wycofania rośnie wraz z poziomem stresu, wynikającym z kontroli we wszystkich wyróżnionych ze względu na target planu sprzedaży. Jednak wzrost poziomu wycofania wraz ze wzrostem stresu, jest największy w grupie o najmniejszym poziomie wykonania targetu. Natomiast w grupie o największym poziomie wykonania targetu – poziom stresu nie wpływa znacząco na wypalenie zawodowe.

Rysunek 5.36 Wizualizacja interakcji między stresem a wykonaniem targetu w kontekście wycofania



Źródło: Opracowanie własne

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.

5.11 Podsumowanie:

W niniejszej pracy doktorskiej zostały postawione wymienione poniżej hipotezy badawcze. 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 $p < 0,06$).

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 sprzedaży 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 sprzedaży 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.

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.

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.

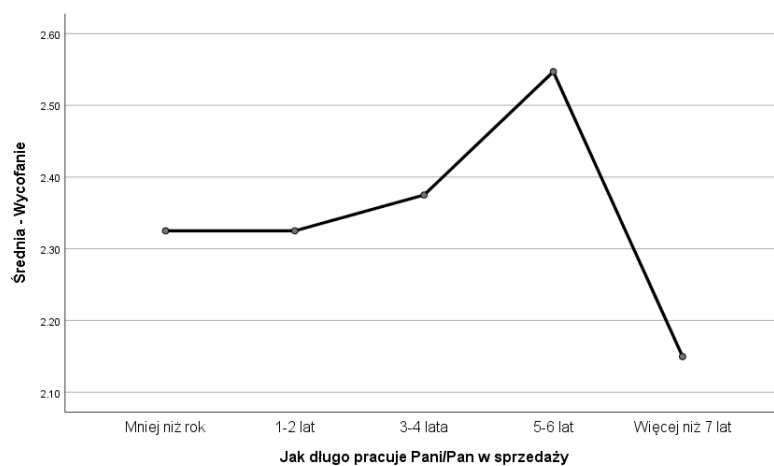
Tabela 5.6 ANOVA dla stażu zawodowego w dziale sprzedaży

Tabela ANOVA			Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Wyczerpanie * staż_s2 Jak długo pracuje Pani/Pan w sprzedaży	Między grupami	(Połączone)	1,487	4	0,372	1,012	0,403
	Wewnątrz grup		53,628	146	0,367		
	Ogółem		55,115	150			
Wycofanie * staż_s2 Jak długo pracuje Pani/Pan w sprzedaży	Między grupami	(Połączone)	2,762	4	0,690	2,518	0,044
	Wewnątrz grup		40,031	146	0,274		
	Ogółem		42,793	150			
Stres Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%) * staż_s2 Jak długo pracuje Pani/Pan w sprzedaży	Między grupami	(Połączone)	384,708	4	96,177	0,266	0,899
	Wewnątrz grup		52691,600	146	360,901		
	Ogółem		53076,308	150			
Stres_Kontrola Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%) * staż_s2 Jak długo pracuje Pani/Pan w sprzedaży	Między grupami	(Połączone)	2260,024	4	565,006	1,234	0,299
	Wewnątrz grup		66875,427	146	458,051		
	Ogółem		69135,451	150			

Źródło: Opracowanie własne

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.

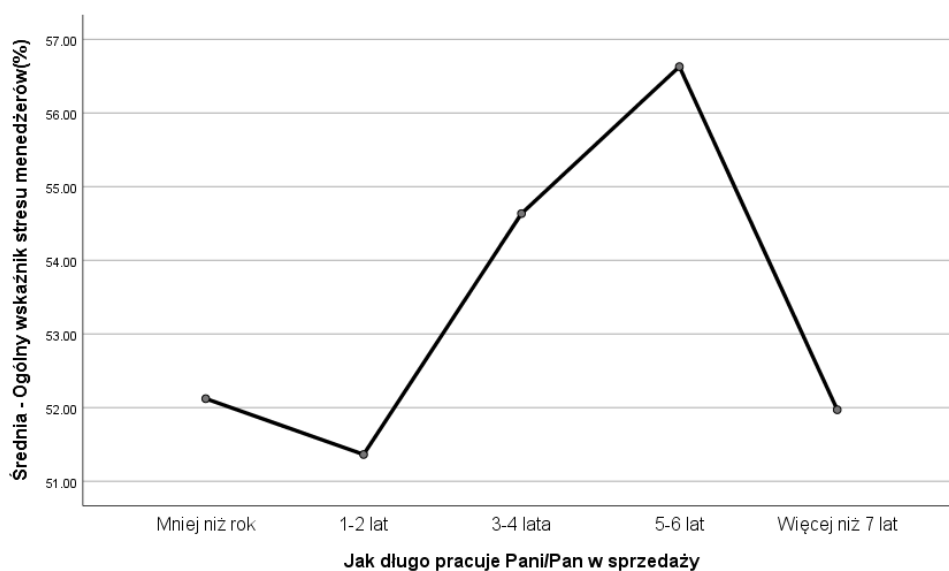
Rysunek 5.37 Wycofanie a staż w sprzedaży



Źródło: Opracowanie własne

Możemy też zaobserwować w grupie osób pracujących w sprzedaży 5-6 lat, najwyższy poziom stresu menedżerskiego.

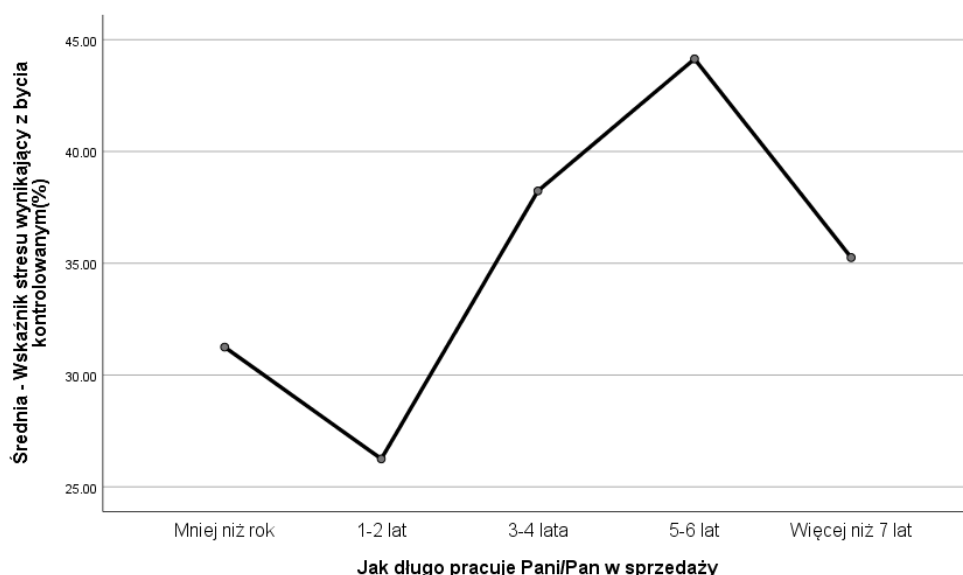
Rysunek 5.38 Ogólny wskaźnik stresu menedżerskiego a staż w sprzedaży



Źródło: Opracowanie własne

W grupie tej najwyższy był również poziom stresu związany z byciem kontrolowanym.

Rysunek 5.39 Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym a staż w sprzedaży



Źródło: Opracowanie własne

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.

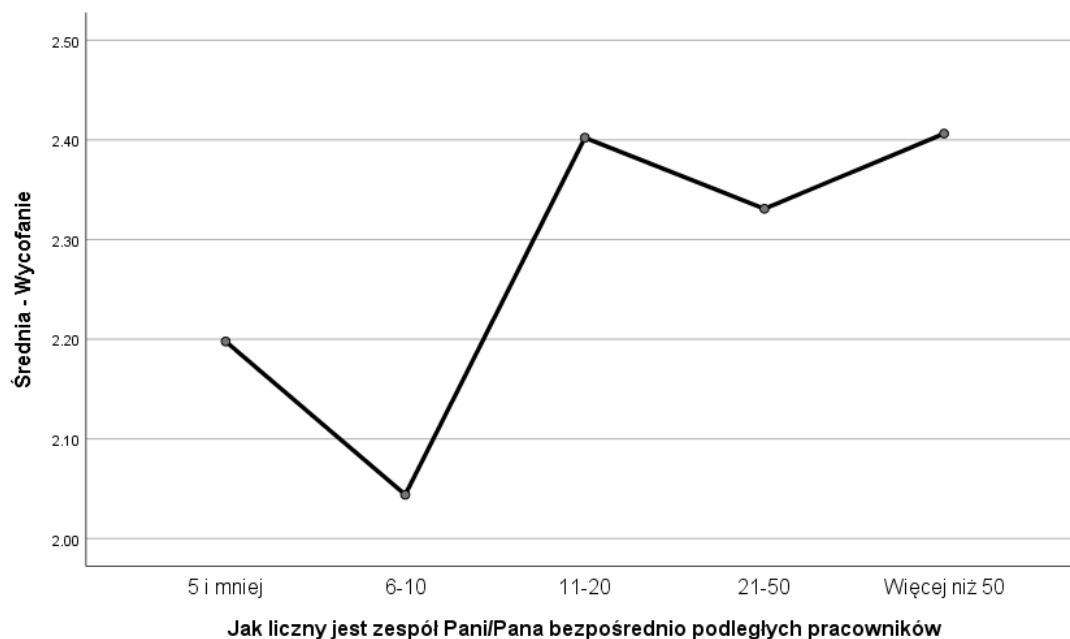
Tabela 5.7 ANOVA dla liczby zatrudnionych sprzedawców będących pod bezpośrednim kierownictwem menedżera

Tabela ANOVA			Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Wyczerpanie * ile_bezposrednio2 Jak liczny jest zespół Pani/Pana bezpośrednio podległych pracowników	Między grupami	(Połączone)	1,194	4	0,299	0,808	0,522
	Wewnątrz grup		53,921	146	0,369		
	Ogółem		55,115	150			
Wycofanie * ile_bezposrednio2 Jak liczny jest zespół Pani/Pana bezpośrednio podległych pracowników	Między grupami	(Połączone)	2,318	4	0,579	2,090	0,085
	Wewnątrz grup		40,475	146	0,277		
	Ogółem		42,793	150			
Stres Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%) * ile_bezposrednio2 Jak liczny jest zespół Pani/Pana bezpośrednio podległych pracowników	Między grupami	(Połączone)	755,434	4	188,859	0,527	0,716
	Wewnątrz grup		52320,874	146	358,362		
	Ogółem		53076,308	150			
Stres_Kontrolne Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%) * ile_bezposrednio2 Jak liczny jest zespół Pani/Pana bezpośrednio podległych pracowników	Między grupami	(Połączone)	217,560	4	54,390	0,115	0,977
	Wewnątrz grup		68917,891	146	472,040		
	Ogółem		69135,451	150			

Źródło: Opracowanie własne

Jak widać, w największym stopniu dotyczyło to menedżerów kierujących grupą liczącą więcej niż 50-ciu podległych mu sprzedawców.

Rysunek 5.40 Wycofanie a liczebność podległego zespołu sprzedażowego



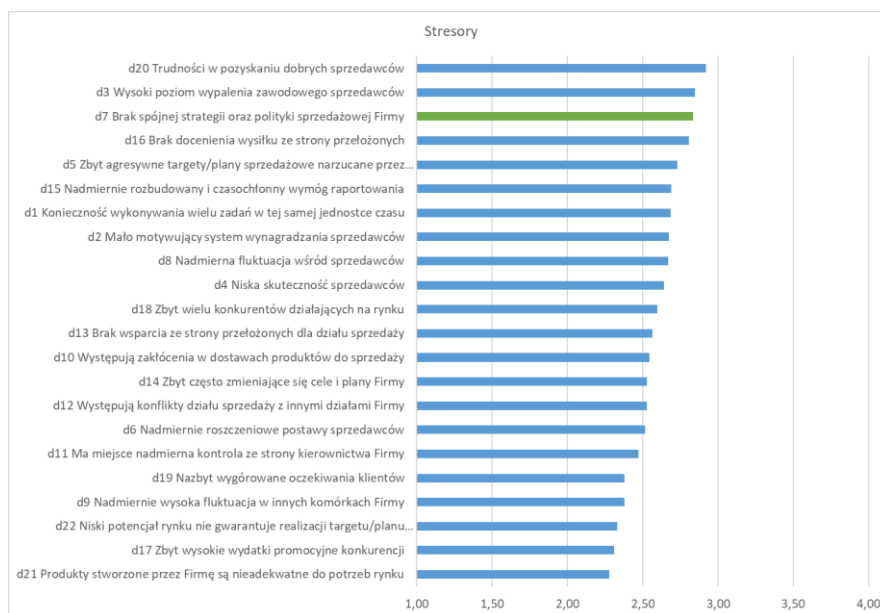
Źródło: Opracowanie własne

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.

Rysunek 5.41 Natężenie poszczególnych czynników stresu



Źródło: Opracowanie własne

Przedstawione powyżej trzy hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie. Cztery kolejne natomiast, zostały zweryfikowane negatywnie.

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.

Tabela 5.8 ANOVA dla poziomu wykonania targetu

Tabela ANOVA			Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Wyczerpanie * target_zespol2 Jaki był poziom wykonania targetu planu sprzedaży przez kierowany dział	Między grupami	(Połączone)	0,611	4	0,153	0,409	0,802
	Wewnątrz grup		54,503	146	0,373		
	Ogółem		55,115	150			
Wycofanie * target_zespol2 Jaki był poziom wykonania targetu planu sprzedaży przez kierowany dział	Między grupami	(Połączone)	0,269	4	0,067	0,231	0,921
	Wewnątrz grup		42,524	146	0,291		
	Ogółem		42,793	150			
Stres Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%) * target_zespol2 Jaki był poziom wykonania targetu planu sprzedaży przez kierowany dział	Między grupami	(Połączone)	2385,344	4	596,336	1,718	0,149
	Wewnątrz grup		50690,964	146	347,198		
	Ogółem		53076,308	150			
Stres_Kontrolne Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%) * target_zespol2 Jaki był poziom wykonania targetu planu sprzedaży przez kierowany dział	Między grupami	(Połączone)	2667,011	4	666,753	1,465	0,216
	Wewnątrz grup		66468,440	146	455,263		
	Ogółem		69135,451	150			

Źródło: Opracowanie własne

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

Jak możemy zaobserwować w poniższej tabeli, nie istnieje istotny związek między wyczerpaniem a wiekiem menedżerów sprzedaży.

Tabela 5.9 ANOVA dla wieku menedżera

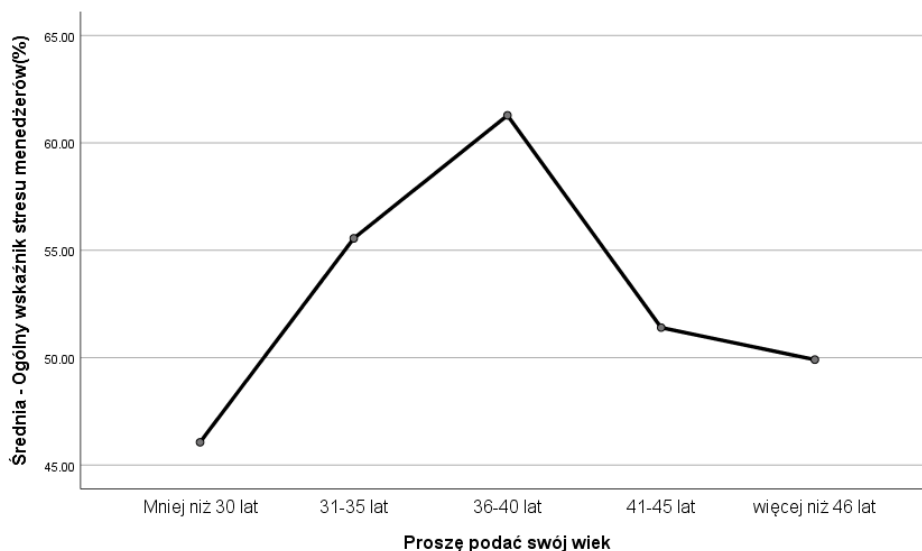
Tabela ANOVA			Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Wyczerpanie * wiek2 Proszę podać swój wiek	Między grupami	(Połączone)	1,034	4	0,258	0,698	0,595
	Wewnątrz grup		54,081	146	0,370		
	Ogółem		55,115	150			
Wycofanie * wiek2 Proszę podać swój wiek	Między grupami	(Połączone)	1,791	4	0,448	1,594	0,179
	Wewnątrz grup		41,002	146	0,281		
	Ogółem		42,793	150			
Stres Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%) * wiek2 Proszę podać swój wiek	Między grupami	(Połączone)	3267,954	4	816,989	2,395	0,053
	Wewnątrz grup		49808,354	146	341,153		
	Ogółem		53076,308	150			
Stres_Kontrolne Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%) * wiek2 Proszę podać swój wiek	Między grupami	(Połączone)	2093,539	4	523,385	1,140	0,340
	Wewnątrz grup		67041,912	146	459,191		
	Ogółem		69135,451	150			

Źródło: Opracowanie własne

Nie ma też miejsca korelacja między wycofaniem/dystansem do pracy a wiekiem. Hipoteza ta zatem została zweryfikowana negatywnie. Różnią się zatem te wyniki od wyników badań kanadyjskich badaczy z *University of Montreal* (Merchand, Blanc, Beauregard, 2018), prezentowanych w rozdziale II. Wiek podlegał nieliniowemu związkowi z emocjonalnym wyczerpaniem i całkowitym wypaleniem, podczas gdy był liniowo powiązany z cynizmem i zmniejszoną skutecznością zawodową. Natomiast możemy zaobserwować istotną zależność między wiekiem a poziomem stresu menedżerskiego.

Dotyczy to zwłaszcza menedżerów między 36-tym a 40-tym rokiem życia. Najniższy poziom stresu możemy zaobserwować u menedżerów najmłodszych (mniej niż 30 lat), jak i najstarszych (więcej niż 46 lat).

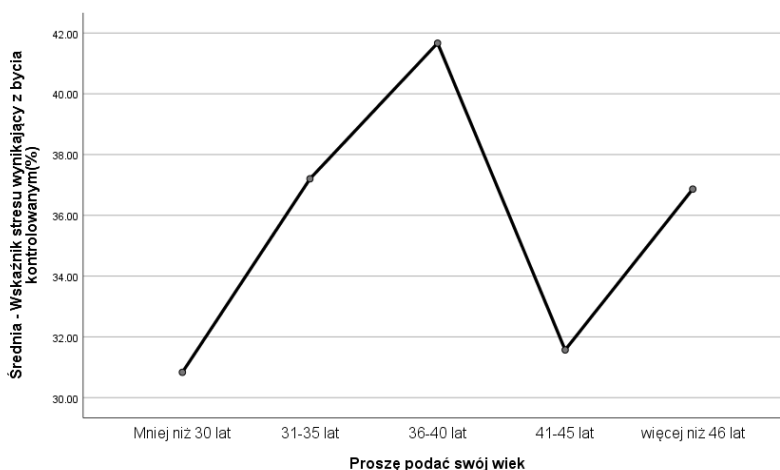
Rysunek 5.42 Wiek a ogólny wskaźnik stresu menedżerskiego



Źródło: Opracowanie własne

Co ciekawe, grupa wiekowa 36-40 lat charakteryzuje się najwyższym poziomem stresu związanego z byciem kontrolowanym, co przedstawione jest w poniższej tabeli.

Rysunek 5.43 Wiek a ogólny wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym



Źródło: Opracowanie własne

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 szczególnie 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.

Tabela 5.10 ANOVA dla płci menedżera

Tabela ANOVA			Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Wyczerpanie * plec2 Proszę zazaczyć plec	Między grupami	(Połączone)	0,184	1	0,184	0,500	0,481
	Wewnątrz grup		54,931	149	0,369		
	Ogółem		55,115	150			
Wycofanie * plec2 Proszę zazaczyć plec	Między grupami	(Połączone)	0,118	1	0,118	0,412	0,522
	Wewnątrz grup		42,675	149	0,286		
	Ogółem		42,793	150			
Stres Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%) * plec2 Proszę zazaczyć plec	Między grupami	(Połączone)	134,975	1	134,975	0,380	0,539
	Wewnątrz grup		52941,333	149	355,311		
	Ogółem		53076,308	150			
Stres_Kontrolę Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%) * plec2 Proszę zazaczyć plec	Między grupami	(Połączone)	959,534	1	959,534	2,097	0,150
	Wewnątrz grup		68175,917	149	457,556		
	Ogółem		69135,451	150			

Źródło: Opracowanie własne

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. Siłę tego czynnika możemy zauważyć w poniższym zestawieniu.

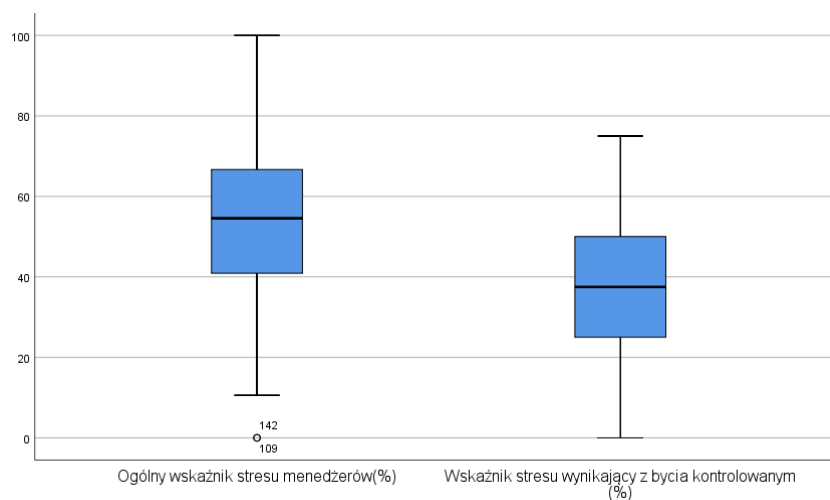
Rysunek 5.44 Natężenie poszczególnych czynników stresu



Źródło: Opracowanie własne

Ogólny, zagregowany poziom czynnika stresu związanego z byciem kontrolowanym, był niższy od poziomu zagregowanego wskaźnika stresu menedżerskiego, co możemy zaobserwować w poniższym zestawieniu. 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.

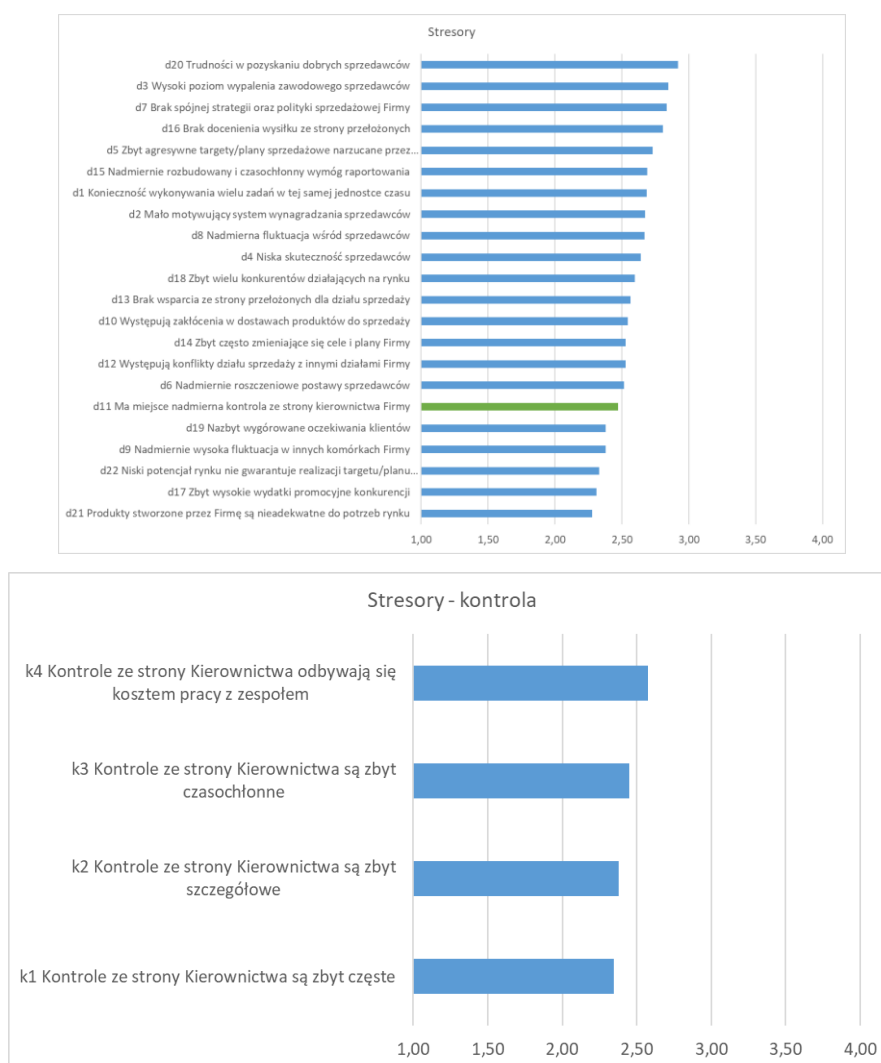
Rysunek 5.45 Wykres skrzynkowy przedstawiający dyspersję wskaźników „Ogólnego stresu menedżerskiego” i „Stresu Wynikającego z bycia kontrolowanym”



Źródło: Opracowanie własne

Dokładny rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące kontroli możemy zaobserwować poniżej. Kształtowały się one na bardzo niskim poziomie, co pozwala domniemywać, że to nie kontrola jest głównym źródłem stresu wśród menedżerów sprzedaży.

Rysunek 5.46 Znaczenie czynnika kontroli



Źródło: Opracowanie własne

Podsumowując, z siedmiu postawionych hipotez badawczych trzy okazały się prawdziwe, a cztery zostały zweryfikowane negatywnie.

Tabela 5.11 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 osiągane 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

5.11.1 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 deklaracyjny, oparty o uprzednio przygotowany kwestionariusz.

Badania miały też charakter punktowy. Odbyły 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.

5.11.2 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.

5.11.3 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 ($n=151$).

BIBLIOGRAFIA

Pozycje książkowe:

1. Bańka A. (2001). *Psychopatologia pracy*. Poznań: Gemini.
2. Bartkowiak G. (1999). *Psychologia zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo AE.
3. Bartkowiak G. (2005). *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
4. Bilikiewicz A. (2003). *Psychiatria. Podręcznik dla studentów medycyny*. Warszawa: PZWL.
5. Cherniss C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*. New York: Praeger.
6. Cox T., Ferguson E. (1991). *Individual differences, stress and coping*, [w:] Cooper C.L. & Payne R. (red.). Wiley series on studies in occupational stress. Personality and stress: Individual differences in the stress process: 7-30. Chichester: John Wiley & Sons.
7. Cybulski K. (2013). *Zjawisko fluktuacji sprzedawców w świetle badań empirycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania.
8. Cybulski K. (2014). *Zarządzanie działem sprzedaży firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
9. Farber B.A. (1983). *Stress and burnout in the human service professions*. New York: Pergamon Press.
10. Golembiewski R.T., Munzenrider R.F. (1988). *Phases of Burnout: Developments in Concepts and Applications*. New York: Praeger.
11. Hayes A.F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford publications.
12. Heszen I., Sęk H. (2007). *Psychologia zdrowia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
13. Hoyle R. H. (red.). (2012). *Handbook of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.

14. Jagdip S., Goolsby J.R., Rhoads G.K. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4): 558-569.
15. Jaworowska A. (2014). *LBQ Kwestionariusz wypalenia zawodowego Massimo Santinello: polska normalizacja/ Aleksandra Jaworowska*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
16. Kalat J.W. (2019). *Biological Psychology*. Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
17. Konturek S. (2013). *Fizjologia człowieka*. Wrocław: Edra Urban & Partner.
18. Kuc B., Moczyłowska J. (2009). *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
19. Kuśnierz C. (2010). *Główne zagrożenia zdrowia psychicznego nauczycieli wychowania fizycznego*. Studia i Monografie, z. 264. Opole: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej.
20. Lazarus R.S., Folkman S. (1984). *Stress appraisal and coping*. New York: Springer.
21. Litzke S.M., Schuh H. (2007). *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*. Gdańsk: GWP.
22. Machiavelli M. (2001). *Księżę*. Warszawa: De Agostini.
23. Mańkowska B. (2017). *Wypalenie zawodowe, źródła, mechanizmy, zapobieganie*. Gdańsk: Grupa Wydawnicza Harmonia. Harmonia Universalis.
24. Maslach C., Jackson S.E., Leiter M.P. (1996). *Maslach Burnout Inventory: Manual*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
25. Maslach C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
26. Maslach C., Leiter M.P. (2010). *Pokonać wypalenie zawodowe*. Kraków: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
27. Maslach C. (2010). *Wypalenie w perspektywie wielowymiarowej, Przyczyny i zapobieganie*, [w:]. Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie, (red.) Sęk H. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
28. Maslach C., Leiter M.P. (2011). *Prawda o wypaleniu zawodowym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

29. Ogińska-Bulik N. (2006). *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – Konsekwencje – Zapobieganie*. Warszawa: Difin.
30. Pines A.M., Aronson E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.
31. Pines A.M. (2011). *Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej*, [w:]. Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie, Sęk H. (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
32. Pużyński J., Rybakowski S., Wciórka J. (2012). *Psychiatria*. Wrocław: Wydawnictwo Medyczne Edra Urban & Partner.
33. Reykowski J. (1966). *Funkcjonowanie osobowości w warunkach stresu psychologicznego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
34. Ruzic E; Benazic D. (2015). *Salesperson Burnout: Exploring The Link With The Manager Support* – Ad. 15: International Conference On Advances In Education And Social Sciences.
35. Schaufeli W.B. (2004). Ocena skuteczności warsztatu radzenia sobie z wypaleniem dla pielęgniarek, [w] Sęk H. (red.). *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*: 216-235. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
36. Selye H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
37. Selye H (1975). *Stress without distress*. New York: New American Library.
38. Sęk H. (2000). *Wypalenie zawodowe przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
39. Shalev A., Yehuda R., McFarlane A. (2000). *International handbook of human response to trauma*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
40. Stoner J.A.F., Wankel C. (1992). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
41. Strelau J. (2005). *Psychologia, Podręcznik Akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
42. Terelak J.F. (1995). *Stres psychologiczny*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Branta.
43. Terelak J.F. (1999). *Psychologia stresu*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Branta.
44. Tucholska T. (2009). *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*. Lublin: Wydawnictwo KUL.

45. Zbiegień-Maciąg L. (2006). *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Kraków: Wolter Kluwer Polska.
46. Zoltners A.A., Singha P., Lorimer, S. E. (2009). *Building a Winning Strategies for Driving High Performance*. New York: AMACOM.

Artykuły:

1. Alarcon G., Eschleman K.J., Bowling N. A. (2009). Relationship between Personality Variables and Burnout: A Meta-Analysis. *Work & Stress*, 23: 244-263.
2. Baka Ł., Basińska B.A. (2016). Psychometryczne właściwości polskiej wersji Oldenburskiego Kwestionariusza Wypalenia Zawodowego (OLBI). *Medycyna Pracy*, 67(1): 29-41.
3. Bakker A. B., Demerouti E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22: 309-328.
4. Barksdale H.C., Bellenger D.N., Boles J.S., Brashear T.G. (2003). The Impact of Realistic Job Previews and Perceptions of Training on Sales Force Performance and Continuance Commitment: A Longitudinal Test. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2): 125-138.
5. Bartkowiak G. (2002). Stres i wypalenie zawodowe pracowników ochrony zdrowia w świetle wyników badań. Przewodnik *Menedżer Zdrowia*, 4: 15-19.
6. Bauer A., Mitev A., Dörnyei K. (2013) The Analysis of the Burnout Syndrom Among Hungarian Salespeople. In: Selime Sezgin, Elif Karaosmanoglu, Ayse B Elmadag Bas (Eds.): 42nd EMAC annual conference 2013 - Istanbul, Turkey; Istanbul Technical University.
7. Breaugh J.A. (1983). Realistic Job Previews: A Critical Appraisal and Future Research Directions. *The Academy of Management Review*, 8(4): 612-619.
8. Bria M., Băban A., Andreica S., Dumitraşcu D.L. (2013). Burnout and turnover intentions among Romanian ambulance personnel. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 84: 801-805.

9. Bria M., Băban, A., Dumitrașcu D.L. (2012). Systematic review of burnout risk factors among European healthcare professionals. *Cognition, Brain, Behavior. An Interdisciplinary Journal*, 16: 423-452.
10. Buhler K.E., Land T. (2003). Burnout and personality in intensive care: An empirical study. *Hospital Topics. Research and Perspectives on Healthcare*, 81(4): 5-12.
11. Burke P. J. (1991). Identity Processes And Social Stress. *American Sociological Review*, 56(6): 836-849.
12. Byrne B.M. (1991). The Maslach Burnout Inventory: Validating factorial structure and invariance across intermediate, secondary and university educators. *Multivariate Behavioral Research*, 26: 583-605.
13. Byrne B.M. (1993). The Maslach Burnout Inventory: Testing for factorial validity and invariance across elementary, intermediate, and secondary teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66: 197-212.
14. Calderon R., Schneider R., Alexander C.N., Myers H., Nidich S., Haney C. (1999). Stress, stress reduction and hypercholesterolemia in African Americans and whites: a review. *Ethnicity and Disease*, 9: 451-462.
15. Cañadas-De la Fuente G. A., Vargas C., San Luis C., García I., Cañadas G. R. & Emilia I. (2015). Risk factors and prevalence of burnout syndrome in the nursing profession. *International Journal of Nursing Studies*, 52(1): 240-249.
16. Cannon W.B. (1926). Physiological regulation of normal states: some tentative postulates concerning biological homeostatics, [w:] Pettit A. (red.). *A Charles Riches amis, ses collègues, ses élèves Paris: Les Éditions Médicales*: 91.
17. Caplan R., Van Harrison R.D. (1993). Person-Environment Fit Theory: Some History, Recent Developments and Future Directions. *Journal of Social Issues*, 49(4): 253-275.
18. Charmandari E., Achermann J.C., Carel J-C., Soder O., Chrousos G.P. (2012). Stress Response and Child Health. *Science Signaling*, (248): 1.
19. Christian L.M., Graham J.E., Padgett D.A., Glaser R., Kiecolt-Glaser J.K. (2006). Stress and wound healing. *Neuroimmunomodulation*, 13(5-6): 337-346.
20. Comaford Ch. (2016). Salespeople Are Burning Out Faster Than Ever - Here's Why. *Forbes*, Jun: 18.

21. Cordes C.L., Dougherty Th., Blum M. (1999). Patterns of burnout among managers and professionals: a comparison of models. *Journal of Organizational Behavior*.
22. De Kloet E.R., Joels M., Holsboer F. (2005). Stress and the brain: from adaptation to disease. *Nature reviews Neuroscience*, 6(6): 463-475.
23. Demerouti E., Bakker A.B., Vardakou I., Kantas A. (2003). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments. *European Journal of Psychological Assessment*, 19: 12-23.
24. Demerouti E., Bakker, A.B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative to Measure Burnout and Engagement. [w:] Halbesleben J. (ed.). *Stress and Burnout in Health Care*: 65-78. Hauppage: Nova Sciences.
25. Dębska G., Cepuch G. (2008). Wypalenie zawodowe u pielęgniarek pracujących w zakładach podstawowej opieki zdrowotnej. *Problemy Pielęgniarstwa*, 16: 273-279.
26. Edelwich J., Brodsky A. (1980). Burn-out: Stages of Disillusionment in the Helping Professions. *Psychiatric Services*, 32(5): 353-354.
27. Embriaco N., Papazian L., Kentish-Barnes N., Pochard F. & Azoulay E. (2007). Burnout syndrome among critical care healthcare workers. *Current opinion in critical care*, 13(5): 482-488.
28. Escriba-Aguilar V., Martin-Baena D., Perez-Hoyos S. (2006). Psychosocial work environment and burnout among emergency medical and nursing staff. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 80: 127-133.
29. Ford D.L., Murphy C.J., Edwards K.L. (1983). Exploratory Development and Validation of a Perceptual Job Burnout Inventory: Comparison of Corporate Sector and Human Services Professionals. *Psychological Reports*, 52(3): 995-1006.
30. Freddi M., Corradi A. (2003). Stress, job satisfaction, and quality of life in the health professions: the role of burn-out and personality features. *Recenti Progressi in Medicina*; 94(12): 545-548.
31. Freudenberger H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social*, 30: 159-165.
32. Gilbert S., Miyazaki S.A. (2000). The Impact of Social Support on Salesperson Burnout and Burnout Components. *Psychology and Marketing*, 17(1): 13-26. Glavas M.M., Weinberg J. (2006). Stress, Alcohol Consumption, and the Hypothalamic-Pituitary-Adrenal Axis. *Stress and Medical Disorders*: 163-183.

33. Glavas M.M., Weinberg J. (2006). Stress, Alcohol Consumption, and the Hypothalamic-Pituitary-Adrenal Axis. *Stress and Medical Disorders*: 163-183.
34. Gold Y., Roth R.A., Wright C.R., Michael W.B., Chin-Yi C. (1992). The factorial validity of a teacher burnout measure (Educators Survey) administered to a sample of beginning teachers in elementary and secondary schools in California. *Educational and Psychological Measurement*, 52: 761-768.
35. Gorter R.C., Albrecht G., Hoogstraten J., Eijkman M.A.J. (1999). Factorial validity of the Maslach Burnout Inventory – Dutch version (MBI-NL) among dentists. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 209-217.
36. Grace M.K., Van Heuvelen Jane S. (2019). Occupational variation in burnout among medical staff: Evidence for the stress of higher status. *Social science and medicine*, 232: 198-208.
37. Grunfeld E., Whelan T., Zitzelsbrger L., Willan A., Montesanto B., Evans W. (2000). Cancer care workers in Ontario: prevalence of burnout, job stress and job satisfaction. *CMAJ*, 163(2): 166-169.
38. Grzywna T., Cieřlik A. (2003). Praca pielęgniarki w oddziale psychiatrycznym zamkniętym a zespół wypalenia zawodowego. *Annales UMCS Sect. D* 2003, 58(13): 465-469.
39. Guglielmi R.S., Tatrow K. (1998). Occupational Stress, Burnout, and Health in Teachers: A Methodological and Theoretical Analysis. *Review of Educational Research*. First Published March 1, 1998.
40. Hakanen J.J., Bakker A.B., Schaufeli W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers *Journal of School Psychology. Journal of School Psychology*, 43: 495-513.
41. Hallberg U.E., Sverke M. (2004). Construct validity of the Maslach Burnout Inventory: Two Swedish health care samples. *European Journal of Psychological Assessment*, 20: 320-338.
42. Henzel-Korzeniowska A. (2004). Zachowania organizacyjne – fanaberia czy rzeczywisty problem. *Lekarz Rodzinny*, luty, 9, 2.
43. Hoffman A.J, Scott L.D. (2003). Role stress and career satisfaction among registered nurses by work shift patterns. *J Nurs Adm.*, 33: 337-342.

44. Holland P.J., Michael W.B., Kim S. (1994). Construct validity of the Educators Survey for a sample of middle school teachers. *Educational and Psychological Measurement*, 54: 822-829.
45. Hollet-Haudebert S., Mulki J.P, Fournier Ch. (2011). Neglected Burnout Dimensions: Effect of Depersonalization and Personal Nonaccomplishment on Organizational Commitment of Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXXI, (4): 411-428.
46. Holmes T.H., Rahe R.H. (1967). The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosom Research*, 11(2): 213-218.
47. Jabłkowska K., Borkowska A. (2005). Ocena nasilenia stresu w pracy, a cechy zespołu wypalenia zawodowego u menedżerów. *Medycyna Pracy*, 56(6): 439-444.
48. Jeffrey L.E., Sager J.K. (2007). A Process Model of Burnout Among Salespeople: Some New Thoughts. *Journal of Business Research*, 60(12): 1216-1224.
49. Jowett G.E., Hill A.P., Hall H.K., Curran T. (2013). Perfectionism and junior athlete burnout: The mediating role of autonomous and controlled motivation. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 2: 48-61.
50. Kaflik-Pieróg M. Konsekwencje stresu zawodowego personelu ratownictwa medycznego, [w:] Ogińska-Bulik N. (red.). *Psychologia zdrowia. Zeszyty Naukowe*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Łódź; 1(44): 101-110.
51. Kaflik-Pieróg M., Ogińska-Bulik N. Wyznaczniki zespołu wypalenia zawodowego u funkcjonariuszy państwowej straży pożarnej. *Zeszyty Naukowe*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna, Łódź; 1(31): 59-67.
52. Kalliath T.J., O'Driscoll M.P., Gillespie D.F., Bluedorn A.C. (2000). A test of the Maslach Burnout Inventory in three samples of healthcare professionals. *Work & Stress*, 14: 35-50.
53. Keil R.M.K. (2004). Coping and stress: A conceptual analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 45(6): 659-665.
54. Khansari D.N., Murgo A.J., Faith R.E. (1990). Effects of stress on the immune system. *Immunology Today*, 11: 170-175.

55. Kiekkas P., Spyrtatos F., Lampa E., Aretha D., Sakellaropoulos G.C. (2010). Level and correlates of burnout among orthopaedic nurses in Greece. *Orthopaedic Nursing*, 29: 203-209.
56. Kingston C., Schuurmans-Stekhoven J. (2016). Life hassles and delusional ideation: Scoping the potential role of cognitive and affective mediators. *Psychology and Psychotherapy, Theory, Research and Practice*, 89(4): 369-482.
57. Kiszczak S. (2002). Zespół wypalenia zawodowego wśród pracowników medycznych. Elementy profilaktyki. *Zdrowie Publiczne*, 112: 106-111.
58. Kleka P., Chirkowska-Smolak T. (2011). The Maslach Burnout Inventory-General Survey: validation across different occupational groups in Poland. *Polish Psychological Bulletin*, 42(2): 86-94.
59. Kobasa S.C., Maddi S.R., Kahn S. (1982). Hardiness and health: a prospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42: 168-177.
60. Kokinoos C. (2007). Job stressors, personality, and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77: 229-243. First Published March 1, 1998.
61. Kristensen T.S., Borritz M., Villadsen E., Christensen K.B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress*, 19(3): 192-207.
62. Kwaśna-Kania J., Łoza B., Kwaśna A. i in. (2011). Zespół wypalenia zawodowego. *Neuropsychiatria Przewodnik Kliniczny*, 3: 105-108.
63. Kyriakou Ch. (1987). Teachers stress and burnout: an international review. *Educational Research*: 146-152.
64. Laschiger H.K.S., Wong C.A., Grau A.L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21: 541-552.
65. Lazarus R.S. (1993). Coping Theory and Research: Past, Present and Future. *Psychosomatic Medicine*, 55(3): 234-247.
66. Lazarus R.S. (1993). From psychological stress to emotions: A history of changing outlook. *Annual Review of Psychology*, 44: 1-22.
67. Le Blanc P.M., Bakker A.B., Peeters M.C.W., van Heesch N.C.A., Schaufeli W.B. (2001). Emotional job demands and burnout among oncology care providers. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 14: 243-263.

68. Lee J., Wang H.H. (2002). Perceived occupational stress and related factors in public health nurses. *Journal of Nursing Research*, 10(4): 253-259.
69. Leiter M.P., Harvie P.L. (1996). Burnout among mental health workers: a review and a research agenda. *International Journal of Social Psychiatric*, 42, 90-101.
70. Lewandowska A., Litwin B. (2009). Wypalenie zawodowe jako zagrożenie w pracy pielęgniarki. *Rocznik PAM*, 55: 86-89.
71. Lewin J.E., Sager, J.K. (2008). Salesperson Burnout: A Test of the Coping-Mediation Model of Social Support, *Journal of Personal Selling and Sales Management* 28(3): 233-246.
72. Livingston J., Sterling J. (1971). Myth of the Well-Educated Manager. *Harvard Business School Reprint*, Jan-Feb. 1971: 79-89.
73. Mańkowska B., Bukowska I. (2010). Warunki pracy i ich wpływ na poziom stresu pracowników socjalnych. *Praca Socjalna*, 25(3): 51-67.
74. Mańkowska B. (2013). Podmiotowe korelaty wypalenia zawodowego pracowników socjalnych miejskich ośrodków pomocy społecznej. Widzieć, rozumieć, pomagać: przykłady rozwiązań stosowanych w codziennej pracy pracownika socjalnego; Teodorczyk M. (red.). Warszawa, *Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich*: 78-88.
75. Mańkowska B. (2014). Poziom wypalenia zawodowego wśród pracowników socjalnych miejskich ośrodków pomocy społecznej. *Praca Socjalna*, 29 (2): 30-42.
76. Mańkowska B. (2014). Związek warunków pracy z wypaleniem zawodowym pracowników socjalnych miejskich ośrodków pomocy społecznej. *Praca Socjalna*, 29, (1): 80-95.
77. Mańkowska B. (2015). Podmiotowe i organizacyjne wyznaczniki wypalenia zawodowego pracowników pomocy społecznej. *Przegląd Psychologiczny*, 58(1): 83-100.
78. Mańkowska B. (2015). W trosce o pracownika: ryzyko wypalenia zawodowego pracowników pomocy społecznej. *Polityka Społeczna*, 42(5-6): 22-26.
79. Maslach Ch., Schaufeli W.B., Leiter M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.

80. McCormick J., Barnett K. (2010). Teachers' attributions for stress and their relationships with burnout. *International Journal of Educational Management*, 25(3).
81. McLoughlin C., Casey S., Feeney A. (2021). Burnout, Work Satisfaction, and Well-being Among Non-consultant Psychiatrists in Ireland. *Academic Psychiatry*, <https://doi.org/10.1007/s40596-020-01366-y> [Dostęp: 12.marca.2021.].
82. Merchand A., Blanc M.E., Beauregard N. (2018.) Do age and gender contribute to workers' burnout symptoms? *Occupational Medicine Oxford Journal*, Aug 11, 68(6): 405-411.
83. Moss M., Good V. S., Gozal D., Kleinpell R. & Sessler C. N. (2016). An official critical care societies collaborative statement: burnout syndrome in critical care health care professionals: a call for action. *American Journal of Critical Care*, 25(4): 368-376.
84. Moustou I., Panagopoulou E., Montgomery A., Benos A. (2010). Burnout predicts health behaviors in ambulance workers. *Open Occupational Health & Safety Journal*, 2: 16-18.
85. Myers B., McKlveen J.M., Herman J.P. (2014). Glucocorticoid Actions on Synapses, Circuits, and Behavior: Implications for the Energetics of Stress. *Frontiers in Neuroendocrinology*, 35: 180-196.
86. Niehouse O.L. (1981). Burnout: a real threat to human resources managers. *Personnel*, 58(5): 25-32.
87. Notaras M., Van den Buuse M. (2020). Neurobiology of BDNF in fear memory, sensitivity to stress, and stress-related disorders. *Molecular Psychiatry*, 25: 2251-2274.
88. Ogińska-Bulik N. (2003). Zasoby osobiste chroniące funkcjonariuszy policji przed negatywnymi skutkami stresu zawodowego. W: Juczyński Z., Ogińska-Bulik N. (red.). *Zasoby osobiste i społeczne sprzyjające zdrowiu jednostki. Uniwersytet Łódzki - zeszyty*, Łódź 2003: 91-106.
89. Ogresta J., Rusac S. & Zorec L. (2008). Relation between burnout syndrome and job satisfaction among mental health workers. *Croatian Medical Journal*, 49(3): 364-374.
90. Okła W., Steuden S. (1999). Strukturalne i dynamiczne aspekty, zespołu wypalenia w zawodach wspierających. *Rocznik Psychologiczny*, 2: 5-17.
91. Panagopoulou E., Montgomery A., Benos A. (2006). Burnout in internal medicine physicians: Differences between residents and specialists. *European Journal of Internal Medicine*, 17(2006): 195-200.

92. Pavlakis A., Raftopoulos V. & Theodorou, M. (2010). Burnout syndrome in Cypriot physiotherapists: a national survey. *BMC Health Services Research*, 10(1): 63.
93. Pinquart M., Sörensen S., (2003). Associations of stressors and uplifts of caregiving with caregiver burden and depressive mood: a meta-analysis. *Journal of Gerontology*, 58(2): 112-128.
94. Pisanti R., Van der Doef M., Maes S., Lazzari D., Bertini M. (2011). Job characteristics, organizational conditions, and distress/well-being among Italian and Dutch nurses: A cross-sectional comparison. A cross-sectional comparison, *International Journal of Nursing Studies*, 48: 829-837.
95. Pitt L.E., Ramaseshan, B. (1990). Apprehension about Communication and Salespersons' Performance. *Psychological Reports*, 67(3): 1355-1362.
96. Płotka A., Golec D., Czernikiewicz A. (2000). Syndrom wypalenia zawodowego u pielęgniarek psychiatrycznych. *Annales UMCS Sect. D*, 55(7): 229-237.
97. Poghosyan L., Aiken L.H., Sloane D.M. (2009). Factor structure of the Maslach Burnout Inventory: An analysis of data from large scale cross-sectional surveys of nurses from eight countries. *International Journal of Nursing Studies*, 46: 894-902.
98. Poncet M. C., Toullic P., Papazian L., Kentish-Barnes N., Timsit J. F., Pochard F. & Azoulay E. (2007). Burnout syndrome in critical care nursing staff. *American journal of respiratory and critical care medicine*, 175(7): 698-704.
99. Popovich P.M., Wanous J.P. (1982). The Realistic Job Preview as a Persuasive Communication. *Academy of Management Review*, 7(4): 570-578.
100. Prins J.T., Gazendam-Donofrio S.M., Tubben B.J., Van Der Heijden F.M., Van De Wiel H.B., Hoekstra-Weebers J.E. (2007). Burnout in medical residents. *A Review Medical Education*, 41: 788-800.
101. Prins J.T., Hoekstra-Weebers J.E.H.M., Gazendam-Donofrio S.M., Van de Wiel H.B.M., Sprangers F., Van der Heijden F.M.M.A. (2007). The role of social support in burnout among Dutch medical residents. *Psychology Health and Medicine*, 12: 1-6.
102. Rabasa C., Dickson S.L., (2016). Impact of stress on metabolism and energy balance. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 9: 71-77.
103. Rabin S., Feldman D., Kaplan Z. (1999). Stress and intervention strategies in mental health professionals. *British Journal of Medical Psychology*, 72: 159-169.
104. Rahe R. H., Arthur, R. J. (1978). Life change and illness studies: Past history and future directions. *Journal of Human Stress*, 4(1): 3-15.

105. Rutherford B.N., Hamwi G.A., Friend S.B., Hartmann N.N. (2013). Measuring Salesperson Burnout: A Reduced Maslach Burnout Inventory for Sales Researchers. *Hartmann*: 429-440 [Published online: 23 Sep. 2013].
106. Rutherford B.N., Shepherd C., Tashchian A. (2015). Validating the reduced burnout scale and sequencing of burnout. *Journal of Business Research*, 68(1): 67-73.
107. Santinello M. (2008). LBQ. Link Burnout Questionnaire, Manuale, Firenze, Giunti O.S. *Organizzazioni Speciali*.
108. Sapilak B.J., Kurpas D., Steciwko A.F., Melon M. (2006). Wypalenie zawodowe personelu medycznego – problem wciąż aktualny. Metody oceny i przeciwdziałania w ramach oddziałów dializacyjnych. *Problemy Lekarskie*, 3: 81-83.
109. Sariusz-Skapska M. (2005). Formy agresji pacjentów a wypalenie zawodowe u pracowników placówek psychiatrycznych. *Postępy Psychiatrii i Neurologii*, 14(2): 87-91.
110. Schaufeli W.B., Daamen J., Van Mierlo H. (1994). Burnout among Dutch teachers: An MBI – Validity study. *Educational and Psychological Measurement*, 54: 803-812.
111. Schaufeli W.B., Leiter M.P., Maslach C. (2009). Burnout: 35 Years of Research and Practice. *Career Development International*, 14: 204-220.
112. Schlotz W., Yim I.S., Zoccola P.M., Jansen L., Schulz P. (2011). The Perceived Stress Reactivity Scale: measurement invariance, stability, and validity in three countries. *Psychological Assessment*, 23(1): 80-94.
113. Schneiderman N., Ironson G., Siegel S.D., (2005). Stress and Health: Psychological, Behavioral and Biological Determinants. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1: 607-628.
114. Segerstrom S.C., Miller G.E. (2004). Psychological stress and the human immune system: a meta-analytic study of 30 years of inquiry, Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 130(4): 601-630.
115. Shanafelt T.D., Balch C.M., Dyrbye L., Bechamps G., Russell T., Satele D. et al. (2011). Special report: Suicidal ideation among American surgeons. *Archives of Surgery*, 146: 54-62.

116. Shanafelt T.D., Boone S., Tan T., Dyrbye L.N., Sotile W., Oreskovich M.R. (2012). Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. *Archives of Internal Medicine*, 172: 1377-1385.
117. Singh P., Suar D., Leiter M. (2012). Antecedents, work-related consequences, and buffers of job burnout among Indian software developers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*: 83-104.
118. Soler J.K., Yamanb H., Estevac M., Dobbsd F., Asenovae R.S., Katićf et al. (2008). Burnout in European family doctors. *The EGPRN Study Family Practice*, 25: 245-265.
119. Spruill T.M. (2010). Chronic Psychosocial Stress and Hypertension. *Current Hypertension Reports*, 12: 10-16.
120. Srivastava S. (2011). Analyzing the impact of Mentoring on Job Burnout-Job Satisfaction Relationship: An Empirical Study on Indian Managers. *Paradigm* 15(2).
121. Stephens M.A.C., Wand G. (2012). Stress and the HPA axis: Role of glucocorticoids in alcohol dependence. *Alcohol Research: Current Reviews*, 34(4): 468-483.
122. Sullivan P.J. (1993). Occupational stress in psychiatric nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 18: 591-601.
123. Śliwerski B. (1999). Wypalenie zawodowe nauczycieli [w:] Kropiwnicki J. (red.). Szkoła a wypalenie zawodowe. *Wydawnictwo Nauczycielskie*. Jelenia Góra: 5-15.
124. Świdorski T., Langer D., Popkowska-Zerbin H. (1999). Wypalenie zawodowe a poczucie koherencji u lekarzy. *Nowiny Psychologiczne*, 3: 69-74.
125. Tsai F.J., Huang W.L., Chang C.C. (2009). Occupational stress and burnout of lawyers. *Journal of Occupational Health*, 51: 443-450.
126. Ulrich-Lai Y.M., Herman J.P. (2009). Neural regulation of endocrine and autonomic stress responses. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6): 397-409.
127. Van der Heijden F., Dillingh G., Bakker A., Prins J. (2008). Suicidal thoughts among medical residents with burnout. *Archives of Suicide Research*, 12: 344-346.
128. Vanheule S., Rosseel Y., Vlerick P. (2007). The factorial validity and measurement invariance of the Maslach Burnout Inventory for human services. *Stress and Health*, 23: 87-91.
129. Vela-Bueno A., Moreno-Jiménez B., Rodríguez-Muño A., Olavarrieta-Bernardino S., Fernández-Mendoza J., De la Cruz-Troca J.J. et al. (2008). Insomnia and sleep quality among primary care physicians with low and high burnout levels. *Journal of Psychosomatic Research*, 64: 435-442.

130. Viner R., (1999). Putting Stress in Life: Hans Selye and the Making of Stress Theory. *Social Studies of Science*, 29(3): 391-410.
131. Visser M., Smets E., Oort F., Haes H. (2003). Stress, satisfaction and burnout among Dutch medical specialists. *CMAJ*, 168(3): 271-275.
132. Wanous J.P. (1989). Installing A Realistic Job Preview: Ten Tough Choices. *Personnel Psychology*, 42(1): 117-134.
133. Wilczek-Rużyczka E. (2006). Empatia a wypalenie zawodowe u pracowników ochrony zdrowia. *Sztuka Leczenia*, 13: 39-49.
134. Witkowski S., Ślęzyk-Sobol M. (2012). Organizacyjno-podmiotowe uwarunkowania zjawiska wypalenia zawodowego. *Czasopismo Psychologiczne*, 18(2): 317-322.
135. Wotruba T.R. i Tyagi P.K. (1991). Met Expectations and Turnover in Direct Selling. *Journal of Marketing*, Jul 1991, 55(3).
136. Woźniak-Krakowian A. (2013). Syndrom wypalenia zawodowego nauczycieli. Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. *Pedagogika*, 22: 119-131.
137. Zakrzewska-Bielawska A. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i kierowanie*, 2(181): 11.

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 0.1 Model badawczy.....	11
Rysunek 1.1 Triada objawów wypalenia zawodowego	23
Rysunek 3.1 Relacja między wiekiem a wypaleniem zawodowym. Badanie Salveo, n = 2073	51
Rysunek 3.2 Interakcja między płcią, wiekiem a wypaleniem zawodowym. Badanie Salveo, mężczyźni = 1065, kobiety = 1008.....	53
Rysunek 4.1 Model badawczy.....	86
Rysunek 4.2 Kwestionariusze I i II etapu badań jakościowych i sesja zoom poprzedzające stworzenie finalnego kwestionariusza	98
Rysunek 5.1 Podsumowanie wyników etapu II	104
Rysunek 5.2 Wiek badanych.....	105
Rysunek 5.3 Płeć badanych.....	106
Rysunek 5.4 Wykształcenie.....	106
Rysunek 5.5 Staż badanych w sprzedaży	107
Rysunek 5.6 Staż badanych na stanowisku menedżera sprzedaży w obecnej firmie. 107	
Rysunek 5.7 Staż badanych na stanowiskach menedżerskich w działach sprzedaży 108	
Rysunek 5.8 Liczba firm, w których pracowali badani jako menedżerowie sprzedaży	108
Rysunek 5.9 Ile osób zatrudnia firma, w której pracują badani	109
Rysunek 5.10 Ile osób zatrudnia w dziale sprzedaży firma badanych	109
Rysunek 5.11 Jak liczny jest zespół bezpośrednio podległych pracowników	110
Rysunek 5.12 Jaki był poziom wykonania targetu sprzedażowego przez firmę.....	110
Rysunek 5.13 Jaki był poziom wykonania targetu sprzedażowego przez kierowany dział	111
Rysunek 5.14 Jaki był poziom wzrostu sprzedaży w 2019 roku vs 2018	111
Rysunek 5.15 Jaki był poziom wzrostu sprzedaży w dziale kierowanym przez badanego w 2019 roku vs 2018	112
Rysunek 5.16 Ogólny wskaźnik stresu menedżerów	113
Rysunek 5.17 Czynniki stresu menedżerów sprzedaży i ich siła	114
Rysunek 5.18 Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym.....	115
Rysunek 5.19 Czynniki stresu menedżerów sprzedaży związanych z kontrolą i ich siła	115

Rysunek 5.20 Histogram przedstawiający rozkład wskaźnika „Wyczerpanie” obliczonego według klucza dla narzędzia OLBI	117
Rysunek 5.21 Histogram przedstawiający rozkład wskaźnika „Wycofanie” obliczonego według klucza dla narzędzia OLBI	118
Rysunek 5.22 Profile stresu i wypalenia zawodowego dla każdego z pięciu skupień	124
Rysunek 5.23 Model SEM - schemat ze standaryzowanymi współczynnikami regresji dla ścieżek	126
Rysunek 5.24 Ogólny schemat analiz moderacji według Hayes'a	128
Rysunek 5.25 Model 1 Zmienna przewidywana: ogólny poziom stresu/moderator: liczba lat stażu pracy na stanowisku menedżera sprzedaży/zmienna przewidywana: wskaźnik wyczerpania	129
Rysunek 5.26 Wizualizacja interakcji między stresem a stażem menedżerskim w kontekście wyczerpania	131
Rysunek 5.27 Model 2 Zmienna przewidywana: poziom stresu wynikający z poczucia bycia kontrolowanym/ moderator: liczba lat stażu pracy na stanowisku menedżera sprzedaży/zmienna przewidywana: wskaźnik wyczerpania	131
Rysunek 5.28 Model 3 Zmienna przewidywana: ogólny poziom stresu/ moderator: poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez kierowany dział/zmienna przewidywana: wskaźnik wyczerpania	132
Rysunek 5.29 Model 4 Zmienna przewidywana: poziom stresu wynikający z poczucia bycia kontrolowanym/ moderator: poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez kierowany dział/zmienna przewidywana: wskaźnik wyczerpania	132
Rysunek 5.30 Model 5: Zmienna przewidywana: ogólny poziom stresu/ moderator: liczba lat stażu pracy na stanowisku menedżera sprzedaży/zmienna przewidywana: wskaźnik wycofania	133
Rysunek 5.31 Wizualizacja interakcji między stresem a stażem menedżerskim w kontekście wycofania	135
Rysunek 5.32 Model 6 Zmienna przewidywana: poziom stresu wynikający z poczucia bycia kontrolowanym/ moderator: liczba lat stażu pracy na stanowisku menedżera sprzedaży/przewidywana: wskaźnik wycofania	135
Rysunek 5.33 Wizualizacja interakcji między stresem wynikającym z kontroli a stażem menedżerskim	137

Rysunek 5.34 Model 7 Zmienna przewidująca: poziom stresu/ moderator: poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez kierowany dział/przewidywana: wskaźnik wycofania	137
Rysunek 5.35 Model 8 Zmienna przewidująca: poziom stresu wynikający z bycia kontrolowanym/moderator: poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez kierowany dział/przewidywana: wskaźnik wycofania	138
Rysunek 5.36 Wizualizacja interakcji między stresem a wykonaniem targetu w kontekście wycofania	139
Rysunek 5.37 Wycofanie a staż w sprzedaży	142
Rysunek 5.38 Ogólny wskaźnik stresu menedżerskiego a staż w sprzedaży	142
Rysunek 5.39 Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym a staż w sprzedaży	143
Rysunek 5.40 Wycofanie a liczebność podległego zespołu sprzedażowego	144
Rysunek 5.41 Natężenie poszczególnych czynników stresu.....	145
Rysunek 5.42 Wiek a ogólny wskaźnik stresu menedżerskiego	147
Rysunek 5.43 Wiek a ogólny wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym	147
Rysunek 5.44 Natężenie poszczególnych czynników stresu.....	149
Rysunek 5.45 Wykres skrzynkowy przedstawiający dyspersję wskaźników „Ogólnego stresu menedżerskiego” i „Stresu Wynikającego z bycia kontrolowanym”	150
Rysunek 5.46 Znaczenie czynnika kontroli.....	151
Rysunek 6.1 Wykres średnich – wiek/wyczerpanie	229
Rysunek 6.2 Wykres średnich – wiek/wycofanie.....	230
Rysunek 6.3 Wykres średnich – wiek/stres	230
Rysunek 6.4 Wykres średnich – wiek/stres i kontrola	231
Rysunek 6.5 Wykres średnich – płeć / wyczerpanie	234
Rysunek 6.6 Wykres średnich – płeć/wycofanie.....	234
Rysunek 6.7 Wykres średnich – płeć / stres	235
Rysunek 6.8 Wykres średnich – płeć / stres i kontrola.....	235
Rysunek 6.9 Wykres średnich – wykształcenie / wyczerpanie	240
Rysunek 6.10 Wykres średnich – wykształcenie / wycofanie.....	240
Rysunek 6.11 Wykres średnich – wykształcenie / stres	241
Rysunek 6.12 Wykres średnich – wykształcenie / stres i kontrola.....	241
Rysunek 6.13 Wykres średnich – staż / wyczerpanie.....	246
Rysunek 6.14 Wykres średnich – staż / wycofanie	246

Rysunek 6.15 Wykres średnich – staż / stres	247
Rysunek 6.16 Wykres średnich – staż / stres i kontrola	247
Rysunek 6.17 Wykres średnich wyczerpanie – staż w firmie	252
Rysunek 6.18 Wykres średnich wycofanie – staż w firmie.....	252
Rysunek 6.19 Wykres średnich stres – staż w firmie	253
Rysunek 6.20 Wykres średnich stres i kontrola – staż w firmie	253
Rysunek 6.21 Wykres średnich wyczerpanie – staż w sprzedaży	258
Rysunek 6.22 Wykres średnich wyczerpanie – staż w sprzedaży	258
Rysunek 6.23 Wykres średnich stres – staż w sprzedaży	259
Rysunek 6.24 Wykres średnich stres i kontrola – staż w sprzedaży	259
Rysunek 6.25 Wykres średnich wyczerpanie – liczba firm	263
Rysunek 6.26 Wykres średnich wycofanie – liczba firm	263
Rysunek 6.27 Wykres średnich stres – liczba firm	264
Rysunek 6.28 Wykres średnich stres i kontrola – liczba firm.....	264
Rysunek 6.29 Wykres średnich – wyczerpanie / zatrudnieni	269
Rysunek 6.30 Wykres średnich – wycofanie / zatrudnieni	269
Rysunek 6.31 Wykres średnich – stres / zatrudnieni.....	270
Rysunek 6.32 Wykres średnich – stres i kontrola / zatrudnieni	270
Rysunek 6.33 Wykres średnich – osoby w dziale sprzedaży / wyczerpanie.....	275
Rysunek 6.34 Wykres średnich – osoby w dziale sprzedaży / wycofanie	275
Rysunek 6.35 Wykres średnich – osoby w dziale sprzedaży / stres.....	276
Rysunek 6.36 Wykres średnich – osoby w dziale sprzedaży / stres i kontrola	276
Rysunek 6.37 Wykres średnich – zespół podległych pracowników / wyczerpanie ...	280
Rysunek 6.38 Wykres średnich – zespół podległych pracowników / wycofanie.....	280
Rysunek 6.39 Wykres średnich – zespół podległych pracowników / stres	281
Rysunek 6.40 Wykres średnich – zespół podległych pracowników / stres i kontrola	281
Rysunek 6.41 Wykres średnich – plan sprzedaży (firma) / wyczerpanie.....	285
Rysunek 6.42 Wykres średnich – plan sprzedaży (firma) / wyczerpanie.....	285
Rysunek 6.43 Wykres średnich – plan sprzedaży (firma) / wyczerpanie.....	286
Rysunek 6.44 Wykres średnich – plan sprzedaży (firma) / wyczerpanie.....	286
Rysunek 6.45 Wykres średnich – plan sprzedaży (dział) / wyczerpanie.....	291
Rysunek 6.46 Wykres średnich – plan sprzedaży (dział) / wycofanie	291
Rysunek 6.47 Wykres średnich – plan sprzedaży (dział) / stres	292
Rysunek 6.48 Wykres średnich – plan sprzedaży (dział) / stres i kontrola	292

Rysunek 6.49 Wykres średnich – skupienia / wyczerpanie.....	296
Rysunek 6.50 Wykres średnich – skupienia / wycofanie	296
Rysunek 6.51 Wykres średnich – skupienia / stres	297
Rysunek 6.52 Wykres średnich – skupienia / stres i kontrola	297

SPIS TABEL

Tabela 4.1 Zestawienie badań w zidentyfikowanych artykułach	79
Tabela 4.2 Badania organizacyjne nad wymiarami wypalenia - sprzedawcy	79
Tabela 5.1 Struktura grupy w badaniu jakościowym	100
Tabela 5.2 Pytania otwarte - etap I	101
Tabela 5.3 Korelacja między stresorami a wymiarami wypalenia zawodowego wg OLBI	119
Tabela 5.4 Wyniki analizy ANOVA– podsumowanie wyników istotnych statystycznie oraz na poziomie trendu statystycznego	120
Tabela 5.5 Liczebność osób badanych przyporządkowanych do pięciu skupień.....	123
Tabela 5.6 ANOVA dla stażu zawodowego w dziale sprzedaży	141
Tabela 5.7 ANOVA dla liczby zatrudnionych sprzedawców będących pod bezpośrednim kierownictwem menedżera	143
Tabela 5.8 ANOVA dla poziomu wykonania targetu	146
Tabela 5.9 ANOVA dla wieku menedżera	146
Tabela 5.10 ANOVA dla płci menedżera	148
Tabela 5.11 Weryfikacja postawionych hipotez badawczych	151
Tabela 6.1 Płeć badanych	194
Tabela 6.2 Wykształcenie badanych	194
Tabela 6.3 Staż w sprzedaży	194
Tabela 6.4 Staż menedżerski w danej organizacji	195
Tabela 6.5 Ogólny staż menedżerski w sprzedaży	195
Tabela 6.6 Doświadczenie zawodowe na stanowisku menedżera sprzedaży	195
Tabela 6.7 Wielkość organizacji (liczba pracowników)	196
Tabela 6.8 Wielkość organizacji sprzedażowej (liczba pracowników)	196
Tabela 6.9 Poziom wykonania planu sprzedaży przez organizację	197
Tabela 6.10 Poziom wykonania planu sprzedaży przez kierowany dział	197
Tabela 6.11 Poziom wzrostu sprzedaży całej organizacji w 2019 vs 2018	197
Tabela 6.12 Poziom wzrostu sprzedaży kierowanego przez menedżera działu	198
Tabela 6.13 Konieczność wykonywania wielu zadań w tej samej jednostce czasu ...	198
Tabela 6.14 Mało motywujący system wynagradzania sprzedawców	199
Tabela 6.15 Wysoki poziom wypalenia zawodowego sprzedawców	199
Tabela 6.16 Niska skuteczność sprzedawców	199

Tabela 6.17 Zbyt agresywne targety/plany sprzedażowe narzucane przez kierownictwo	200
Tabela 6.18 Nadmiernie roszczeniowe postawy sprzedawców.....	200
Tabela 6.19 Brak spójnej strategii oraz polityki sprzedażowej firmy	200
Tabela 6.20 Nadmierna fluktuacja wśród sprzedawców	201
Tabela 6.21 Nadmiernie wysoka fluktuacja w innych komórkach firmy.....	201
Tabela 6.22 Występują zakłócenia w dostawach produktów do sprzedaży	201
Tabela 6.23 Ma miejsce nadmierna kontrola ze strony kierownictwa firmy	202
Tabela 6.24 Występują konflikty działu sprzedaży z innymi działami firmy	202
Tabela 6.25 Brak wsparcia ze strony przełożonych dla działu sprzedaży.....	202
Tabela 6.26 Zbyt często zmieniające się cele i plany firmy	203
Tabela 6.27 Nadmiernie rozbudowany i czasochłonny wymóg raportowania.....	203
Tabela 6.28 Brak docenienia wysiłku ze strony przełożonych	203
Tabela 6.29 Zbyt wysokie wydatki promocyjne konkurencji	204
Tabela 6.30 Zbyt wielu konkurentów działających na rynku.....	204
Tabela 6.31 Nazbyt wygórowane oczekiwania klientów	204
Tabela 6.32 Trudności w pozyskaniu dobrych sprzedawców	205
Tabela 6.33 Produkty stworzone przez firmę są nieadekwatne do potrzeb rynku	205
Tabela 6.34 Niski potencjał rynku nie gwarantuje realizacji targetu/planu sprzedażowego	206
Tabela 6.35 Kontrole ze strony kierownictwa są zbyt częste.....	206
Tabela 6.36 Kontrole ze strony kierownictwa są zbyt szczegółowe	206
Tabela 6.37 Kontrole ze strony kierownictwa są zbyt czasochłonne	207
Tabela 6.38 Kontrole ze strony kierownictwa odbywają się kosztem pracy z zespołem	207
Tabela 6.39 Statystyki rzetelności OLBI.....	207
Tabela 6.40 Statystyki pozycji Ogółem - OLBI.....	208
Tabela 6.41 Testy Kaisera-Mayera-Olkin i Bartletta.....	208
Tabela 6.42 Całkowita wyjaśniona wariancja - OLBI	209
Tabela 6.43 Całkowita wyjaśniona wariancja	209
Tabela 6.44 Macierz rotowanych czynników	210
Tabela 6.45 Statystyki rzetelności Wyczerpanie	211
Tabela 6.46 Statystyki pozycji Wyczerpanie	211
Tabela 6.47 Statystyki rzetelności Wycofanie	211

Tabela 6.48 Statystyki pozycji Ogółem Wycofanie	212
Tabela 6.49 Wyczerpanie	212
Tabela 6.50 Wycofanie.....	213
Tabela 6.51 Informacja o analizowanych danych	214
Tabela 6.52 Statystyki opisowe (DESCRIPTIVES)	215
Tabela 6.53 Ogólny wskaźnik stresu menedżerów (%) i Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym (%)	216
Tabela 6.54 Statystyki rzetelności	217
Tabela 6.55 Statystyki pozycji Ogółem.....	217
Tabela 6.56 Statystyki rzetelności	218
Tabela 6.57 Statystyki pozycji Ogółem.....	219
Tabela 6.58 Statystyki opisowe (DESCRIPTIVES)	219
Tabela 6.59 Korelacje OLBI	220
Tabela 6.60 Korelacje OLBI - Stres	221
Tabela 6.61 Korelacje nieparametryczne OLBI	222
Tabela 6.62 Korelacje nieparametryczne stres	223
Tabela 6.63 Korelacje nieparametryczne	224
Tabela 6.64 Statystyki opisowe - jednoczynnikowa analiza wariancji (ONEWAY) - wiek	225
Tabela 6.65 Statystyki opisowe - wiek.....	226
Tabela 6.66 Statystyki opisowe - wiek.....	227
Tabela 6.67 Jednoczynnikowa ANOVA - wiek	228
Tabela 6.68 Jednoczynnikowa ANOVA - wiek	229
Tabela 6.69 Statystyki opisowe - płeć	231
Tabela 6.70 Statystyki opisowe - płeć	232
Tabela 6.71 Jednoczynnikowa ANOVA - płeć	232
Tabela 6.72 Jednoczynnikowa ANOVA - płeć	233
Tabela 6.73 Statystyki opisowe - wykształcenie	236
Tabela 6.74 Statystyki opisowe - wykształcenie	237
Tabela 6.75 Statystyki opisowe - wykształcenie	238
Tabela 6.76 Jednoczynnikowa ANOVA - wykształcenie	239
Tabela 6.77 Jednoczynnikowa ANOVA - wykształcenie	239
Tabela 6.78 Statystyki opisowe - staż	242
Tabela 6.79 Statystyki opisowe - staż	243

Tabela 6.80 Statystyki opisowe - staż	244
Tabela 6.81 Jednoczynnikowa ANOVA - staż.....	245
Tabela 6.82 Jednoczynnikowa ANOVA - staż.....	245
Tabela 6.83 Statystyki opisowe – staż w firmie	248
Tabela 6.84 Statystyki opisowe – staż w firmie	249
Tabela 6.85 Statystyki opisowe – staż w firmie	250
Tabela 6.86 Jednoczynnikowa ANOVA – staż w firmie	251
Tabela 6.87 Jednoczynnikowa ANOVA – staż w firmie	251
Tabela 6.88 Statystyki opisowe – staż w sprzedaży	254
Tabela 6.89 Statystyki opisowe – staż w sprzedaży	255
Tabela 6.90 Statystyki opisowe – staż w sprzedaży	256
Tabela 6.91 Jednoczynnikowa ANOVA – staż w sprzedaży	257
Tabela 6.92 Jednoczynnikowa ANOVA – staż w sprzedaży	257
Tabela 6.93 Statystyki opisowe – liczba firm	260
Tabela 6.94 Statystyki opisowe – liczba firm	261
Tabela 6.95 Jednoczynnikowa ANOVA – liczba firm.....	262
Tabela 6.96 Jednoczynnikowa ANOVA – liczba firm.....	262
Tabela 6.97 Statystyki opisowe - zatrudnieni.....	265
Tabela 6.98 Statystyki opisowe - zatrudnieni.....	266
Tabela 6.99 Statystyki opisowe - zatrudnieni.....	267
Tabela 6.100 Jednoczynnikowa ANOVA - zatrudnieni.....	268
Tabela 6.101 Jednoczynnikowa ANOVA - zatrudnieni.....	268
Tabela 6.102 Statystyki opisowe – osoby w dziale sprzedaży	271
Tabela 6.103 Statystyki opisowe	272
Tabela 6.104 Statystyki opisowe – osoby w dziale sprzedaży	273
Tabela 6.105 Jednoczynnikowa ANOVA – osoby w dziale sprzedaży	274
Tabela 6.106 Jednoczynnikowa ANOVA – osoby w dziale sprzedaży	274
Tabela 6.107 Statystyki opisowe – zespół podległych pracowników	277
Tabela 6.108 Statystyki opisowe – zespół podległych pracowników	278
Tabela 6.109 Jednoczynnikowa ANOVA – zespół podległych pracowników	279
Tabela 6.110 Jednoczynnikowa ANOVA – zespół podległych pracowników	279
Tabela 6.111 Statystyki opisowe – plan sprzedaży (firma).....	282
Tabela 6.112 Statystyki opisowe – plan sprzedaży (firma).....	283
Tabela 6.113 Jednoczynnikowa ANOVA – plan sprzedaży (firma).....	284

Tabela 6.114 Jednoczynnikowa ANOVA – plan sprzedaży (firma).....	284
Tabela 6.115 Statystyki opisowe – plan sprzedaży (dział).....	287
Tabela 6.116 Statystyki opisowe – plan sprzedaży (dział).....	288
Tabela 6.117 Statystyki opisowe – plan sprzedaży (dział).....	289
Tabela 6.118 Jednoczynnikowa ANOVA – plan sprzedaży (dział).....	290
Tabela 6.119 Jednoczynnikowa ANOVA – plan sprzedaży (dział).....	290
Tabela 6.120 Statystyki opisowe dla wyłoniionych skupień.....	293
Tabela 6.121 Jednoczynnikowa ANOVA dla skupień oraz wskaźników stresu i wypalenia.....	295
Tabela 6.122 Informacja o analizowanych skupieniach w podziale na zmienne metryczkowe.....	298
Tabela 6.123 Tabela krzyżowa – skupienia / wiek.....	299
Tabela 6.124 Testy Chi-kwadrat – skupienia / wiek	299
Tabela 6.125 Miary symetryczne – skupienia / wiek	300
Tabela 6.126 Tabela krzyżowa – skupienia / płeć.....	300
Tabela 6.127 Testy Chi-kwadrat – skupienia / płeć	301
Tabela 6.128 Miary symetryczne – skupienia / płeć	301
Tabela 6.129 Tabela krzyżowa – skupienia / wykształcenie.....	301
Tabela 6.130 Testy Chi-kwadrat – skupienia / wykształcenie	302
Tabela 6.131 Miary symetryczne – skupienia / wykształcenie	302
Tabela 6.132 Tabela krzyżowa – skupienia / staż w sprzedaży	302
Tabela 6.133 Testy Chi-kwadrat – skupienia / staż w sprzedaży	303
Tabela 6.134 Miary symetryczne – skupienia / staż w sprzedaży	303
Tabela 6.135 Tabela krzyżowa – skupienia / staż w firmie	304
Tabela 6.136 Testy Chi-kwadrat – skupienia / staż w firmie	304
Tabela 6.137 Miary symetryczne – skupienia / staż w firmie.....	305
Tabela 6.138 Tabela krzyżowa – skupienia / staż menedżerski.....	305
Tabela 6.139 Testy Chi-kwadrat – skupienia / staż menedżerski.....	306
Tabela 6.140 Miary symetryczne – skupienia / staż menedżerski	306
Tabela 6.141 Tabela krzyżowa – skupienia / liczba firm.....	306
Tabela 6.142 Testy Chi-kwadrat – skupienia / liczba firm	307
Tabela 6.143 Miary symetryczne – skupienia / liczba firm	307
Tabela 6.144 Tabela krzyżowa – skupienia / liczba osób w firmie.....	307
Tabela 6.145 Testy Chi-kwadrat – skupienia / liczba osób w firmie	308

Tabela 6.146 Miary symetryczne – skupienia / liczba osób w firmie	308
Tabela 6.147 Tabela krzyżowa – skupienia / liczba osób w dziale sprzedaży	309
Tabela 6.148 Testy Chi-kwadrat – skupienia / liczba osób w dziale sprzedaży	309
Tabela 6.149 Miary symetryczne – skupienia / liczba osób w dziale sprzedaży	309
Tabela 6.150 Tabela krzyżowa – skupienia / liczba osób w podległym zespole	310
Tabela 6.151 Testy Chi-kwadrat – skupienia / liczba osób w podległym zespole	310
Tabela 6.152 Miary symetryczne – skupienia / liczba osób w podległym zespole....	311
Tabela 6.153 Tabela krzyżowa – skupienia / wykonanie planu sprzedaży	311
Tabela 6.154 Testy Chi-kwadrat – skupienia / wykonanie planu sprzedaży.....	311
Tabela 6.155 Miary symetryczne – skupienia / wykonanie planu sprzedaży	312
Tabela 6.156 Tabela krzyżowa – skupienia / wykonanie planu sprzedaży w dziale..	312
Tabela 6.157 Testy Chi-kwadrat – skupienia / wykonanie planu sprzedaży w dziale	313
Tabela 6.158 Miary symetryczne – skupienia / wykonanie planu sprzedaży w dziale	313
Tabela 6.159 Tabela krzyżowa – skupienia / wzrost sprzedaży w firmie	313
Tabela 6.160 Testy Chi-kwadrat – skupienia / wzrost sprzedaży w firmie.....	314
Tabela 6.161 Miary symetryczne – skupienia / wzrost sprzedaży w firmie	314
Tabela 6.162 Tabela krzyżowa – skupienia / wzrost sprzedaży w kierowanym dziale	315
Tabela 6.163 Testy Chi-kwadrat – skupienia / wzrost sprzedaży w kierowanym dziale	315
Tabela 6.164 Miary symetryczne – skupienia / wzrost sprzedaży w kierowanym dziale	316

SPIS ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik nr 1. Kwestionariusz ankiety

Szanowni Państwo,

chciałbym zaprosić do udziału w projekcie badawczym, realizowanym przy współpracy z Polish National Sales Awards (PNSA), którego celem jest lepsze zrozumienie problemów i wyzwań, jakie stoją przed menedżerami sprzedaży polskich firm. O ile istnieje wiele badań dotyczących samych sprzedawców, to obszar menedżerów sprzedaży jest mało eksplorowany badawczo. Stąd też uczestnictwo Polish National Sales Awards (PNSA) w tym badaniu. Będę wdzięczny za pełne i zgodne ze stanem faktycznym odpowiedzi, które pozwolą na lepsze zrozumienie klimatu pracy menedżerów sprzedaży. Niniejsze badanie ma charakter anonimowy. Wszelkie informacje, dzięki niemu pozyskane, będą dostępne wyłącznie w formie opracowań zbiorczych.

Czas potrzebny na wypełnienie kwestionariusza ankietowego wynosi około 20 minut!

Z poważaniem

Maciej Misztak

Doktorant Katedra Marketingu Wydział Zarządzania Uniwersytet Warszawski

Każda osoba, która zdecyduje się uczestniczyć w projekcie badawczym w ciągu 30-tu dni od jego zakończenia, otrzyma nieodpłatnie elektroniczną wersję raportu z badań.

Uwaga: prośba jest adresowana wyłącznie do osób które pełnią aktualnie funkcje menedżerskie w organizacjach sprzedażowych, kierując choćby kilkusobowym zespołem sprzedawców!

Wszelkie sugestie oraz opinie nt. realizowanego projektu proszę kierować na mój adres mailowy: misztak@mentholatum.pl

1. Chciałbym (chciałabym) otrzymać elektroniczną kopię raportu z badań.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ TAK
- ☐ NIE

2. Email
-

Test wstępnej oceny

1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”,

2 oznacza „nie zgadzam się”,

3 oznacza „zgadzam się”,

4 oznacza „zdecydowanie się zgadzam”.

3. Zawsze znajduję nowe i interesujące strony swojej pracy.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----|
| NIE | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | TAK |

4. Są takie dni, kiedy czuję się zmęczony(a) jeszcze zanim wyjdę do pracy.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----|
| NIE | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | TAK |

5. Coraz częściej się zdarza, że negatywnie wypowiadam się na temat swojej pracy.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----|
| NIE | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | TAK |

6. Po pracy potrzebuję więcej czasu, aby się zrelaksować i lepiej poczuć.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

7. Całkiem dobrze znoszę wymagania związane z pracą (presję pracy).

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

8. Ostatnimi czasy coraz mniej myślę o swojej pracy i zaczynam wykonywać ją prawie automatycznie.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

9. W pracy spotykam się z pozytywnymi wyzwaniami.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

10. W czasie pracy często czuję się wyczerpany(a) emocjonalnie.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

11. Z czasem człowiek zaczyna nabierać dystansu do tego, co robi w pracy.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

12. Po pracy mam wystarczająco dużo energii, aby zajmować się różnymi czynnościami sprawiającymi mi przyjemność.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

13. Czasami robi mi się niedobrze na myśl o pracy.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

14. Po pracy zazwyczaj czuje się wyczerpany(a) i zużyty(a).

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

15. To jest jedyny rodzaj pracy jaki sobie wyobrażam, że mógłbym (mogłabym) wykonywać.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

16. Zazwyczaj dobrze sobie radzę z ilością pracy, którą mam do wykonania.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

17. Kiedy pracuję, zwykle czuję się pełny(a) energii.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

Profil respondenta

18. Wiek

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ Mniej niż 30 lat
- ☐ 31-35
- ☐ 36-40
- ☐ 41-45
- ☐ Więcej niż 46 lat

19. Płeć

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ Mężczyzna
- ☐ Kobieta

20. Wykształcenie

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ Podstawowe
- ☐ Średnie
- ☐ Licencjat
- ☐ Wyższe
- ☐ Podyplomowe

21. Jak długo pracuje Pan/Pani w sprzedaży?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ Mniej niż rok
- ☐ 1-2 lata
- ☐ 3-4 lata
- ☐ 5-6 lat
- ☐ Więcej niż 7 lat

22. Jak długo pracuje Pan/Pani na stanowisku menedżera sprzedaży w obecnej firmie?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ Mniej niż rok
- ☐ 1-2 lata
- ☐ 3-4 lata
- ☐ 5-6 lat
- ☐ Więcej niż 7 lat

23. Jaki jest Pana/Pani staż na stanowiskach menedżerskich w działach sprzedaży?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ Rok
- ☐ 2-3 lata
- ☐ 4-5 lat
- ☐ 6-7 lat
- ☐ Więcej niż 7 lat

24. W ilu firmach pracował Pan/ pracowała Pani jako menedżer sprzedaży?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ 1
- ☐ 2-3

- ☐ 4-5
- ☐ 6-7
- ☐ Więcej niż 7

Firmografia

25. Ile osób zatrudnia firma w której Pan/Pani pracuje?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ Mniej niż 50
- ☐ 50-100
- ☐ 101-200
- ☐ 201-300
- ☐ Więcej niż 300
- ☐ Brak informacji

26. Ile osób zatrudnia Pana/Pani firma w dziale sprzedaży?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ Mniej niż 10
- ☐ 10-20
- ☐ 21-50
- ☐ 51-100
- ☐ Więcej niż 100
- ☐ Brak informacji

27. Jak liczny jest zespół Pana/Pani bezpośrednio podległych pracowników?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ 5 i mniej
- ☐ 6-10
- ☐ 11-20
- ☐ 21-50

- ☐ Więcej niż 50

28. Jaki był poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez firmę w 2019 roku?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ Mniej niż 85%
- ☐ 85-95%
- ☐ 96-100%
- ☐ 101-105%
- ☐ Więcej niż 105%

29. Jaki był poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez kierowany przez Pana/Panią dział sprzedaży w 2019 roku?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ Mniej niż 85%
- ☐ 85-95%
- ☐ 96-100%
- ☐ 101-105%
- ☐ Więcej niż 105%

30. Jaki był poziom wzrostu sprzedaży całej firmy w 2019 roku vs. 2018 w analogicznym okresie?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ Mniej niż 0%
- ☐ 0-5%
- ☐ 6-25%
- ☐ 26-50%
- ☐ Więcej niż 50%
- ☐ Brak informacji

31. Jaki był poziom wzrostu sprzedaży kierowanego przez Pana/Panią działu w 2019 roku vs. 2018?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ Mniej niż 0%
- ☐ 0-5%
- ☐ 6-25%
- ☐ 26-50%
- ☐ Więcej niż 50%
- ☐ Brak informacji

Czynniki przeszkadzające w realizacji planu sprzedaży

Który z poniższych Pana/Pani zdaniem stanowi poważne zakłócenie w pracy menedżera sprzedaży?

1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”,

2 oznacza „nie zgadzam się”,

3 oznacza „zgadzam się”,

4 oznacza „zdecydowanie się zgadzam”.

32. Konieczność wykonywania wielu zadań w tej samej jednostce czasu.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

33. Mało motywujący system wynagradzania sprzedawców.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

34. Wysoki poziom wypalenia zawodowego sprzedawców.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

35. Niska skuteczność sprzedawców.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

36. Zbyt agresywne targety/plany sprzedażowe narzucane przez kierownictwo.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

37. Nadmiernie roszczeniowe postawy sprzedawców.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

38. Brak spójnej strategii oraz polityki sprzedażowej firmy.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

39. Nadmierna fluktuacja wśród sprzedawców.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

40. Nadmiernie wysoka fluktuacja w innych komórkach firmy.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

41. Występują zakłócenia w dostawach produktów do sprzedaży.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

42. Ma miejsce nadmierna kontrola ze strony kierownictwa firmy.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

43. Występują konflikty działu sprzedaży z innymi działami firmy.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

44. Brak wsparcia ze strony przełożonych dla działu sprzedaży.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

45. Zbyt często zmieniające się cele i plany firmy.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

46. Nadmiernie rozbudowany i czasochłonny wymóg raportowania.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

47. Brak docenienia wysiłku ze strony przełożonych.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

48. Zbyt wysokie wydatki promocyjne konkurencji.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

49. Zbyt wielu konkurentów działających na rynku.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

50. Nazbyt wygórowane oczekiwania klientów.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

51. Trudności w pozyskaniu dobrych sprzedawców.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

52. Produkty stworzone przez firmę są nieadekwatne do potrzeb rynku.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

53. Niski potencjał rynku nie gwarantuje realizacji targetu/planu sprzedaży.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

54. Kontrole ze strony kierownictwa są zbyt częste.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

55. Kontrole ze strony kierownictwa są zbyt szczegółowe.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

56. Kontrole ze strony kierownictwa są zbyt czasochłonne.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

57. Kontrole ze strony kierownictwa odbywają się kosztem pracy z zespołem.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

	1	2	3	4	
NIE	☐	☐	☐	☐	TAK

Załącznik nr 2. Zmienne demograficzne opisujące strukturę próby i charakterystyki firm, z których pochodzili badani uczestnicy

Tabela 6.1 Płeć badanych

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Kobieta	57	37.7	37.7	37.7
	Mężczyzna	94	62.3	62.3	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.2 Wykształcenie badanych

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Średnie	14	9.3	9.3	9.3
	Licencjat	21	13.9	13.9	23.2
	Wyższe	73	48.3	48.3	71.5
	Podyplomowe	43	28.5	28.5	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.3 Staż w sprzedaży

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Mniej niż rok	5	3.3	3.3	3.3
	1-2 lat	10	6.6	6.6	9.9
	3-4 lata	17	11.3	11.3	21.2
	5-6 lat	16	10.6	10.6	31.8
	Więcej niż 7 lat	103	68.2	68.2	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.4 Staż menedżerski w danej organizacji

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Mniej niż rok	18	11.9	11.9	11.9
	1-2 lat	30	19.9	19.9	31.8
	3-4 lata	30	19.9	19.9	51.7
	5-6 lat	20	13.2	13.2	64.9
	Więcej niż 7 lat	53	35.1	35.1	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.5 Ogólny staż menedżerski w sprzedaży

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Mniej niż rok	6	4.0	4.0	4.0
	1-2 lat	22	14.6	14.6	18.5
	3-4 lata	22	14.6	14.6	33.1
	5-6 lat	16	10.6	10.6	43.7
	Więcej niż 7 lat	85	56.3	56.3	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.6 Doświadczenie zawodowe na stanowisku menedżera sprzedaży

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	35	23.2	23.2	23.2
	2-3	65	43.0	43.0	66.2
	4-5	26	17.2	17.2	83.4
	6-7	8	5.3	5.3	88.7

więcej niż 7	17	11.3	11.3	100.0
Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.7 Wielkość organizacji (liczba pracowników)

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Mniej niż 50	35	23.2	24.1	24.1
	50-100	17	11.3	11.7	35.9
	101-200	18	11.9	12.4	48.3
	201-300	10	6.6	6.9	55.2
	Więcej niż 300	65	43.0	44.8	100.0
	Ogółem	145	96.0	100.0	
Braki danych	Brak informacji	6	4.0		
Ogółem		151	100.0		

Tabela 6.8 Wielkość organizacji sprzedażowej (liczba pracowników)

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Mniej niż 10	46	30.5	32.2	32.2
	11-20	20	13.2	14.0	46.2
	21-50	22	14.6	15.4	61.5
	51-100	19	12.6	13.3	74.8
	Więcej niż 100	36	23.8	25.2	100.0
	Ogółem	143	94.7	100.0	
Braki danych	Brak informacji	8	5.3		
Ogółem		151	100.0		

Tabela 6.9 Poziom wykonania planu sprzedaży przez organizację

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1 Mniej niż 85%	18	11.9	11.9	11.9
	2 85%-95%	25	16.6	16.6	28.5
	3 95%-100%	37	24.5	24.5	53.0
	4 101%-105%	46	30.5	30.5	83.4
	5 Więcej niż 105%	25	16.6	16.6	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.10 Poziom wykonania planu sprzedaży przez kierowany dział

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Mniej niż 85%	24	15.9	15.9	15.9
	85%-95%	27	17.9	17.9	33.8
	95%-100%	39	25.8	25.8	59.6
	101%-105%	36	23.8	23.8	83.4
	Więcej niż 105%	25	16.6	16.6	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.11 Poziom wzrostu sprzedaży całej organizacji w 2019 vs 2018

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Mniej niż 0%	13	8.6	11.4	11.4
	0%-5%	34	22.5	29.8	41.2
	6%-25%	52	34.4	45.6	86.8
	26%-50%	9	6.0	7.9	94.7
	Więcej niż 50%	6	4.0	5.3	100.0

	Ogółem	114	75.5	100.0	
Braki danych	Brak informacji	37	24.5		
Ogółem		151	100.0		

Tabela 6.12 Poziom wzrostu sprzedaży kierowanego przez menedżera działu

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Mniej niż 0%	12	7.9	10.3	10.3
	0%-5%	31	20.5	26.7	37.1
	6%-25%	52	34.4	44.8	81.9
	26%-50%	10	6.6	8.6	90.5
	Więcej niż 50%	11	7.3	9.5	100.0
	Ogółem	116	76.8	100.0	
Braki danych	Brak informacji	35	23.2		
Ogółem		151	100.0		

Załącznik nr 3. Stresory

Tabela 6.13 Konieczność wykonywania wielu zadań w tej samej jednostce czasu

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	26	17.2	18.1	18.1
	Raczej NIE	34	22.5	23.6	41.7
	Raczej TAK	43	28.5	29.9	71.5
	TAK	41	27.2	28.5	100.0
	Ogółem	144	95.4	100.0	

Braki danych	Systemowe braki danych	7	4.6		
Ogółem		151	100.0		

Tabela 6.14 Mało motywujący system wynagradzania sprzedawców

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	23	15.2	15.2	15.2
	Raczej NIE	42	27.8	27.8	43.0
	Raczej TAK	47	31.1	31.1	74.2
	TAK	39	25.8	25.8	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.15 Wysoki poziom wypalenia zawodowego sprzedawców

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	16	10.6	10.6	10.6
	Raczej NIE	35	23.2	23.2	33.8
	Raczej TAK	56	37.1	37.1	70.9
	TAK	44	29.1	29.1	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.16 Niska skuteczność sprzedawców

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	19	12.6	12.6	12.6
	Raczej NIE	48	31.8	31.8	44.4

	Raczej TAK	52	34.4	34.4	78.8
	TAK	32	21.2	21.2	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.17 Zbyt agresywne targety/plany sprzedażowe narzucane przez kierownictwo

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	20	13.2	13.2	13.2
	Raczej NIE	43	28.5	28.5	41.7
	Raczej TAK	46	30.5	30.5	72.2
	TAK	42	27.8	27.8	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.18 Nadmiernie roszczeniowe postawy sprzedawców

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	20	13.2	13.2	13.2
	Raczej NIE	52	34.4	34.4	47.7
	Raczej TAK	60	39.7	39.7	87.4
	TAK	19	12.6	12.6	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.19 Brak spójnej strategii oraz polityki sprzedażowej firmy

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	22	14.6	14.6	14.6
	Raczej NIE	33	21.9	21.9	36.4

	Raczej TAK	44	29.1	29.1	65.6
	TAK	52	34.4	34.4	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.20 Nadmierna fluktuacja wśród sprzedawców

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	24	15.9	15.9	15.9
	Raczej NIE	39	25.8	25.8	41.7
	Raczej TAK	51	33.8	33.8	75.5
	TAK	37	24.5	24.5	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.21 Nadmiernie wysoka fluktuacja w innych komórkach firmy

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	31	20.5	20.5	20.5
	Raczej NIE	51	33.8	33.8	54.3
	Raczej TAK	50	33.1	33.1	87.4
	TAK	19	12.6	12.6	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.22 Występują zakłócenia w dostawach produktów do sprzedaży

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	33	21.9	21.9	21.9
	Raczej NIE	43	28.5	28.5	50.3

	Raczej TAK	35	23.2	23.2	73.5
	TAK	40	26.5	26.5	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.23 Ma miejsce nadmierna kontrola ze strony kierownictwa firmy

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	31	20.5	20.5	20.5
	Raczej NIE	44	29.1	29.1	49.7
	Raczej TAK	50	33.1	33.1	82.8
	TAK	26	17.2	17.2	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.24 Występują konflikty działu sprzedaży z innymi działami firmy

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	27	17.9	17.9	17.9
	Raczej NIE	47	31.1	31.1	49.0
	Raczej TAK	47	31.1	31.1	80.1
	TAK	30	19.9	19.9	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.25 Brak wsparcia ze strony przełożonych dla działu sprzedaży

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	21	13.9	13.9	13.9
	Raczej NIE	49	32.5	32.5	46.4

	Raczej TAK	56	37.1	37.1	83.4
	TAK	25	16.6	16.6	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.26 Zbyt często zmieniające się cele i plany firmy

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	32	21.2	21.2	21.2
	Raczej NIE	38	25.2	25.2	46.4
	Raczej TAK	50	33.1	33.1	79.5
	TAK	31	20.5	20.5	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.27 Nadmiernie rozbudowany i czasochłonny wymóg raportowania

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	25	16.6	16.6	16.6
	Raczej NIE	36	23.8	23.8	40.4
	Raczej TAK	51	33.8	33.8	74.2
	TAK	39	25.8	25.8	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.28 Brak docenienia wysiłku ze strony przełożonych

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	17	11.3	11.3	11.3
	Raczej NIE	36	23.8	23.8	35.1

	Raczej TAK	57	37.7	37.7	72.8
	TAK	41	27.2	27.2	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.29 Zbyt wysokie wydatki promocyjne konkurencji

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	30	19.9	19.9	19.9
	Raczej NIE	66	43.7	43.7	63.6
	Raczej TAK	33	21.9	21.9	85.4
	TAK	22	14.6	14.6	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.30 Zbyt wielu konkurentów działających na rynku

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	16	10.6	10.6	10.6
	Raczej NIE	55	36.4	36.4	47.0
	Raczej TAK	54	35.8	35.8	82.8
	TAK	26	17.2	17.2	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.31 Nazbyt wygórowane oczekiwania klientów

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	23	15.2	15.2	15.2
	Raczej NIE	67	44.4	44.4	59.6

	Raczej TAK	42	27.8	27.8	87.4
	TAK	19	12.6	12.6	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.32 Trudności w pozyskaniu dobrych sprzedawców

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	16	10.6	10.6	10.6
	Raczej NIE	25	16.6	16.6	27.2
	Raczej TAK	65	43.0	43.0	70.2
	TAK	45	29.8	29.8	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.33 Produkty stworzone przez firmę są nieadekwatne do potrzeb rynku

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	40	26.5	26.5	26.5
	Raczej NIE	52	34.4	34.4	60.9
	Raczej TAK	36	23.8	23.8	84.8
	TAK	23	15.2	15.2	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.34 Niski potencjał rynku nie gwarantuje realizacji targetu/planu sprzedażowego

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	33	21.9	21.9	21.9
	Raczej NIE	52	34.4	34.4	56.3
	Raczej TAK	49	32.5	32.5	88.7
	TAK	17	11.3	11.3	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.35 Kontrole ze strony kierownictwa są zbyt częste

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	30	19.9	19.9	19.9
	Raczej NIE	59	39.1	39.1	58.9
	Raczej TAK	42	27.8	27.8	86.8
	TAK	20	13.2	13.2	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.36 Kontrole ze strony kierownictwa są zbyt szczegółowe

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	29	19.2	19.2	19.2
	Raczej NIE	57	37.7	37.7	57.0
	Raczej TAK	44	29.1	29.1	86.1
	TAK	21	13.9	13.9	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.37 Kontrole ze strony kierownictwa są zbyt czasochłonne

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	30	19.9	19.9	19.9
	Raczej NIE	47	31.1	31.1	51.0
	Raczej TAK	50	33.1	33.1	84.1
	TAK	24	15.9	15.9	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.38 Kontrole ze strony kierownictwa odbywają się kosztem pracy z zespołem

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	NIE	24	15.9	16.0	16.0
	Raczej NIE	47	31.1	31.3	47.3
	Raczej TAK	48	31.8	32.0	79.3
	TAK	31	20.5	20.7	100.0
	Ogółem	150	99.3	100.0	
Braki danych	Systemowe braki danych	1	.7		
Ogółem		151	100.0		

Załącznik nr 4. OLBI

Tabela 6.39 Statystyki rzetelności OLBI

Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
.837	16

Tabela 6.40 Statystyki pozycji Ogółem - OLBI

	Korelacja pozycji Ogółem
Zawsze znajduję nowe i interesujące strony swojej pracy (R)	.535
Są takie dni kiedy czuję się zmęczony/a jeszcze zanim wyjdę do pracy	.375
Coraz częściej się zdarza, że negatywnie wypowiadam się na temat swojej pracy	.608
Po pracy potrzebuję więcej czasu, aby się zrelaksować i lepiej poczuć	.502
Całkiem dobrze znoszę wymagania związane z pracą/ presję pracy (R)	.548
Ostatnimi czasy coraz mniej myślę o swojej pracy i zaczynam wykonywać swoją pracę prawie automatycznie	.289
W pracy spotykam się z pozytywnymi wyzwaniami (R)	.548
W czasie pracy często czuję się wyczerpany/a emocjonalnie	.518
Z czasem człowiek zaczyna nabierać dystansu do tego, co robi w pracy	-.060
Po pracy mam wystarczająco dużo energii, aby zajmować się różnymi czynnościami sprawiającymi mi przyjemność (R)	.484
Czasami robi mi się niedobrze na myśl o pracy	.620
Po pracy zazwyczaj czuje się wyczerpany/a i zużyty/a	.580
To jest jedyny rodzaj pracy jaki sobie wyobrażam, że mógłbym/mogłabym wykonywać (R)	.168
Zazwyczaj dobrze sobie radzę z ilością pracy, którą mam do wykonania (R)	.472
Czuję się coraz bardziej zaangażowany/a w swoją pracę (R)	.557
Kiedy pracuję zwykle czuję się pełny/a energii (R)	.556

Tabela 6.41 Testy Kaisera-Mayera-Olkina i Bartletta

Miara KMO adekwatności doboru próby.	.832
Test sferyczności Bartletta	Przybliżone chi-kwadrat
	df
	Istotność
	1071.130
	120
	.000

Tabela 6.42 Całkowita wyjaśniona wariancja - OLBI

Czynnik	Początkowe wartości własne			Sumy kwadratów ładunków po wyodrębnieniu		
	Ogółem	% wariancji	% skumulowany	Ogółem	% wariancji	% skumulowany
1	5.321	33.257	33.257	4.859	30.369	30.369
2	3.147	19.666	52.923	2.624	16.401	46.770
3	1.110	6.937	59.860			
4	1.035	6.472	66.332			
5	.771	4.818	71.150			
6	.641	4.009	75.159			
7	.634	3.960	79.119			
8	.559	3.491	82.610			
9	.547	3.419	86.029			
10	.438	2.735	88.764			
11	.415	2.595	91.359			
12	.369	2.307	93.666			
13	.320	1.997	95.663			
14	.280	1.747	97.410			
15	.222	1.389	98.799			
16	.192	1.201	100.000			

Tabela 6.43 Całkowita wyjaśniona wariancja

Czynnik	Sumy kwadratów ładunków po rotacji		
	Ogółem	% wariancji	% skumulowany
1	4.104	25.647	25.647
2	3.380	21.123	46.770

Metoda wyodrębniania czynników – osi głównych.

Tabela 6.44 Macierz rotowanych czynników

	Czynnik	
	1	2
Zawsze znajduję nowe i interesujące strony swojej pracy (R)	.795	.079
Są takie dni kiedy czuję się zmęczony/a jeszcze zanim wyjdę do pracy	-.052	.627
Coraz częściej się zdarza że negatywnie wypowiadam się na temat swojej pracy	.215	.703
Po pracy potrzebuję więcej czasu, aby się zrelaksować i lepiej poczuć	.084	.680
Całkiem dobrze znoszę wymagania związane z pracą/ presję pracy (R)	.772	.122
Ostatnimi czasy coraz mniej myślę o swojej pracy i zaczynam wykonywać swoją pracę prawie automatycznie	-.014	.445
W pracy spotykam się z pozytywnymi wyzwaniami (R)	.693	.173
W czasie pracy często czuję się wyczerpany/a emocjonalnie	.091	.732
Z czasem człowiek zaczyna nabierać dystansu do tego, co robi w pracy	-.379	.279
Po pracy mam wystarczająco dużo energii, aby zajmować się różnymi czynnościami sprawiającymi mi przyjemność (R)	.631	.167
Czasami robi mi się niedobrze na myśl o pracy	.276	.690
Po pracy zazwyczaj czuje się wyczerpany/a i zużyty/a	.108	.779
To jest jedyny rodzaj pracy jaki sobie wyobrażam, że mógłbym/mogłabym wykonywać (R)	.319	-.054
Zazwyczaj dobrze sobie radzę z ilością pracy, którą mam do wykonania (R)	.689	.108
Czuję się coraz bardziej zaangażowany/a w swoją pracę (R)	.706	.165
Kiedy pracuję zwykle czuję się pełny/a energii (R)	.793	.122

Metoda wyodrębniania czynników - Czynnika
głównego. Metoda rotacji - Varimax z normalizacją
Kaisera.^a

a. Rotacja osiągnęła zbieżność w 3 iteracjach.

Tabela 6.45 Statystyki rzetelności Wyczerpanie

Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
.784	8

Tabela 6.46 Statystyki pozycji Wyczerpanie

	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji Ogółem	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
Są takie dni kiedy czuję się zmęczony/a jeszcze zanim wyjdę do pracy	15.22	19.105	.345	.787
Po pracy potrzebuję więcej czasu, aby się zrelaksować i lepiej poczuć	15.32	17.821	.547	.750
Całkiem dobrze znoszę wymagania związane z pracą/ presję pracy (R)	15.90	19.037	.525	.756
W czasie pracy często czuję się wyczerpany/a emocjonalnie	15.59	17.897	.530	.753
Po pracy mam wystarczająco dużo energii, aby zajmować się różnymi czynnościami sprawiającymi mi przyjemność (R)	15.54	18.210	.507	.757
Po pracy zazwyczaj czuje się wyczerpany/a i zużyta/y	15.73	18.159	.560	.749
Zazwyczaj dobrze sobie radzę z ilością pracy, którą mam do wykonania (R)	15.95	18.911	.478	.762
Kiedy pracuję zwykle czuję się pełny/a energii (R)	15.81	19.339	.441	.768

Tabela 6.47 Statystyki rzetelności Wycofanie

Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
.728	7

Tabela 6.48 Statystyki pozycji Ogółem Wycofanie

	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji Ogółem	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
Zawsze znajduję nowe i interesujące strony swojej pracy (R)	13.10	12.744	.588	.662
Coraz częściej się zdarza że negatywnie wypowiadam się na temat swojej pracy	12.84	12.763	.503	.681
Ostatnimi czasy coraz mniej myślę o swojej pracy i zaczynam wykonywać swoją pracę prawie automatycznie	12.95	14.922	.243	.739
W pracy spotykam się z pozytywnymi wyzwaniami (R)	12.97	12.821	.607	.659
Czasami robi mi się niedobrze na myśl o pracy	13.04	13.259	.441	.696
To jest jedyny rodzaj pracy jaki sobie wyobrażam, że mógłbym/mogłabym wykonywać (R)	12.01	14.671	.201	.757
Czuję się coraz bardziej zaangażowany/a w swoją pracę (R)	12.84	12.850	.568	.667

Tabela 6.49 Wyczerpanie

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1.00	4	2.6	2.6	2.6
	1.13	4	2.6	2.6	5.3
	1.25	5	3.3	3.3	8.6
	1.38	6	4.0	4.0	12.6
	1.50	3	2.0	2.0	14.6
	1.63	8	5.3	5.3	19.9

	1.75	8	5.3	5.3	25.2
	1.88	11	7.3	7.3	32.5
	2.00	9	6.0	6.0	38.4
	2.13	9	6.0	6.0	44.4
	2.25	10	6.6	6.6	51.0
	2.38	8	5.3	5.3	56.3
	2.50	25	16.6	16.6	72.8
	2.63	12	7.9	7.9	80.8
	2.75	4	2.6	2.6	83.4
	2.88	6	4.0	4.0	87.4
	3.00	4	2.6	2.6	90.1
	3.13	4	2.6	2.6	92.7
	3.25	4	2.6	2.6	95.4
	3.38	6	4.0	4.0	99.3
	3.50	1	.7	.7	100.0
	Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.50 Wycofanie

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1.00	1	.7	.7	.7
	1.13	2	1.3	1.3	2.0
	1.25	4	2.6	2.6	4.6
	1.29	1	.7	.7	5.3
	1.38	4	2.6	2.6	7.9
	1.50	6	4.0	4.0	11.9
	1.57	1	.7	.7	12.6
	1.63	7	4.6	4.6	17.2

1.75	9	6.0	6.0	23.2
1.88	8	5.3	5.3	28.5
2.00	12	7.9	7.9	36.4
2.13	11	7.3	7.3	43.7
2.25	12	7.9	7.9	51.7
2.29	1	.7	.7	52.3
2.38	13	8.6	8.6	60.9
2.50	24	15.9	15.9	76.8
2.63	9	6.0	6.0	82.8
2.75	8	5.3	5.3	88.1
2.88	3	2.0	2.0	90.1
3.00	3	2.0	2.0	92.1
3.13	6	4.0	4.0	96.0
3.14	1	.7	.7	96.7
3.25	1	.7	.7	97.4
3.38	2	1.3	1.3	98.7
3.50	2	1.3	1.3	100.0
Ogółem	151	100.0	100.0	

Tabela 6.51 Informacja o analizowanych danych

	Obserwacje					
	Uwzględnione		Wykluczone		Ogółem	
	N	Procent	N	Procent	N	Procent
Wyczerpanie	151	100.0%	0	0.0%	151	100.0%
Wycofanie	151	100.0%	0	0.0%	151	100.0%

Tabela 6.52 Statystyki opisowe (DESCRIPTIVES)

			Statystyka	Błąd standardowy
Wyczerpanie	Średnia		2.2334	.04933
	95% przedział ufności dla średniej	Dolna granica	2.1360	
		Górna granica	2.3309	
	5% średnia obciąża		2.2349	
	Mediana		2.2500	
	Wariancja		.367	
	Błąd standardowe		.60616	
	Minimum		1.00	
	Maksimum		3.50	
	Rozstęp		2.50	
	Rozstęp ćwiartkowy		.88	
	Skośność		-.087	.197
	Kurtoza		-.568	.392
Wycofanie	Średnia		2.2345	.04347
	95% przedział ufności dla średniej	Dolna granica	2.1486	
		Górna granica	2.3204	
	5% średnia obciąża		2.2330	
	Mediana		2.2500	
	Wariancja		.285	
	Błąd standardowe		.53412	
	Minimum		1.00	
	Maksimum		3.50	
	Rozstęp		2.50	
	Rozstęp ćwiartkowy		.63	
	Skośność		-.015	.197

Kurtoza	-.321	.392
---------	-------	------

Tabela 6.53 Ogólny wskaźnik stresu menedżerów (%) i Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym (%)

			Statystyka	Błąd standardowy
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Średnia		52.7293	1.53079
	95% przedział ufności dla średniej	Dolna granica	49.7046	
		Górna granica	55.7540	
	5% średnia obciążona		52.8592	
	Mediana		54.5455	
	Wariancja		353.842	
	Błąd standardowe		18.81069	
	Minimum		.00	
	Maksimum		100.00	
	Rozstęp		100.00	
	Rozstęp ćwiartkowy		25.76	
	Skośność		-.141	.197
	Kurtoza		.310	.392
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Średnia		35.8030	1.74709
	95% przedział ufności dla średniej	Dolna granica	32.3509	
		Górna granica	39.2551	
	5% średnia obciążona		35.6144	
	Mediana		37.5000	
	Wariancja		460.903	
	Błąd standardowe		21.46865	
	Minimum		.00	
	Maksimum		75.00	
	Rozstęp		75.00	
	Rozstęp ćwiartkowy		25.00	

Skośność	.046	.197
Kurtoza	-.652	.392

Załącznik nr 5. Stresory

Tabela 6.54 Statystyki rzetelności

Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
.905	22

Tabela 6.55 Statystyki pozycji Ogółem

	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji Ogółem	Alfa Cronbach a po usunięciu pozycji
Konieczność wykonywania wielu zadań w tej samej jednostce czasu	53.78	144.758	.381	.905
Mało motywujący system wynagradzania sprzedawców	53.78	140.086	.610	.899
Wysoki poziom wypalenia zawodowego sprzedawców	53.65	142.076	.551	.900
Niska skuteczność sprzedawców	53.83	143.375	.505	.901
Zbyt agresywne targety/plany sprzedażowe narzucane przez kierownictwo	53.77	141.870	.526	.901
Nadmiernie roszczeniowe postawy sprzedawców	53.98	144.230	.516	.901
Brak spójnej strategii oraz polityki sprzedażowej firmy	53.64	139.211	.623	.898
Nadmierna fluktuacja wśród sprzedawców	53.85	140.648	.584	.899

Nadmiernie wysoka fluktuacja w innych komórkach firmy	54.14	141.757	.587	.899
Występują zakłócenia w dostawach produktów do sprzedaży	53.97	139.740	.572	.900
Ma miejsce nadmierna kontrola ze strony kierownictwa firmy	54.04	140.418	.604	.899
Występują konflikty działu sprzedaży z innymi działami firmy	53.96	140.781	.596	.899
Brak wsparcia ze strony przełożonych dla działu sprzedaży	53.94	140.353	.666	.898
Zbyt często zmieniające się cele i plany firmy	53.97	140.397	.581	.899
Nadmiernie rozbudowany i czasochłonny wymóg raportowania	53.82	139.464	.624	.898
Brak docenienia wysiłku ze strony przełożonych	53.71	140.698	.620	.899
Zbyt wysokie wydatki promocyjne konkurencji	54.19	146.563	.368	.904
Zbyt wielu konkurentów działających na rynku	53.90	149.549	.252	.907
Nazbyt wygórowane oczekiwania klientów	54.10	144.466	.490	.902
Trudności w pozyskaniu dobrych sprzedawców	53.57	146.639	.358	.905
Produkty stworzone przez Firmę są nieadekwatne do potrzeb rynku	54.22	143.779	.446	.903
Niski potencjał rynku nie gwarantuje realizacji targetu/planu sprzedażowego	54.13	145.584	.414	.903

Analiza rzetelności (RELIABILITY)

Tabela 6.56 Statystyki rzetelności

Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
.911	4

Tabela 6.57 Statystyki pozycji Ogółem

	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji Ogółem	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
Kontrole ze strony kierownictwa są zbyt częste	7.39	7.193	.745	.903
Kontrole ze strony kierownictwa są zbyt szczegółowe	7.36	6.702	.865	.861
Kontrole ze strony kierownictwa są zbyt czasochłonne	7.29	6.595	.850	.866
Kontrole ze strony kierownictwa odbywają się kosztem pracy z zespołem	7.16	7.021	.736	.907

Tabela 6.58 Statystyki opisowe (DESCRIPTIVES)

		Statystyka	Błąd standardowy
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Średnia	52.7293	1.53079
	95% przedział ufności dla średniej	Dolna granica	49.7046
		Górna granica	55.7540
	5% średnia obciążenia	52.8592	
	Mediana	54.5455	
	Wariancja	353.842	
	Błąd standardowy	18.81069	
	Minimum	.00	
	Maksimum	100.00	
	Rozstęp	100.00	
	Rozstęp ćwiartkowy	25.76	

	Skośność		-.141	.197
	Kurtoza		.310	.392
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Średnia		35.8030	1.74709
	95% przedział ufności dla średniej	Dolna granica	32.3509	
		Górna granica	39.2551	
	5% średnia obciążenia		35.6144	
	Mediana		37.5000	
	Wariancja		460.903	
	Błąd standardowy		21.46865	
	Minimum		.00	
	Maksimum		75.00	
	Rozstęp		75.00	
	Rozstęp ćwiartkowy		25.00	
	Skośność		.046	.197
	Kurtoza		-.652	.392

Analiza wariancji, ANOVA

Tabela 6.59 Korelacje OLBI

		Wyczerpanie	Wycofanie	Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)
Wyczerpanie	Korelacja Pearsona	1	.693**	.006
	Istotność (dwustronna)		.000	.944
	N	151	151	151
Wycofanie	Korelacja Pearsona	.693**	1	.126
	Istotność (dwustronna)	.000		.122
	N	151	151	151

Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Korelacja Pearsona	.006	.126	1
	Istotność (dwustronna)	.944	.122	
	N	151	151	151
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Korelacja Pearsona	.168*	.272**	.577**
	Istotność (dwustronna)	.040	.001	.000
	N	151	151	151

Tabela 6.60 Korelacje OLBI - Stres

		Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)
Wyczerpanie	Korelacja Pearsona	.168*
	Istotność (dwustronna)	.040
	N	151
Wycofanie	Korelacja Pearsona	.272**
	Istotność (dwustronna)	.001
	N	151
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Korelacja Pearsona	.577**
	Istotność (dwustronna)	.000
	N	151
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Korelacja Pearsona	1
	Istotność (dwustronna)	
	N	151

**. Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

*. Korelacja istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

NONPAR CORR

/VARIABLES=Wyczerpanie Wycofanie Stres_Kontrola

/PRINT=BOTH TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Tabela 6.61 Korelacje nieparametryczne OLBI

			Wyczerpanie	Wycofanie
Tau b Kendalla	Wyczerpanie	Współczynnik korelacji	1.000	.546**
		Istotność (dwustronna)	.	.000
		N	151	151
	Wycofanie	Współczynnik korelacji	.546**	1.000
		Istotność (dwustronna)	.000	.
		N	151	151
	Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Współczynnik korelacji	.010	.078
		Istotność (dwustronna)	.867	.172
		N	151	151
	Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Współczynnik korelacji	.131*	.196**
		Istotność (dwustronna)	.028	.001
		N	151	151
rho Spearmana	Wyczerpanie	Współczynnik korelacji	1.000	.694**
		Istotność (dwustronna)	.	.000
		N	151	151
	Wycofanie	Współczynnik korelacji	.694**	1.000
		Istotność (dwustronna)	.000	.
		N	151	151
	Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Współczynnik korelacji	.006	.110
		Istotność (dwustronna)	.937	.178
		N	151	151
	Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Współczynnik korelacji	.180*	.258**
		Istotność (dwustronna)	.027	.001
		N	151	151

Tabela 6.62 Korelacje nieparametryczne stres

			Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)
Tau b Kendalla	Wyczerpanie	Współczynnik korelacji	.010
		Istotność (dwustronna)	.867
		N	151
	Wycofanie	Współczynnik korelacji	.078
		Istotność (dwustronna)	.172
		N	151
	Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Współczynnik korelacji	1.000
		Istotność (dwustronna)	.
		N	151
	Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Współczynnik korelacji	.415**
		Istotność (dwustronna)	.000
		N	151
rho Spearmana	Wyczerpanie	Współczynnik korelacji	.006
		Istotność (dwustronna)	.937
		N	151
	Wycofanie	Współczynnik korelacji	.110
		Istotność (dwustronna)	.178
		N	151
	Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Współczynnik korelacji	1.000
		Istotność (dwustronna)	.
		N	151
	Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Współczynnik korelacji	.558**
		Istotność (dwustronna)	.000
		N	151

Tabela 6.63 Korelacje nieparametryczne

			Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)
Tau b Kendalla	Wyczerpanie	Współczynnik korelacji	.131*
		Istotność (dwustronna)	.028
		N	151
	Wycofanie	Współczynnik korelacji	.196**
		Istotność (dwustronna)	.001
		N	151
	Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Współczynnik korelacji	.415**
		Istotność (dwustronna)	.000
		N	151
	Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Współczynnik korelacji	1.000
		Istotność (dwustronna)	.
		N	151
rho Spearmana	Wyczerpanie	Współczynnik korelacji	.180*
		Istotność (dwustronna)	.027
		N	151
	Wycofanie	Współczynnik korelacji	.258**
		Istotność (dwustronna)	.001
		N	151
	Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Współczynnik korelacji	.558**
		Istotność (dwustronna)	.000
		N	151
	Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Współczynnik korelacji	1.000
		Istotność (dwustronna)	.
		N	151

**. Korelacja istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

*. Korelacja istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

ONEWAY Wyczerpanie Wycofanie Stres Kontrole BY wiek2

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/PLOT MEANS

/MISSING ANALYSIS.

Jednoczynnikowa analiza wariancji (ONEWAY)

Tabela 6.64 Statystyki opisowe - jednoczynnikowa analiza wariancji (ONEWAY) - wiek

		N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy
Wyczerpanie	Mniej niż 30 lat	15	2.3917	.54047	.13955
	31-35 lat	21	2.3452	.61607	.13444
	36-40 lat	27	2.2454	.60495	.11642
	41-45 lat	39	2.1378	.52471	.08402
	Więcej niż 46 lat	49	2.2066	.68349	.09764
	Ogółem	151	2.2334	.60616	.04933
Wycofanie	Mniej niż 30 lat	15	2.3667	.51855	.13389
	31-35 lat	21	2.4005	.55243	.12055
	36-40 lat	27	2.3194	.43069	.08289
	41-45 lat	39	2.1781	.44499	.07126
	Więcej niż 46 lat	49	2.1210	.62561	.08937
	Ogółem	151	2.2345	.53412	.04347
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż 30 lat	15	46.0606	22.29605	5.75682
	31-35 lat	21	55.5556	16.90826	3.68968
	36-40 lat	27	61.2795	17.62619	3.39216
	41-45 lat	39	51.3986	21.77535	3.48685

Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Więcej niż 46 lat	49	49.9072	15.16227	2.16604
	Ogółem	151	52.7293	18.81069	1.53079
	Mniej niż 30 lat	15	30.8333	17.27319	4.45992
	31-35 lat	21	37.2024	24.16384	5.27298
	36-40 lat	27	41.6667	18.01442	3.46688
	41-45 lat	39	31.5705	19.49974	3.12246
	Więcej niż 46 lat	49	36.8622	24.28150	3.46879
	Ogółem	151	35.8030	21.46865	1.74709

Tabela 6.65 Statystyki opisowe - wiek

		95% przedział ufności dla średniej		
		Dolna granica	Górna granica	Minimum
Wyczerpanie	Mniej niż 30 lat	2.0924	2.6910	1.50
	31-35 lat	2.0648	2.6257	1.00
	36-40 lat	2.0061	2.4847	1.00
	41-45 lat	1.9677	2.3079	1.00
	Więcej niż 46 lat	2.0103	2.4030	1.13
	Ogółem	2.1360	2.3309	1.00
Wycofanie	Mniej niż 30 lat	2.0795	2.6538	1.50
	31-35 lat	2.1490	2.6520	1.38
	36-40 lat	2.1491	2.4898	1.75
	41-45 lat	2.0339	2.3224	1.25
	Więcej niż 46 lat	1.9413	2.3007	1.00
	Ogółem	2.1486	2.3204	1.00
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż 30 lat	33.7135	58.4077	.00
	31-35 lat	47.8590	63.2521	10.61
	36-40 lat	54.3068	68.2521	33.33
	41-45 lat	44.3399	58.4574	.00

	Więcej niż 46 lat	45.5521	54.2623	15.15
	Ogółem	49.7046	55.7540	.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż 30 lat	21.2678	40.3989	.00
	31-35 lat	26.2031	48.2016	.00
	36-40 lat	34.5404	48.7929	6.25
	41-45 lat	25.2494	37.8916	.00
	Więcej niż 46 lat	29.8878	43.8367	.00
	Ogółem	32.3509	39.2551	.00

Tabela 6.66 Statystyki opisowe - wiek

		Maksimum
Wyczerpanie	Mniej niż 30 lat	3.25
	31-35 lat	3.38
	36-40 lat	3.25
	41-45 lat	3.38
	Więcej niż 46 lat	3.50
	Ogółem	3.50
Wycofanie	Mniej niż 30 lat	3.25
	31-35 lat	3.50
	36-40 lat	3.13
	41-45 lat	3.00
	Więcej niż 46 lat	3.50
	Ogółem	3.50
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż 30 lat	80.30
	31-35 lat	89.39
	36-40 lat	100.00

Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	41-45 lat	100.00
	Więcej niż 46 lat	77.27
	Ogółem	100.00
	Mniej niż 30 lat	62.50
	31-35 lat	75.00
	36-40 lat	75.00
	41-45 lat	75.00
	Więcej niż 46 lat	75.00
	Ogółem	75.00

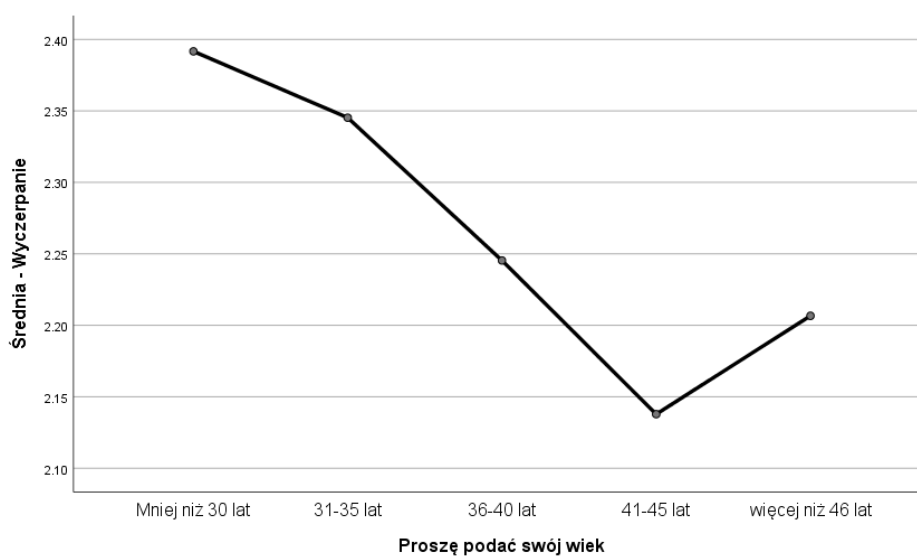
Tabela 6.67 Jednoczynnikowa ANOVA - wiek

		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F
Wyczerpanie	Między grupami	1.034	4	.258	.698
	Wewnątrz grup	54.081	146	.370	
	Ogółem	55.115	150		
Wycofanie	Między grupami	1.791	4	.448	1.594
	Wewnątrz grup	41.002	146	.281	
	Ogółem	42.793	150		
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	3267.954	4	816.989	2.395
	Wewnątrz grup	49808.354	146	341.153	
	Ogółem	53076.308	150		
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	2093.539	4	523.385	1.140
	Wewnątrz grup	67041.912	146	459.191	
	Ogółem	69135.451	150		

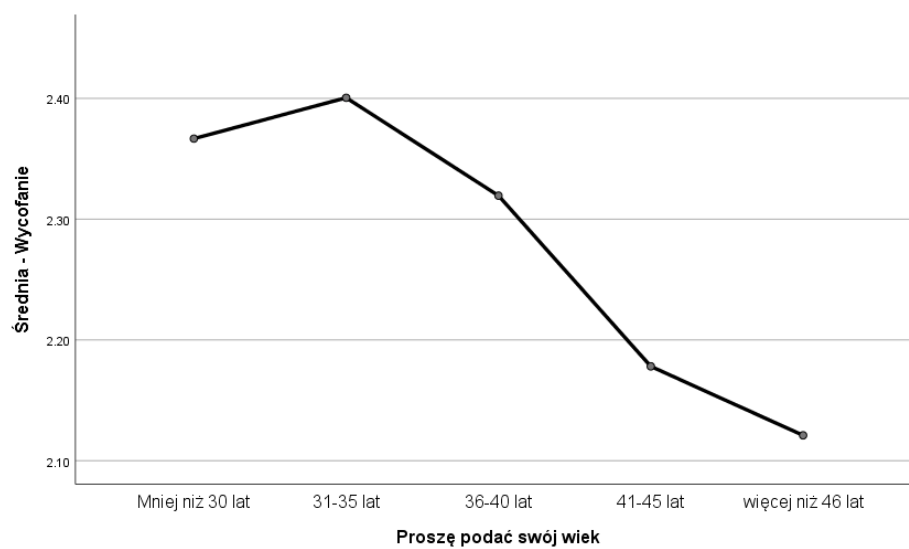
Tabela 6.68 Jednoczynnikowa ANOVA - wiek

		Istotność
Wyczerpanie	Między grupami	.595
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Wycofanie	Między grupami	.179
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	.053
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	.340
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

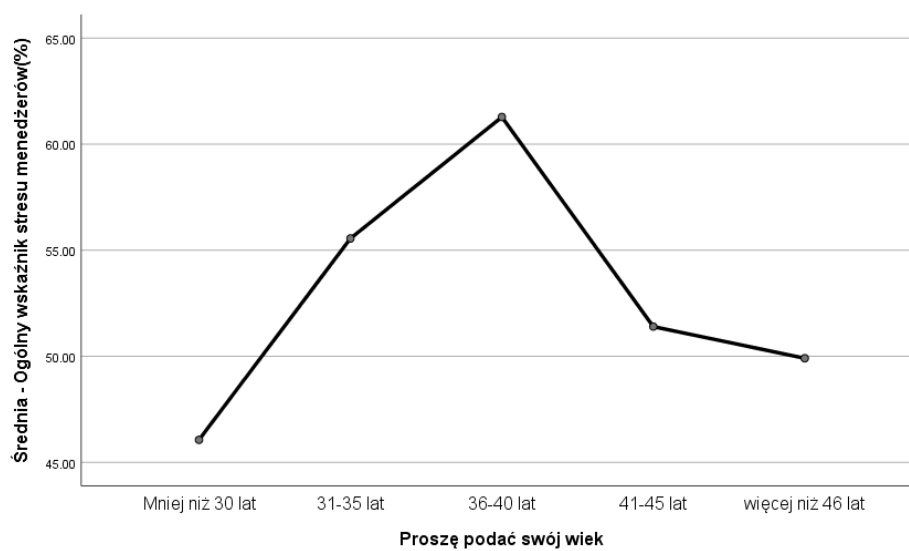
Rysunek 6.1 Wykres średnich – wiek/wyczerpanie



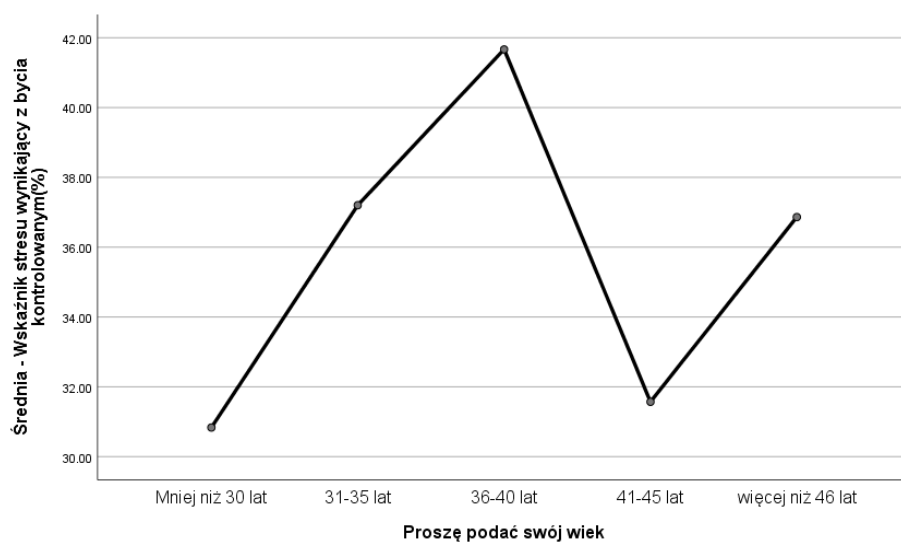
Rysunek 6.2 Wykres średnich – wiek/wycofanie



Rysunek 6.3 Wykres średnich – wiek/stres



Rysunek 6.4 Wykres średnich – wiek/stres i kontrola



ONEWAY Wyczerpanie Wycofanie Stres Kontrole BY płeć 2

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/PLOT MEANS

/MISSING ANALYSIS.

Tabela 6.69 Statystyki opisowe - płeć

		N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy
Wyczerpanie	Kobieta	57	2.1886	.61516	.08148
	Mężczyzna	94	2.2606	.60232	.06212
	Ogółem	151	2.2334	.60616	.04933
Wycofanie	Kobieta	57	2.1986	.58340	.07727
	Mężczyzna	94	2.2563	.50391	.05197
	Ogółem	151	2.2345	.53412	.04347
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Kobieta	57	51.5152	19.32508	2.55967
	Mężczyzna	94	53.4655	18.55757	1.91407

	Ogółem	151	52.7293	18.81069	1.53079
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Kobieta	57	32.5658	21.08711	2.79306
	Mężczyzna	94	37.7660	21.57124	2.22490
	Ogółem	151	35.8030	21.46865	1.74709

Tabela 6.70 Statystyki opisowe - płeć

		95% przedział ufności dla średniej			
		Dolna granica	Górna granica	Minimum	Maksimum
Wyczerpanie	Kobieta	2.0254	2.3518	1.00	3.50
	Mężczyzna	2.1373	2.3840	1.00	3.38
	Ogółem	2.1360	2.3309	1.00	3.50
Wycofanie	Kobieta	2.0438	2.3534	1.13	3.50
	Mężczyzna	2.1531	2.3595	1.00	3.38
	Ogółem	2.1486	2.3204	1.00	3.50
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Kobieta	46.3875	56.6428	.00	89.39
	Mężczyzna	49.6645	57.2665	10.61	100.00
	Ogółem	49.7046	55.7540	.00	100.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Kobieta	26.9706	38.1610	.00	75.00
	Mężczyzna	33.3477	42.1842	.00	75.00
	Ogółem	32.3509	39.2551	.00	75.00

Tabela 6.71 Jednoczynnikowa ANOVA - płeć

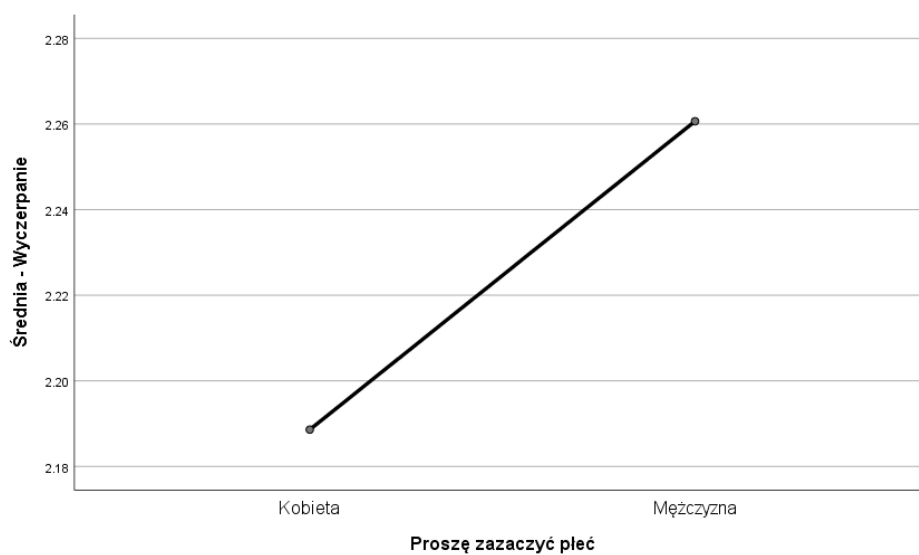
		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F
Wyczerpanie	Między grupami	.184	1	.184	.500
	Wewnątrz grup	54.931	149	.369	

	Ogółem	55.115	150		
Wycofanie	Między grupami	.118	1	.118	.412
	Wewnątrz grup	42.675	149	.286	
	Ogółem	42.793	150		
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	134.975	1	134.975	.380
	Wewnątrz grup	52941.333	149	355.311	
	Ogółem	53076.308	150		
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	959.534	1	959.534	2.097
	Wewnątrz grup	68175.917	149	457.556	
	Ogółem	69135.451	150		

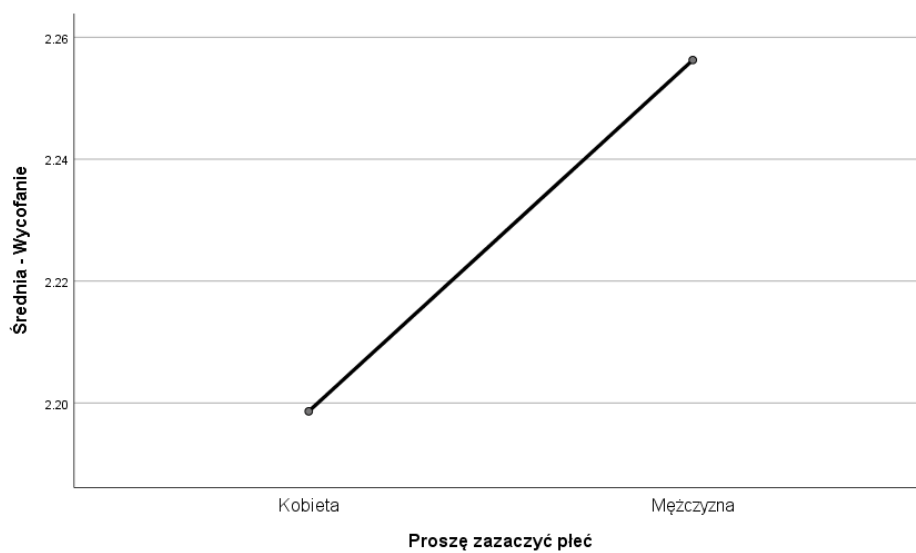
Tabela 6.72 Jednoczynnikowa ANOVA - płeć

		Istotność
Wyczerpanie	Między grupami	.481
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Wycofanie	Między grupami	.522
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	.539
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	.150
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

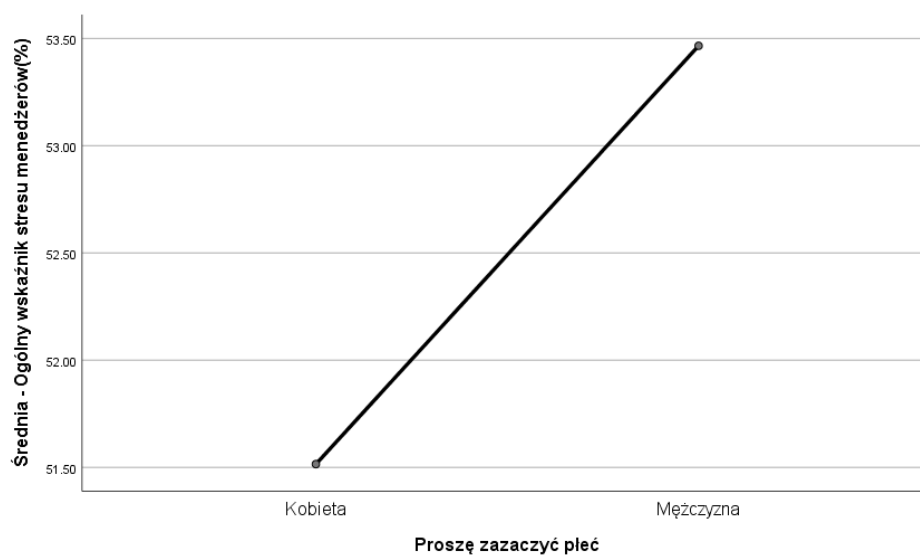
Rysunek 6.5 Wykres średnich – płeć / wyczerpanie



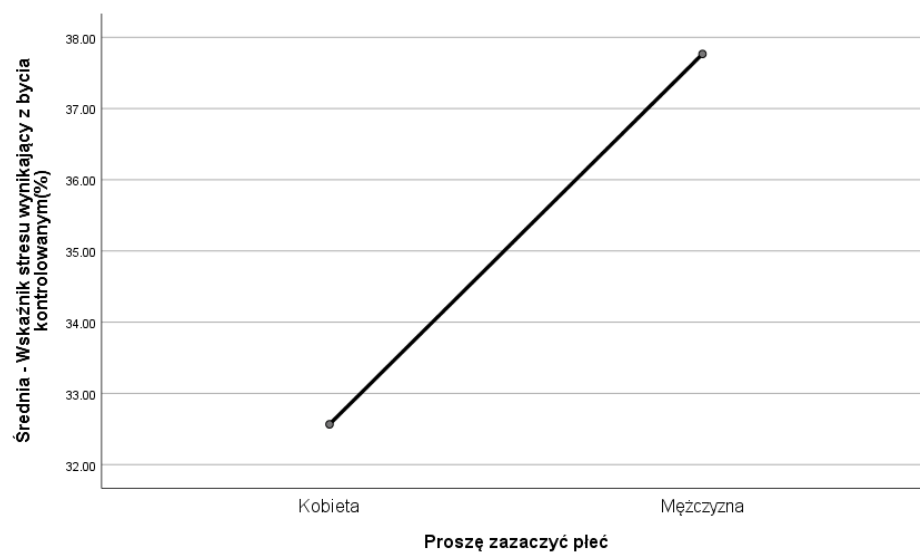
Rysunek 6.6 Wykres średnich – płeć/wycofanie



Rysunek 6.7 Wykres średnich – płć / stres



Rysunek 6.8 Wykres średnich – płć / stres i kontrola



ONEWAY Wyczerpanie Wycofanie Stres Kontrole BY wykształcenie2

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/PLOT MEANS

/MISSING ANALYSIS.

Tabela 6.73 Statystyki opisowe - wykształcenie

		N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy
Wyczerpanie	Średnie	14	2.1518	.45250	.12094
	Licencjat	21	2.4048	.58350	.12733
	Wyższe	73	2.1661	.65054	.07614
	Podyplomowe	43	2.2907	.57717	.08802
	Ogółem	151	2.2334	.60616	.04933
Wycofanie	Średnie	14	2.3406	.49598	.13256
	Licencjat	21	2.2560	.43207	.09428
	Wyższe	73	2.1539	.56841	.06653
	Podyplomowe	43	2.3264	.52540	.08012
	Ogółem	151	2.2345	.53412	.04347
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Średnie	14	48.5931	17.47322	4.66991
	Licencjat	21	49.6392	24.73879	5.39845
	Wyższe	73	54.8360	19.06968	2.23194
	Podyplomowe	43	52.0085	15.35121	2.34104
	Ogółem	151	52.7293	18.81069	1.53079
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Średnie	14	28.5714	19.41362	5.18851
	Licencjat	21	29.1667	22.30237	4.86678
	Wyższe	73	37.7568	22.23021	2.60185
	Podyplomowe	43	38.0814	19.84941	3.02701
	Ogółem	151	35.8030	21.46865	1.74709

Tabela 6.74 Statystyki opisowe - wykształcenie

		95% przedział ufności dla średniej		Minimum
		Dolna granica	Górna granica	
Wyczerpanie	Średnie	1.8905	2.4131	1.38
	Licencjat	2.1392	2.6704	1.00
	Wyższe	2.0143	2.3179	1.00
	Podyplomowe	2.1131	2.4683	1.00
	Ogółem	2.1360	2.3309	1.00
Wycofanie	Średnie	2.0542	2.6269	1.63
	Licencjat	2.0593	2.4526	1.13
	Wyższe	2.0212	2.2865	1.13
	Podyplomowe	2.1647	2.4881	1.00
	Ogółem	2.1486	2.3204	1.00
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Średnie	38.5043	58.6818	15.15
	Licencjat	38.3783	60.9002	.00
	Wyższe	50.3867	59.2853	10.61
	Podyplomowe	47.2841	56.7329	19.70
	Ogółem	49.7046	55.7540	.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Średnie	17.3623	39.7805	.00
	Licencjat	19.0147	39.3186	.00
	Wyższe	32.5702	42.9435	.00
	Podyplomowe	31.9726	44.1901	.00
	Ogółem	32.3509	39.2551	.00

Tabela 6.75 Statystyki opisowe - wykształcenie

		Maksimum
Wyczerpanie	Średnie	2.75
	Licencjat	3.38
	Wyższe	3.50
	Podyplomowe	3.38
	Ogółem	3.50
Wycofanie	Średnie	3.14
	Licencjat	2.88
	Wyższe	3.50
	Podyplomowe	3.50
	Ogółem	3.50
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Średnie	72.73
	Licencjat	100.00
	Wyższe	100.00
	Podyplomowe	84.85
	Ogółem	100.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Średnie	68.75
	Licencjat	75.00
	Wyższe	75.00
	Podyplomowe	75.00
	Ogółem	75.00

Tabela 6.76 Jednoczynnikowa ANOVA - wykształcenie

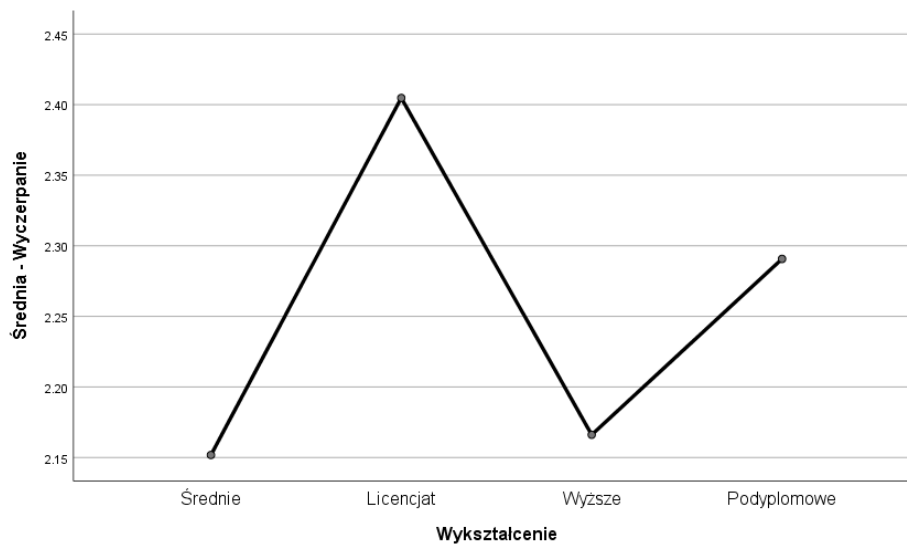
		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F
Wyczerpanie	Między grupami	1.182	3	.394	1.074
	Wewnątrz grup	53.933	147	.367	
	Ogółem	55.115	150		
Wycofanie	Między grupami	1.005	3	.335	1.179
	Wewnątrz grup	41.788	147	.284	
	Ogółem	42.793	150		
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	786.374	3	262.125	.737
	Wewnątrz grup	52289.933	147	355.714	
	Ogółem	53076.308	150		
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	2158.894	3	719.631	1.579
	Wewnątrz grup	66976.557	147	455.623	
	Ogółem	69135.451	150		

Tabela 6.77 Jednoczynnikowa ANOVA - wykształcenie

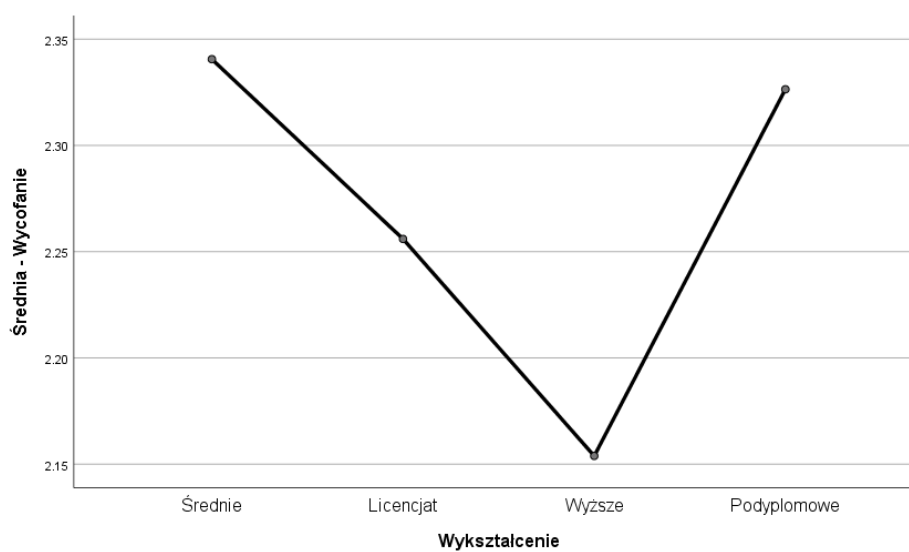
		Istotność
Wyczerpanie	Między grupami	.362
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Wycofanie	Między grupami	.320
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	.532
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	.197
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

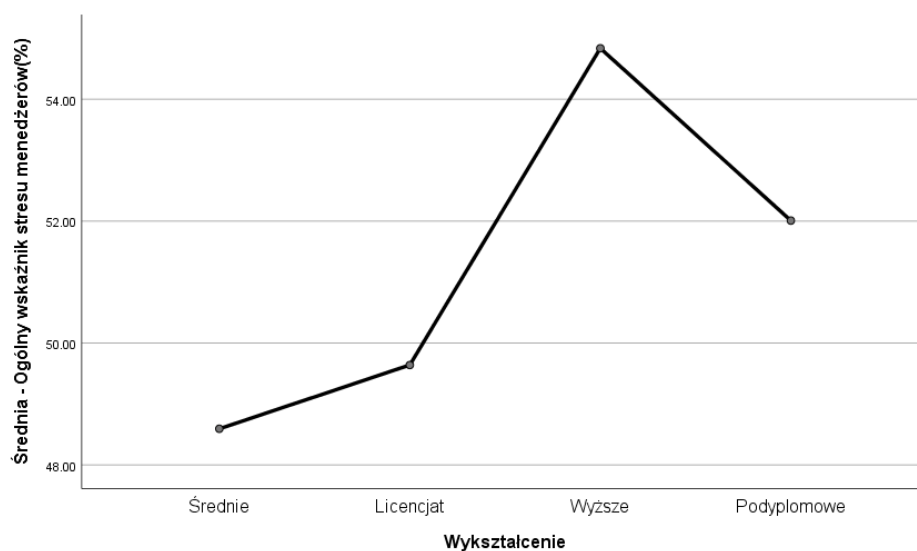
Rysunek 6.9 Wykres średnich – wykształcenie / wyczerpanie



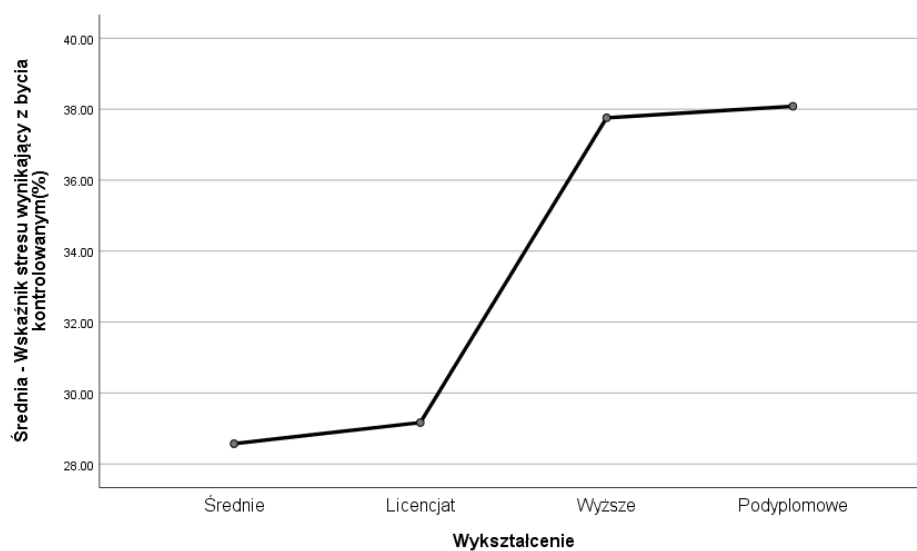
Rysunek 6.10 Wykres średnich – wykształcenie / wycofanie



Rysunek 6.11 Wykres średnich – wykształcenie / stres



Rysunek 6.12 Wykres średnich – wykształcenie / stres i kontrola



ONEWAY Wyczerpanie Wycofanie Stres Kontrole BY staż_s2

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/PLOT MEANS

/MISSING ANALYSIS.

Tabela 6.78 Statystyki opisowe - staż

		N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy
Wyczerpanie	Mniej niż rok	5	2.5500	.42019	.18792
	1-2 lat	10	2.3875	.41016	.12970
	3-4 lata	17	2.2279	.38333	.09297
	5-6 lat	16	2.3984	.48136	.12034
	Więcej niż 7 lat	103	2.1784	.66849	.06587
	Ogółem	151	2.2334	.60616	.04933
Wycofanie	Mniej niż rok	5	2.3250	.27386	.12247
	1-2 lat	10	2.3250	.37823	.11961
	3-4 lata	17	2.3750	.33657	.08163
	5-6 lat	16	2.5469	.49765	.12441
	Więcej niż 7 lat	103	2.1496	.56808	.05597
	Ogółem	151	2.2345	.53412	.04347
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż rok	5	52.1212	36.43617	16.29475
	1-2 lat	10	51.3636	21.53968	6.81144
	3-4 lata	17	54.6346	19.96087	4.84122
	5-6 lat	16	56.6288	23.57591	5.89398
	Więcej niż 7 lat	103	51.9712	16.71364	1.64684
	Ogółem	151	52.7293	18.81069	1.53079
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż rok	5	31.2500	27.95085	12.50000
	1-2 lat	10	26.2500	20.15564	6.37377
	3-4 lata	17	38.2353	17.09954	4.14725
	5-6 lat	16	44.1406	19.82590	4.95648
	Więcej niż 7 lat	103	35.2549	22.03381	2.17106
	Ogółem	151	35.8030	21.46865	1.74709

Tabela 6.79 Statystyki opisowe - staż

		95% przedział ufności dla średniej		
		Dolna granica	Górna granica	Minimum
Wyczerpanie	Mniej niż rok	2.0283	3.0717	2.13
	1-2 lat	2.0941	2.6809	1.63
	3-4 lata	2.0308	2.4250	1.50
	5-6 lat	2.1419	2.6549	1.00
	Więcej niż 7 lat	2.0477	2.3090	1.00
	Ogółem	2.1360	2.3309	1.00
Wycofanie	Mniej niż rok	1.9850	2.6650	1.88
	1-2 lat	2.0544	2.5956	1.50
	3-4 lata	2.2020	2.5480	1.75
	5-6 lat	2.2817	2.8121	1.38
	Więcej niż 7 lat	2.0386	2.2606	1.00
	Ogółem	2.1486	2.3204	1.00
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż rok	6.8797	97.3627	.00
	1-2 lat	35.9551	66.7722	30.30
	3-4 lata	44.3717	64.8975	.00
	5-6 lat	44.0661	69.1915	10.61
	Więcej niż 7 lat	48.7047	55.2377	13.64
	Ogółem	49.7046	55.7540	.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż rok	-3.4556	65.9556	.00
	1-2 lat	11.8315	40.6685	.00
	3-4 lata	29.4435	47.0271	.00
	5-6 lat	33.5761	54.7051	.00
	Więcej niż 7 lat	30.9486	39.5611	.00
	Ogółem	32.3509	39.2551	.00

Tabela 6.80 Statystyki opisowe - staż

		Maksimum
Wyczerpanie	Mniej niż rok	3.25
	1-2 lat	3.00
	3-4 lata	2.88
	5-6 lat	3.13
	Więcej niż 7 lat	3.50
	Ogółem	3.50
Wycofanie	Mniej niż rok	2.50
	1-2 lat	2.88
	3-4 lata	3.00
	5-6 lat	3.25
	Więcej niż 7 lat	3.50
	Ogółem	3.50
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż rok	100.00
	1-2 lat	90.91
	3-4 lata	89.39
	5-6 lat	100.00
	Więcej niż 7 lat	86.36
	Ogółem	100.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż rok	75.00
	1-2 lat	62.50
	3-4 lata	56.25
	5-6 lat	75.00
	Więcej niż 7 lat	75.00
	Ogółem	75.00

Tabela 6.81 Jednoczynnikowa ANOVA - staż

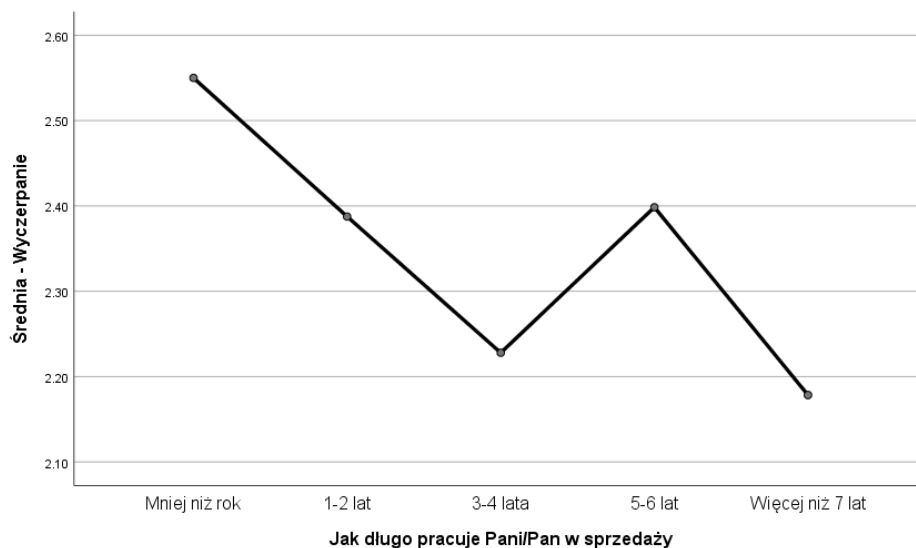
		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F
Wyczerpanie	Między grupami	1.487	4	.372	1.012
	Wewnątrz grup	53.628	146	.367	
	Ogółem	55.115	150		
Wycofanie	Między grupami	2.762	4	.690	2.518
	Wewnątrz grup	40.031	146	.274	
	Ogółem	42.793	150		
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	384.708	4	96.177	.266
	Wewnątrz grup	52691.600	146	360.901	
	Ogółem	53076.308	150		
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	2260.024	4	565.006	1.234
	Wewnątrz grup	66875.427	146	458.051	
	Ogółem	69135.451	150		

Tabela 6.82 Jednoczynnikowa ANOVA - staż

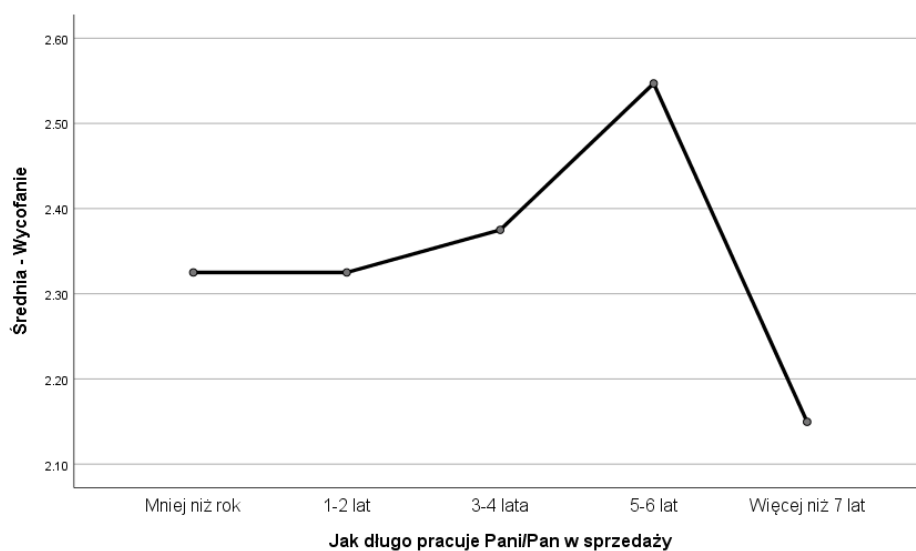
		Istotność
Wyczerpanie	Między grupami	.403
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Wycofanie	Między grupami	.044
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	.899
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Między grupami		.299

Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

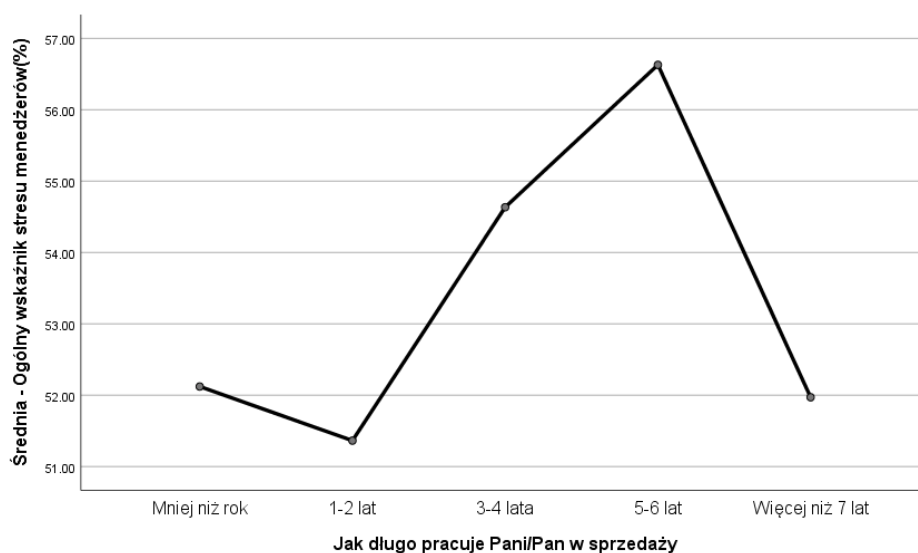
Rysunek 6.13 Wykres średnich – staż / wyczerpanie



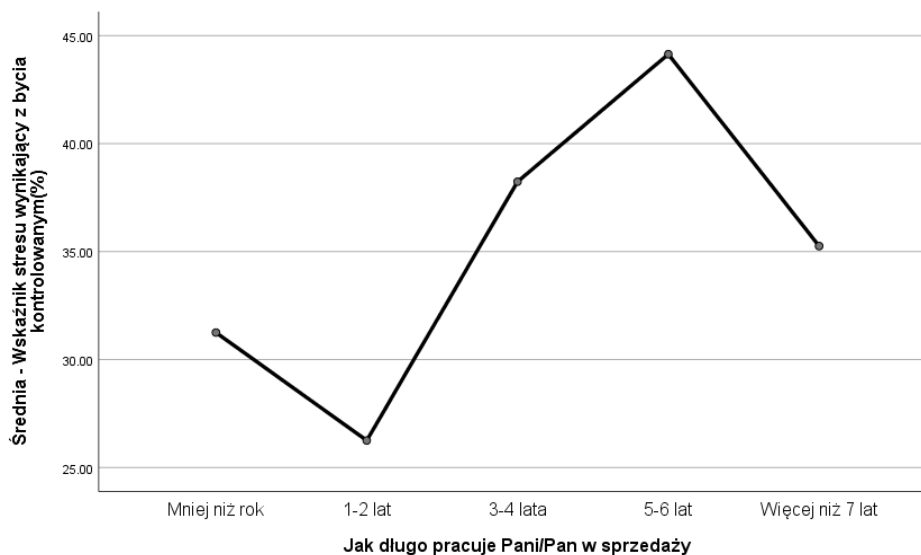
Rysunek 6.14 Wykres średnich – staż / wycofanie



Rysunek 6.15 Wykres średnich – staż / stres



Rysunek 6.16 Wykres średnich – staż / stres i kontrola



ONEWAY Wyczerpanie Wycofanie Stres Kontrole BY staż_m2

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/PLOT MEANS

/MISSING ANALYSIS.

Tabela 6.83 Statystyki opisowe – staż w firmie

		N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy
Wyczerpanie	Mniej niż rok	18	2.2986	.66302	.15627
	1-2 lat	30	2.3208	.58047	.10598
	3-4 lata	30	2.1583	.62365	.11386
	5-6 lat	20	2.3500	.54501	.12187
	Więcej niż 7 lat	53	2.1604	.61890	.08501
	Ogółem	151	2.2334	.60616	.04933
Wycofanie	Mniej niż rok	18	2.1319	.55650	.13117
	1-2 lat	30	2.3292	.41325	.07545
	3-4 lata	30	2.2792	.53607	.09787
	5-6 lat	20	2.4634	.48981	.10952
	Więcej niż 7 lat	53	2.1041	.57540	.07904
	Ogółem	151	2.2345	.53412	.04347
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż rok	18	51.3468	21.24958	5.00857
	1-2 lat	30	53.7879	16.86615	3.07932
	3-4 lata	30	52.2727	19.85010	3.62412
	5-6 lat	20	59.9242	21.84892	4.88557
	Więcej niż 7 lat	53	50.1429	17.09108	2.34764
	Ogółem	151	52.7293	18.81069	1.53079
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż rok	18	36.4583	24.65292	5.81075
	1-2 lat	30	34.3750	18.98204	3.46563
	3-4 lata	30	36.2500	20.19570	3.68721
	5-6 lat	20	45.9375	22.78646	5.09521
	Więcej niż 7 lat	53	32.3113	21.43219	2.94394
	Ogółem	151	35.8030	21.46865	1.74709

Tabela 6.84 Statystyki opisowe – staż w firmie

		95% przedział ufności dla średniej		
		Dolna granica	Górna granica	Minimum
Wyczerpanie	Mniej niż rok	1.9689	2.6283	1.25
	1-2 lat	2.1041	2.5376	1.00
	3-4 lata	1.9255	2.3912	1.00
	5-6 lat	2.0949	2.6051	1.00
	Więcej niż 7 lat	1.9898	2.3310	1.00
	Ogółem	2.1360	2.3309	1.00
Wycofanie	Mniej niż rok	1.8552	2.4087	1.00
	1-2 lat	2.1749	2.4835	1.50
	3-4 lata	2.0790	2.4793	1.38
	5-6 lat	2.2342	2.6926	1.25
	Więcej niż 7 lat	1.9455	2.2627	1.13
	Ogółem	2.1486	2.3204	1.00
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż rok	40.7796	61.9140	.00
	1-2 lat	47.4900	60.0858	19.70
	3-4 lata	44.8606	59.6849	.00
	5-6 lat	49.6986	70.1499	10.61
	Więcej niż 7 lat	45.4321	54.8538	13.64
	Ogółem	49.7046	55.7540	.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż rok	24.1987	48.7179	.00
	1-2 lat	27.2870	41.4630	.00
	3-4 lata	28.7088	43.7912	.00
	5-6 lat	35.2731	56.6019	.00
	Więcej niż 7 lat	26.4039	38.2188	.00
	Ogółem	32.3509	39.2551	.00

Tabela 6.85 Statystyki opisowe – staż w firmie

		Maksimum
Wyczerpanie	Mniej niż rok	3.38
	1-2 lat	3.38
	3-4 lata	3.25
	5-6 lat	3.38
	Więcej niż 7 lat	3.50
	Ogółem	3.50
Wycofanie	Mniej niż rok	3.13
	1-2 lat	3.13
	3-4 lata	3.38
	5-6 lat	3.50
	Więcej niż 7 lat	3.50
	Ogółem	3.50
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż rok	100.00
	1-2 lat	90.91
	3-4 lata	89.39
	5-6 lat	100.00
	Więcej niż 7 lat	86.36
	Ogółem	100.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż rok	75.00
	1-2 lat	75.00
	3-4 lata	68.75
	5-6 lat	75.00
	Więcej niż 7 lat	75.00
	Ogółem	75.00

Tabela 6.86 Jednoczynnikowa ANOVA – staż w firmie

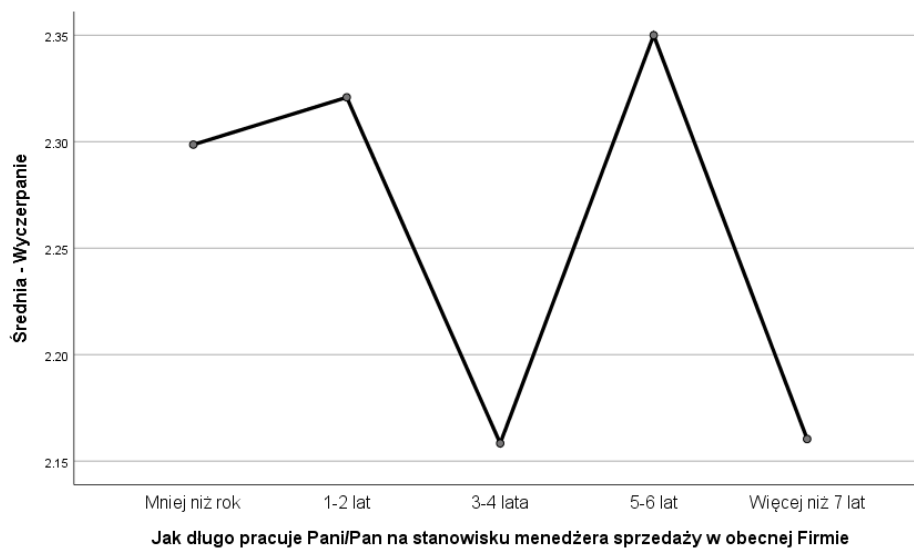
		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F
Wyczerpanie	Między grupami	1.029	4	.257	.695
	Wewnątrz grup	54.085	146	.370	
	Ogółem	55.115	150		
Wycofanie	Między grupami	2.467	4	.617	2.233
	Wewnątrz grup	40.326	146	.276	
	Ogółem	42.793	150		
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	1464.150	4	366.037	1.035
	Wewnątrz grup	51612.158	146	353.508	
	Ogółem	53076.308	150		
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	2775.229	4	693.807	1.526
	Wewnątrz grup	66360.223	146	454.522	
	Ogółem	69135.451	150		

Tabela 6.87 Jednoczynnikowa ANOVA – staż w firmie

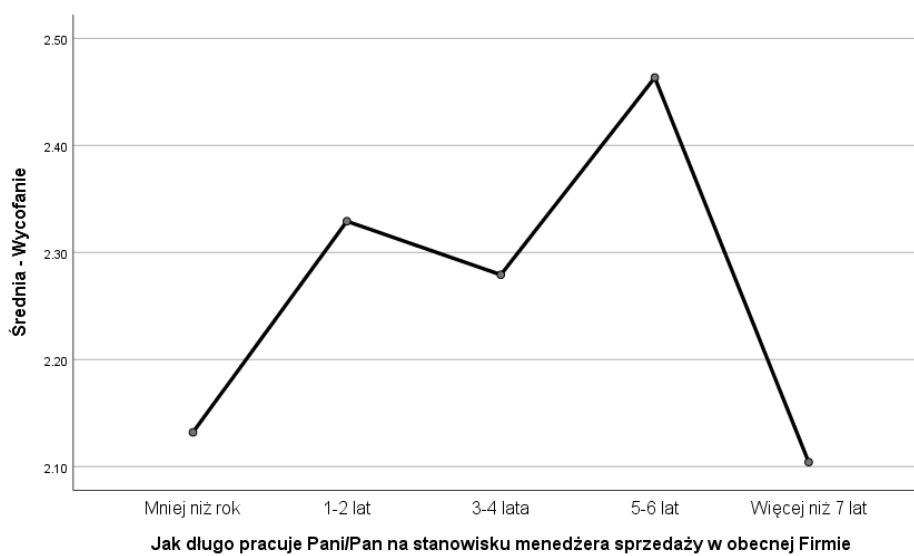
		Istotność
Wyczerpanie	Między grupami	.597
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Wycofanie	Między grupami	.068
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	.391
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
	Między grupami	.197

Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

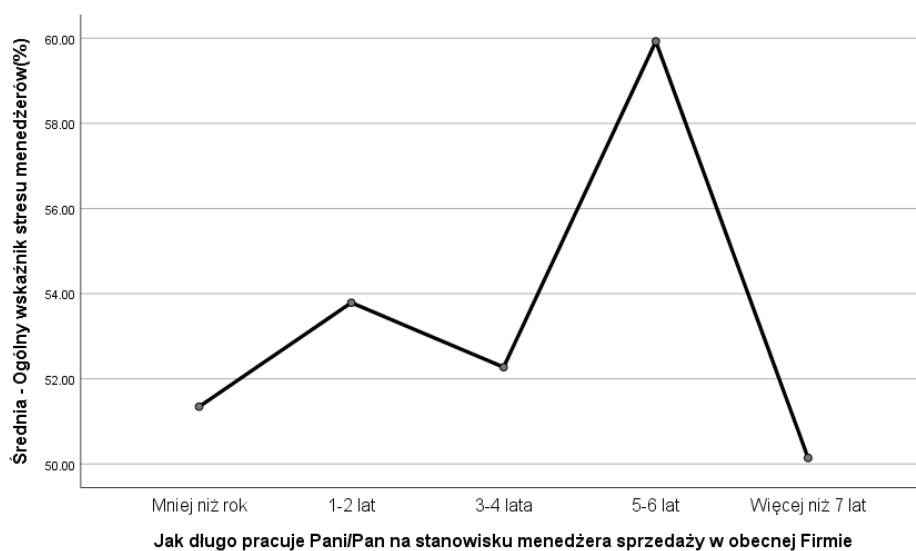
Rysunek 6.17 Wykres średnich wyczerpanie – staż w firmie



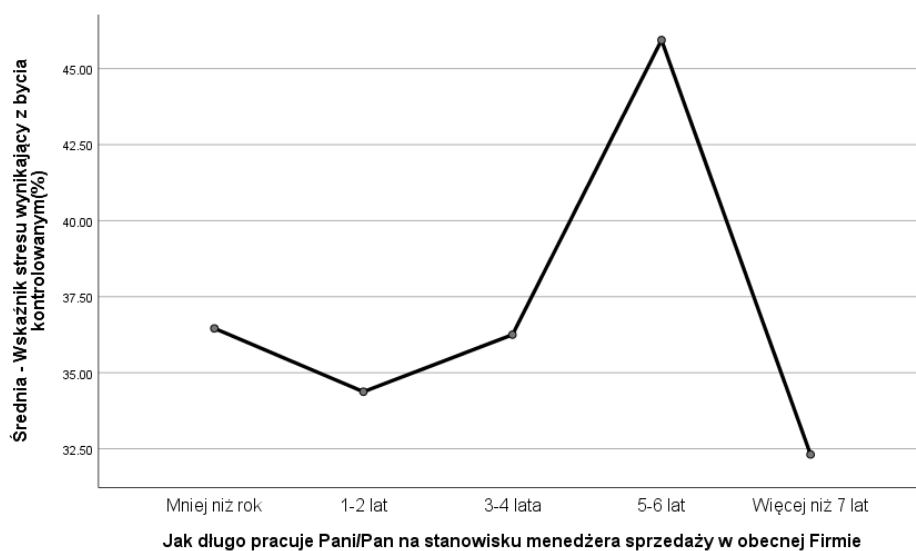
Rysunek 6.18 Wykres średnich wycofanie – staż w firmie



Rysunek 6.19 Wykres średnich stres – staż w firmie



Rysunek 6.20 Wykres średnich stres i kontrola – staż w firmie



ONEWAY Wyczerpanie Wycofanie Stres Kontrole BY menedżer2

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/PLOT MEANS

/MISSING ANALYSIS.

Tabela 6.88 Statystyki opisowe – staż w sprzedaży

		N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy
Wyczerpanie	Mniej niż rok	6	2.5625	.37708	.15394
	1-2 lat	22	2.3807	.53934	.11499
	3-4 lata	22	2.3523	.59341	.12652
	5-6 lat	16	2.3203	.48727	.12182
	Więcej niż 7 lat	85	2.1250	.64348	.06979
	Ogółem	151	2.2334	.60616	.04933
Wycofanie	Mniej niż rok	6	2.4167	.33229	.13566
	1-2 lat	22	2.3920	.44704	.09531
	3-4 lata	22	2.3977	.54368	.11591
	5-6 lat	16	2.3594	.46069	.11517
	Więcej niż 7 lat	85	2.1151	.55486	.06018
	Ogółem	151	2.2345	.53412	.04347
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż rok	6	50.5051	32.82906	13.40241
	1-2 lat	22	56.7493	20.07206	4.27938
	3-4 lata	22	57.1625	12.39924	2.64353
	5-6 lat	16	50.7576	26.72858	6.68214
	Więcej niż 7 lat	85	51.0695	16.96220	1.83981
	Ogółem	151	52.7293	18.81069	1.53079
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż rok	6	33.3333	25.51552	10.41667
	1-2 lat	22	38.3523	20.34811	4.33823
	3-4 lata	22	38.3523	18.32814	3.90757
	5-6 lat	16	39.8438	25.70617	6.42654
	Więcej niż 7 lat	85	33.8971	21.63724	2.34689
	Ogółem	151	35.8030	21.46865	1.74709

Tabela 6.89 Statystyki opisowe – staż w sprzedaży

		95% przedział ufności dla średniej		
		Dolna granica	Górna granica	Minimum
Wyczerpanie	Mniej niż rok	2.1668	2.9582	2.13
	1-2 lat	2.1416	2.6198	1.50
	3-4 lata	2.0892	2.6154	1.00
	5-6 lat	2.0607	2.5800	1.25
	Więcej niż 7 lat	1.9862	2.2638	1.00
	Ogółem	2.1360	2.3309	1.00
Wycofanie	Mniej niż rok	2.0679	2.7654	1.88
	1-2 lat	2.1938	2.5903	1.50
	3-4 lata	2.1567	2.6388	1.38
	5-6 lat	2.1139	2.6049	1.38
	Więcej niż 7 lat	1.9954	2.2348	1.00
	Ogółem	2.1486	2.3204	1.00
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż rok	16.0531	84.9570	.00
	1-2 lat	47.8499	65.6488	19.70
	3-4 lata	51.6650	62.6601	30.30
	5-6 lat	36.5149	65.0002	10.61
	Więcej niż 7 lat	47.4109	54.7282	.00
	Ogółem	49.7046	55.7540	.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż rok	6.5564	60.1102	.00
	1-2 lat	29.3304	47.3741	.00
	3-4 lata	30.2260	46.4785	.00
	5-6 lat	26.1459	53.5416	.00
	Więcej niż 7 lat	29.2300	38.5641	.00
	Ogółem	32.3509	39.2551	.00

Tabela 6.90 Statystyki opisowe – staż w sprzedaży

		Maksimum
Wyczerpanie	Mniej niż rok	3.25
	1-2 lat	3.38
	3-4 lata	3.25
	5-6 lat	3.00
	Więcej niż 7 lat	3.50
	Ogółem	3.50
Wycofanie	Mniej niż rok	2.88
	1-2 lat	3.13
	3-4 lata	3.38
	5-6 lat	3.50
	Więcej niż 7 lat	3.50
	Ogółem	3.50
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż rok	100.00
	1-2 lat	90.91
	3-4 lata	78.79
	5-6 lat	100.00
	Więcej niż 7 lat	86.36
	Ogółem	100.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż rok	75.00
	1-2 lat	75.00
	3-4 lata	68.75
	5-6 lat	75.00
	Więcej niż 7 lat	75.00
	Ogółem	75.00

Tabela 6.91 Jednoczynnikowa ANOVA – staż w sprzedaży

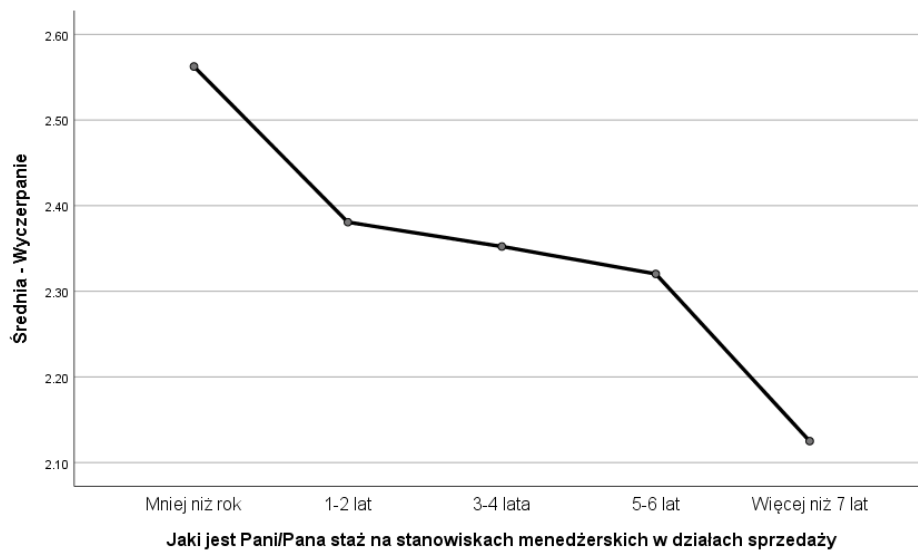
		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F
Wyczerpanie	Między grupami	2.558	4	.639	1.776
	Wewnątrz grup	52.557	146	.360	
	Ogółem	55.115	150		
Wycofanie	Między grupami	2.792	4	.698	2.548
	Wewnątrz grup	40.001	146	.274	
	Ogółem	42.793	150		
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	1113.960	4	278.490	.782
	Wewnątrz grup	51962.348	146	355.906	
	Ogółem	53076.308	150		
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	892.557	4	223.139	.477
	Wewnątrz grup	68242.894	146	467.417	
	Ogółem	69135.451	150		

Tabela 6.92 Jednoczynnikowa ANOVA – staż w sprzedaży

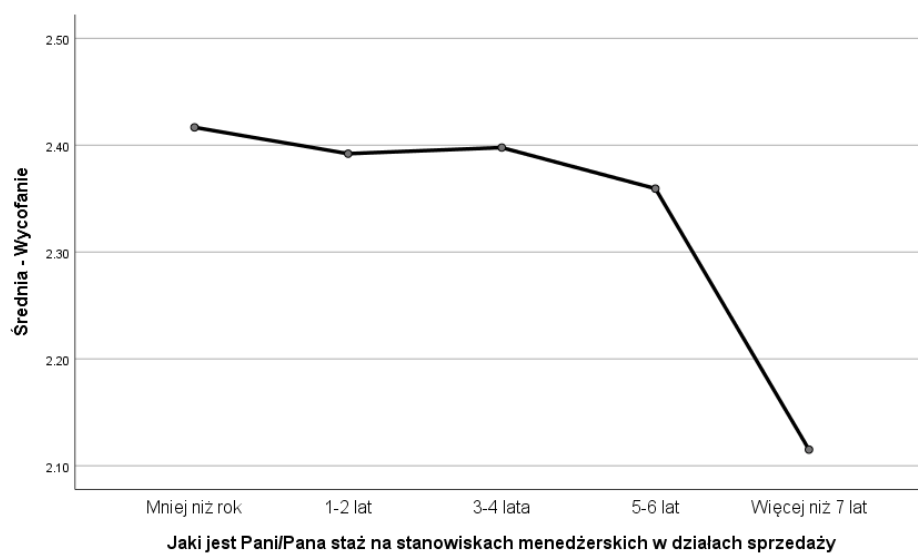
		Istotność
Wyczerpanie	Między grupami	.137
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Wycofanie	Między grupami	.042
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	.538
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	.752
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

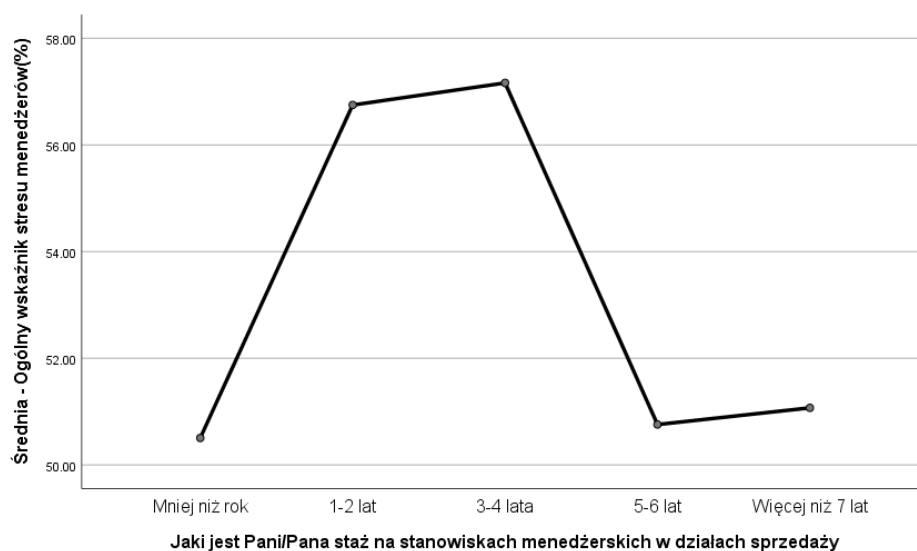
Rysunek 6.21 Wykres średnich wyczerpanie – staż w sprzedaży



Rysunek 6.22 Wykres średnich wyczerpanie – staż w sprzedaży



Rysunek 6.23 Wykres średnich stres – staż w sprzedaży



Rysunek 6.24 Wykres średnich stres i kontrola – staż w sprzedaży

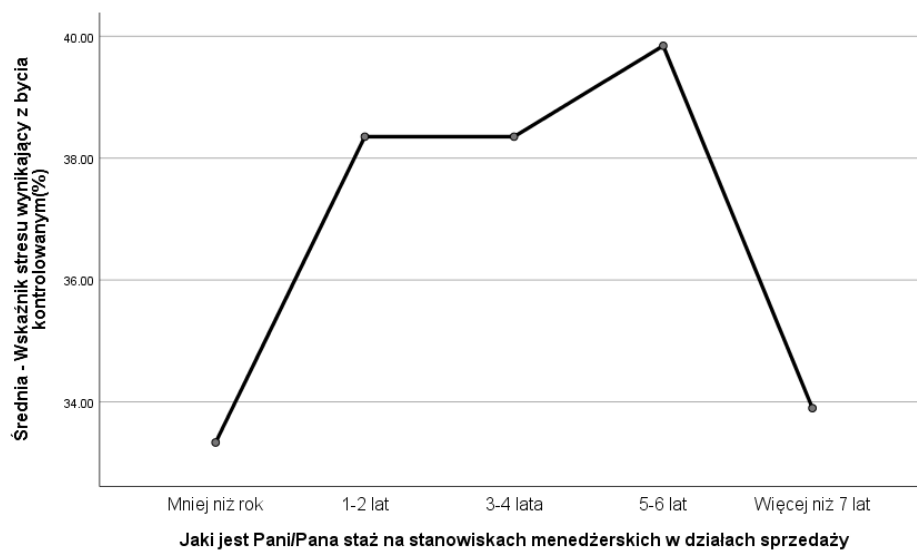


Tabela 6.93 Statystyki opisowe – liczba firm

		N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy
Wyczerpanie	1	35	2.3857	.51214	.08657
	2-3	65	2.1712	.62444	.07745
	4-5	26	2.1106	.70029	.13734
	6-7	8	2.1719	.51728	.18289
	Więcej niż 7	17	2.3750	.57452	.13934
	Ogółem	151	2.2334	.60616	.04933
Wycofanie	1	35	2.2714	.46622	.07881
	2-3	65	2.1898	.56949	.07064
	4-5	26	2.2260	.53035	.10401
	6-7	8	2.1920	.45754	.16176
	Więcej niż 7	17	2.3624	.59567	.14447
	Ogółem	151	2.2345	.53412	.04347
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	1	35	50.9957	21.72459	3.67213
	2-3	65	53.5198	17.38943	2.15689
	4-5	26	50.9324	19.64364	3.85244
	6-7	8	69.5076	20.63910	7.29702
	Więcej niż 7	17	48.1283	11.74278	2.84804
	Ogółem	151	52.7293	18.81069	1.53079
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	1	35	30.7143	18.27659	3.08931
	2-3	65	36.0577	23.24844	2.88361
	4-5	26	36.2981	20.15714	3.95314
	6-7	8	48.4375	21.84309	7.72270
	Więcej niż 7	17	38.6029	21.45072	5.20256
	Ogółem	151	35.8030	21.46865	1.74709

Tabela 6.94 Statystyki opisowe – liczba firm

		95% przedział ufności dla średniej		Minimum	Maksimum
		Dolna granica	Górna granica		
Wyczerpanie	1	2.2098	2.5616	1.25	3.25
	2-3	2.0164	2.3259	1.00	3.38
	4-5	1.8277	2.3934	1.00	3.38
	6-7	1.7394	2.6043	1.13	2.50
	Więcej niż 7	2.0796	2.6704	1.13	3.50
	Ogółem	2.1360	2.3309	1.00	3.50
Wycofanie	1	2.1113	2.4316	1.25	3.38
	2-3	2.0487	2.3309	1.13	3.50
	4-5	2.0117	2.4402	1.00	3.13
	6-7	1.8095	2.5745	1.29	2.63
	więcej niż 7	2.0561	2.6687	1.13	3.50
	Ogółem	2.1486	2.3204	1.00	3.50
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	1	43.5330	58.4583	.00	90.91
	2-3	49.2109	57.8287	13.64	100.00
	4-5	42.9982	58.8666	.00	77.27
	6-7	52.2529	86.7623	48.48	100.00
	więcej niż 7	42.0908	54.1659	31.82	66.67
	Ogółem	49.7046	55.7540	.00	100.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	1	24.4361	36.9925	.00	68.75
	2-3	30.2970	41.8184	.00	75.00
	4-5	28.1564	44.4397	.00	75.00
	6-7	30.1762	66.6988	25.00	75.00
	więcej niż 7	27.5740	49.6319	.00	75.00
	Ogółem	32.3509	39.2551	.00	75.00

Tabela 6.95 Jednoczynnikowa ANOVA – liczba firm

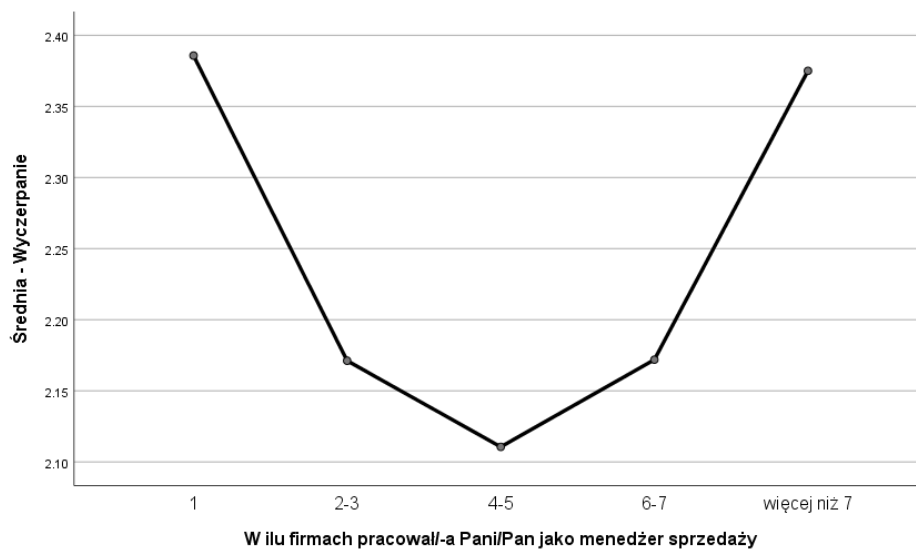
		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F
Wyczerpanie	Między grupami	1.827	4	.457	1.252
	Wewnątrz grup	53.288	146	.365	
	Ogółem	55.115	150		
Wycofanie	Między grupami	.472	4	.118	.407
	Wewnątrz grup	42.321	146	.290	
	Ogółem	42.793	150		
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	2841.715	4	710.429	2.065
	Wewnątrz grup	50234.593	146	344.073	
	Ogółem	53076.308	150		
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	2327.234	4	581.808	1.271
	Wewnątrz grup	66808.218	146	457.591	
	Ogółem	69135.451	150		

Tabela 6.96 Jednoczynnikowa ANOVA – liczba firm

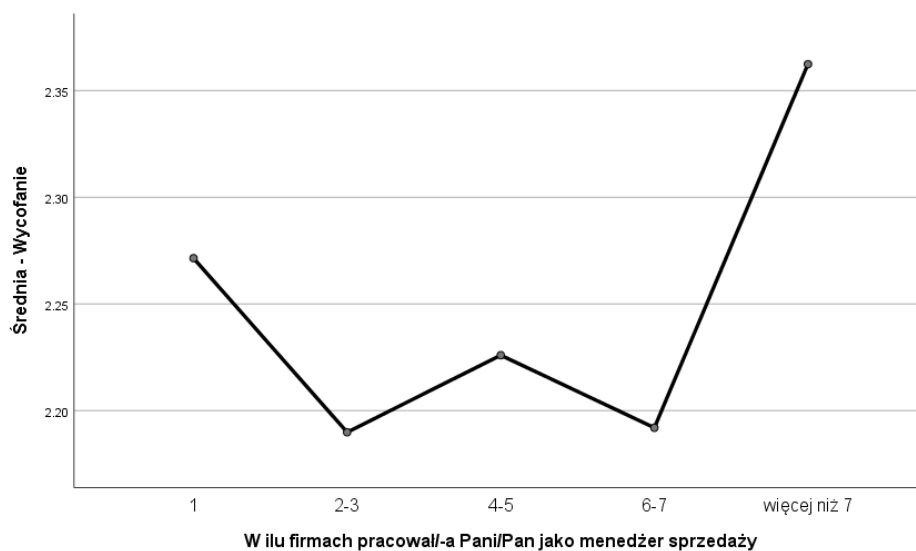
		Istotność
Wyczerpanie	Między grupami	.292
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Wycofanie	Między grupami	.803
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	.088
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
	Między grupami	.284

Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

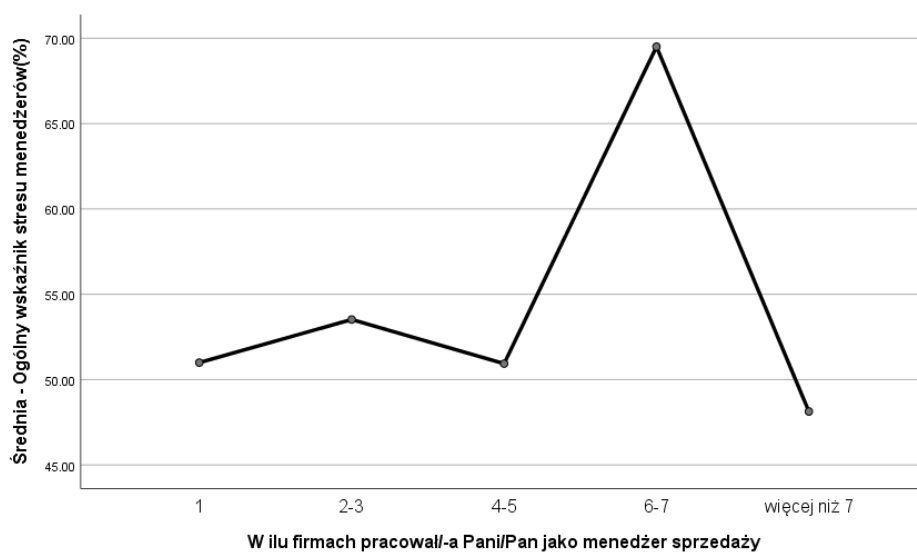
Rysunek 6.25 Wykres średnich wyczerpanie – liczba firm



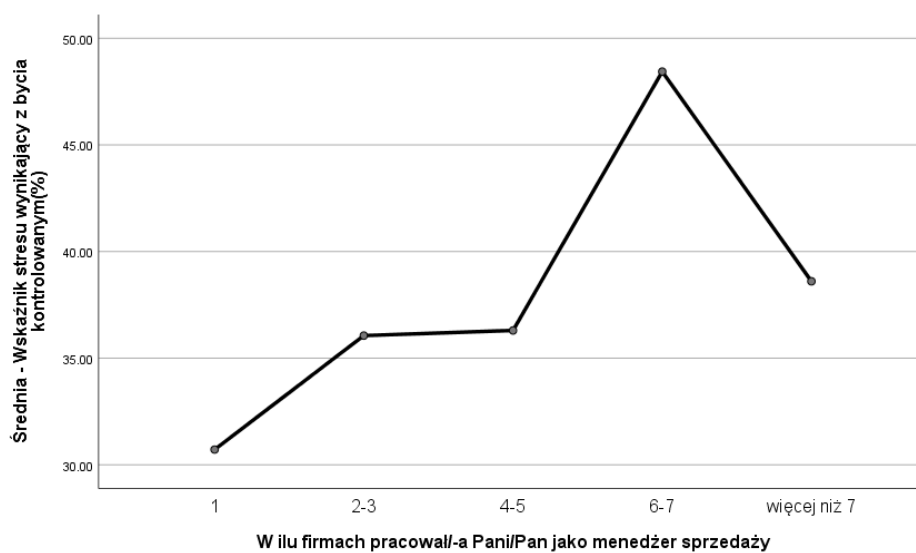
Rysunek 6.26 Wykres średnich wycofanie – liczba firm



Rysunek 6.27 Wykres średnich stres – liczba firm



Rysunek 6.28 Wykres średnich stres i kontrola – liczba firm



ONEWAY Wyczerpanie Wycofanie Stres Kontrole BY ile_osób2

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/PLOT MEANS

/MISSING ANALYSIS.

Tabela 6.97 Statystyki opisowe - zatrudnieni

		N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy
Wyczerpanie	Mniej niż 50	35	2.0607	.57151	.09660
	50-100	17	2.0588	.65865	.15975
	101-200	18	2.2569	.45064	.10622
	201-300	10	2.4875	.49809	.15751
	Więcej niż 300	65	2.3346	.63857	.07920
	Ogółem	145	2.2371	.60501	.05024
Wycofanie	Mniej niż 50	35	2.0413	.53246	.09000
	50-100	17	2.1429	.56993	.13823
	101-200	18	2.3889	.43490	.10251
	201-300	10	2.4250	.36893	.11667
	Więcej niż 300	65	2.2794	.54147	.06716
	Ogółem	145	2.2296	.52974	.04399
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż 50	35	47.7922	20.57006	3.47697
	50-100	17	56.0606	19.94310	4.83691
	101-200	18	50.0842	24.31735	5.73166
	201-300	10	52.5758	16.59842	5.24888
	Więcej niż 300	65	55.1049	16.24945	2.01550
	Ogółem	145	52.6541	18.95078	1.57378
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż 50	35	28.2143	20.69404	3.49793
	50-100	17	38.2353	22.08408	5.35618
	101-200	18	36.1111	22.02476	5.19128
	201-300	10	40.0000	17.23006	5.44862
	Więcej niż 300	65	39.0385	22.04263	2.73405
	Ogółem	145	36.0345	21.62573	1.79592

Tabela 6.98 Statystyki opisowe - zatrudnieni

		95% przedział ufności dla średniej		
		Dolna granica	Górna granica	Minimum
Wyczerpanie	Mniej niż 50	1.8644	2.2570	1.13
	50-100	1.7202	2.3975	1.00
	101-200	2.0328	2.4810	1.25
	201-300	2.1312	2.8438	1.63
	Więcej niż 300	2.1764	2.4928	1.00
	Ogółem	2.1378	2.3364	1.00
Wycofanie	Mniej niż 50	1.8584	2.2242	1.13
	50-100	1.8498	2.4359	1.00
	101-200	2.1726	2.6052	1.50
	201-300	2.1611	2.6889	1.88
	Więcej niż 300	2.1452	2.4136	1.13
	Ogółem	2.1426	2.3165	1.00
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż 50	40.7261	54.8583	.00
	50-100	45.8068	66.3144	30.30
	101-200	37.9914	62.1769	.00
	201-300	40.7020	64.4496	19.70
	Więcej niż 300	51.0785	59.1313	15.15
	Ogółem	49.5434	55.7648	.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż 50	21.1056	35.3229	.00
	50-100	26.8807	49.5899	.00
	101-200	25.1585	47.0638	.00
	201-300	27.6744	52.3256	18.75
	Więcej niż 300	33.5766	44.5004	.00
	Ogółem	32.4847	39.5843	.00

Tabela 6.99 Statystyki opisowe - zatrudnieni

		Maksimum
Wyczerpanie	Mniej niż 50	3.38
	50-100	3.00
	101-200	3.00
	201-300	3.38
	Więcej niż 300	3.50
	Ogółem	3.50
Wycofanie	Mniej niż 50	3.13
	50-100	3.25
	101-200	3.50
	201-300	3.13
	Więcej niż 300	3.50
	Ogółem	3.50
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż 50	100.00
	50-100	89.39
	101-200	100.00
	201-300	72.73
	Więcej niż 300	100.00
	Ogółem	100.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż 50	75.00
	50-100	75.00
	101-200	75.00
	201-300	75.00
	Więcej niż 300	75.00
	Ogółem	75.00

Tabela 6.100 Jednoczynnikowa ANOVA - zatrudnieni

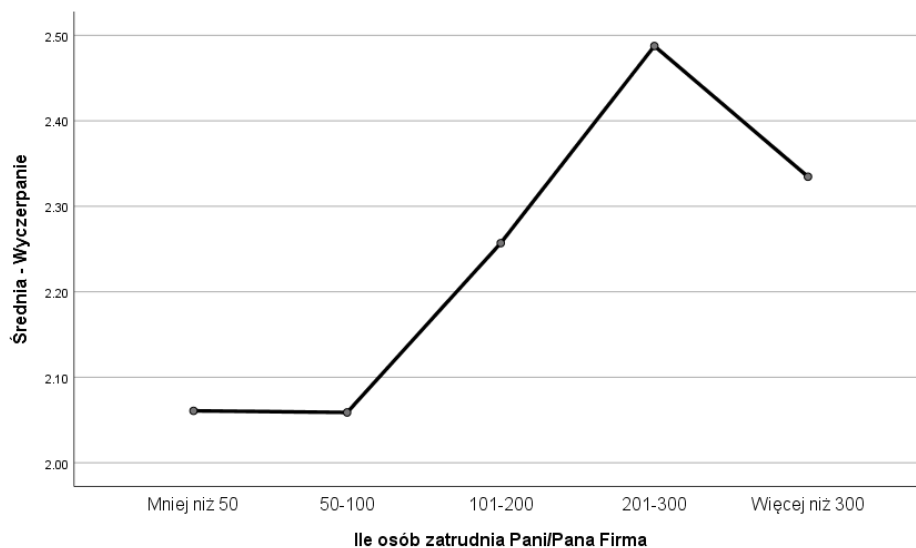
		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F
Wyczerpanie	Między grupami	2.881	4	.720	2.024
	Wewnątrz grup	49.829	140	.356	
	Ogółem	52.710	144		
Wycofanie	Między grupami	2.368	4	.592	2.179
	Wewnątrz grup	38.041	140	.272	
	Ogółem	40.409	144		
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	1533.961	4	383.490	1.070
	Wewnątrz grup	50181.057	140	358.436	
	Ogółem	51715.019	144		
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	2966.694	4	741.674	1.613
	Wewnątrz grup	64378.133	140	459.844	
	Ogółem	67344.828	144		

Tabela 6.101 Jednoczynnikowa ANOVA - zatrudnieni

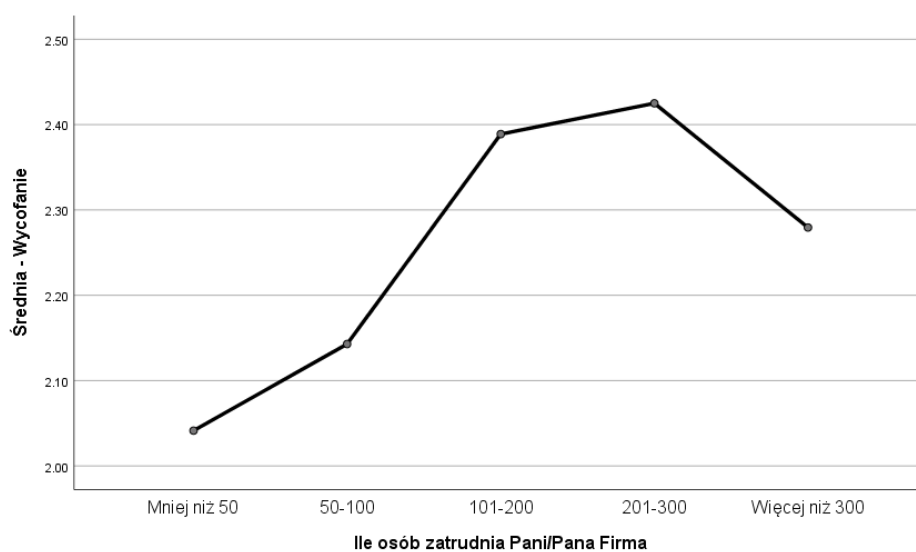
		Istotność
Wyczerpanie	Między grupami	.094
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Wycofanie	Między grupami	.074
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	.374
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	.174
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

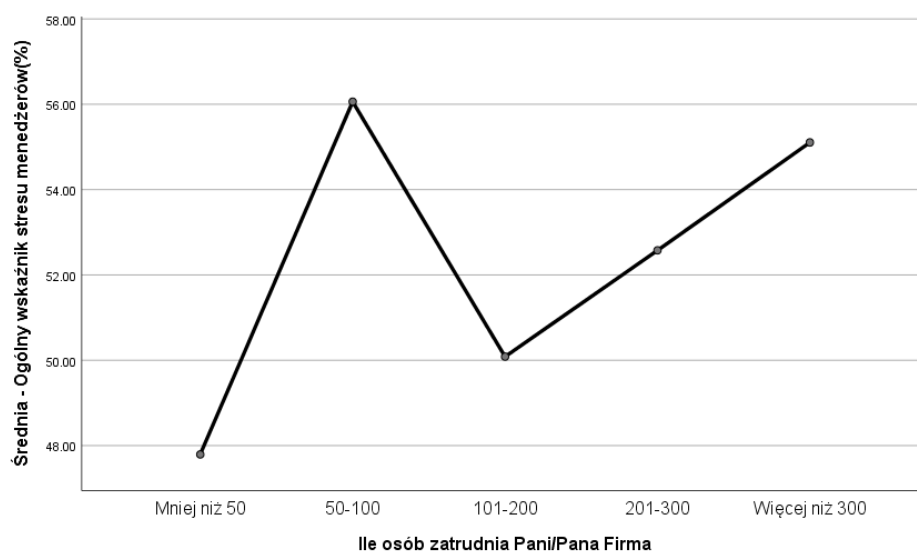
Rysunek 6.29 Wykres średnich – wyczerpanie / zatrudnieni



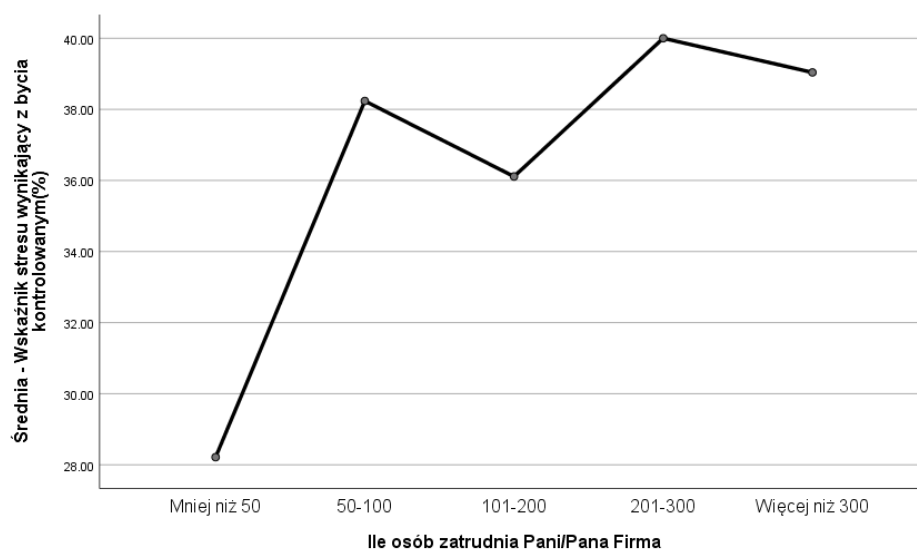
Rysunek 6.30 Wykres średnich – wycofanie / zatrudnieni



Rysunek 6.31 Wykres średnich – stres / zatrudnieni



Rysunek 6.32 Wykres średnich – stres i kontrola / zatrudnieni



ONEWAY Wyczerpanie Wycofanie Stres Kontrole BY ile_dzialsp2

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/PLOT MEANS

/MISSING ANALYSIS.

Tabela 6.102 Statystyki opisowe – osoby w dziale sprzedaży

		N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy
Wyczerpanie	Mniej niż 10	46	1.9701	.56037	.08262
	11-20	20	2.3563	.57964	.12961
	21-50	22	2.3977	.59965	.12785
	51-100	19	2.2829	.62339	.14302
	Więcej niż 100	36	2.4028	.61245	.10208
	Ogółem	143	2.2404	.61293	.05126
Wycofanie	Mniej niż 10	46	2.0590	.50107	.07388
	11-20	20	2.3330	.49525	.11074
	21-50	22	2.3636	.55220	.11773
	51-100	19	2.3026	.50744	.11641
	Więcej niż 100	36	2.2579	.56512	.09419
	Ogółem	143	2.2266	.53241	.04452
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż 10	46	49.5389	19.40043	2.86044
	11-20	20	53.7121	19.90429	4.45073
	21-50	22	58.1267	18.26906	3.89498
	51-100	19	58.4530	24.03805	5.51471
	Więcej niż 100	36	50.5892	15.26485	2.54414
	Ogółem	143	52.8926	19.12555	1.59936
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż 10	46	28.5326	20.39762	3.00746
	11-20	20	39.3750	20.88699	4.67047
	21-50	22	42.0455	20.42898	4.35547
	51-100	19	41.4474	23.49743	5.39068
	Więcej niż 100	36	36.9792	22.22927	3.70488
	Ogółem	143	35.9703	21.75479	1.81923

Tabela 6.103 Statystyki opisowe

		95% przedział ufności dla średniej		
		Dolna granica	Górna granica	Minimum
Wyczerpanie	Mniej niż 10	1.8037	2.1365	1.00
	11-20	2.0850	2.6275	1.25
	21-50	2.1319	2.6636	1.00
	51-100	1.9824	2.5834	1.00
	Więcej niż 100	2.1956	2.6100	1.13
	Ogółem	2.1391	2.3417	1.00
Wycofanie	Mniej niż 10	1.9102	2.2078	1.13
	11-20	2.1012	2.5648	1.13
	21-50	2.1188	2.6085	1.25
	51-100	2.0581	2.5472	1.00
	Więcej niż 100	2.0667	2.4491	1.25
	Ogółem	2.1386	2.3147	1.00
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż 10	43.7776	55.3001	.00
	11-20	44.3966	63.0276	19.70
	21-50	50.0267	66.2268	28.79
	51-100	46.8670	70.0389	.00
	Więcej niż 100	45.4243	55.7541	15.15
	Ogółem	49.7309	56.0542	.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż 10	22.4753	34.5900	.00
	11-20	29.5996	49.1504	.00
	21-50	32.9878	51.1032	.00
	51-100	30.1220	52.7728	.00
	Więcej niż 100	29.4579	44.5005	.00
	Ogółem	32.3740	39.5665	.00

Tabela 6.104 Statystyki opisowe – osoby w dziale sprzedaży

		Maksimum
Wyczerpanie	Mniej niż 10	3.38
	11-20	3.13
	21-50	3.50
	51-100	3.38
	Więcej niż 100	3.38
	Ogółem	3.50
Wycofanie	Mniej niż 10	3.14
	11-20	3.25
	21-50	3.50
	51-100	3.00
	Więcej niż 100	3.38
	Ogółem	3.50
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż 10	86.36
	11-20	100.00
	21-50	100.00
	51-100	100.00
	Więcej niż 100	77.27
	Ogółem	100.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż 10	75.00
	11-20	75.00
	21-50	75.00
	51-100	75.00
	Więcej niż 100	75.00
	Ogółem	75.00

Tabela 6.105 Jednoczynnikowa ANOVA – osoby w dziale sprzedaży

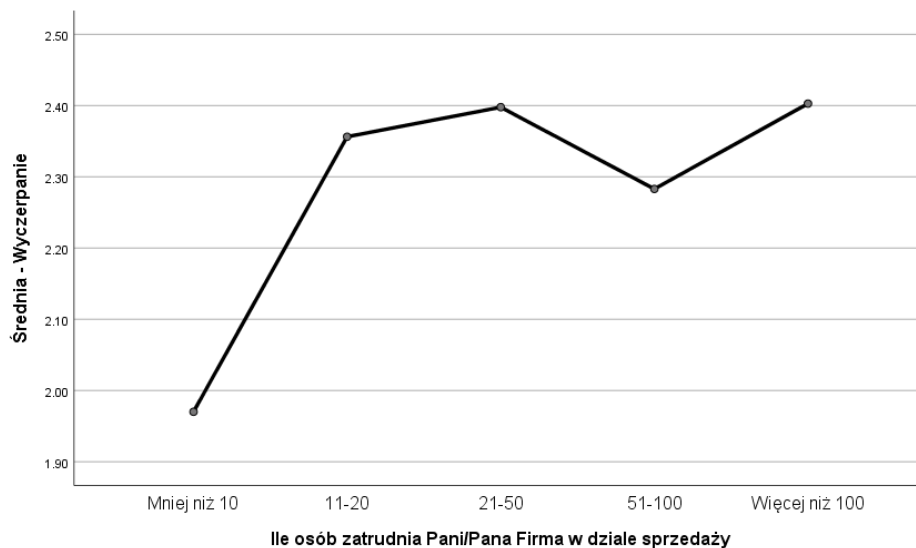
		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F
Wyczerpanie	Między grupami	5.157	4	1.289	3.692
	Wewnątrz grup	48.189	138	.349	
	Ogółem	53.346	142		
Wycofanie	Między grupami	2.077	4	.519	1.877
	Wewnątrz grup	38.174	138	.277	
	Ogółem	40.251	142		
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	1911.963	4	477.991	1.318
	Wewnątrz grup	50029.769	138	362.535	
	Ogółem	51941.731	142		
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	4195.099	4	1048.775	2.297
	Wewnątrz grup	63009.337	138	456.589	
	Ogółem	67204.436	142		

Tabela 6.106 Jednoczynnikowa ANOVA – osoby w dziale sprzedaży

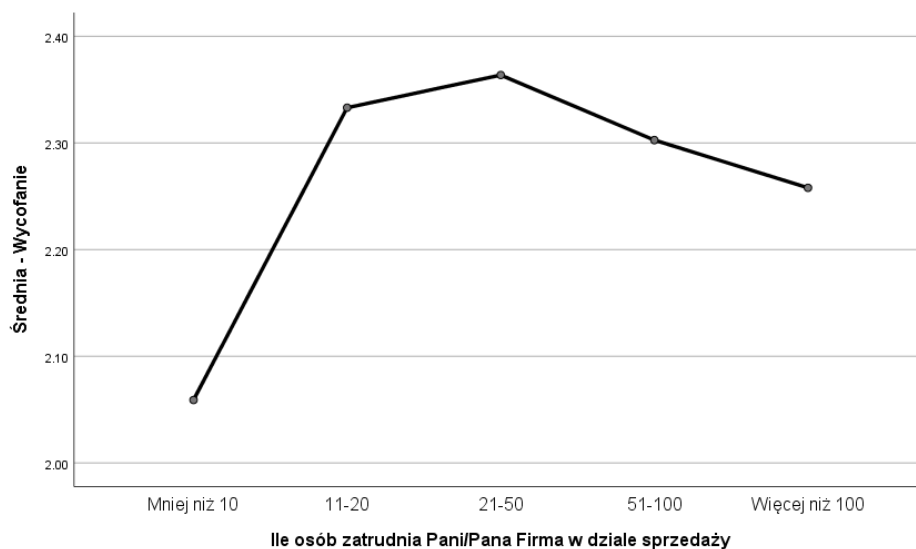
		Istotność
Wyczerpanie	Między grupami	.007
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Wycofanie	Między grupami	.118
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	.266
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	.062
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

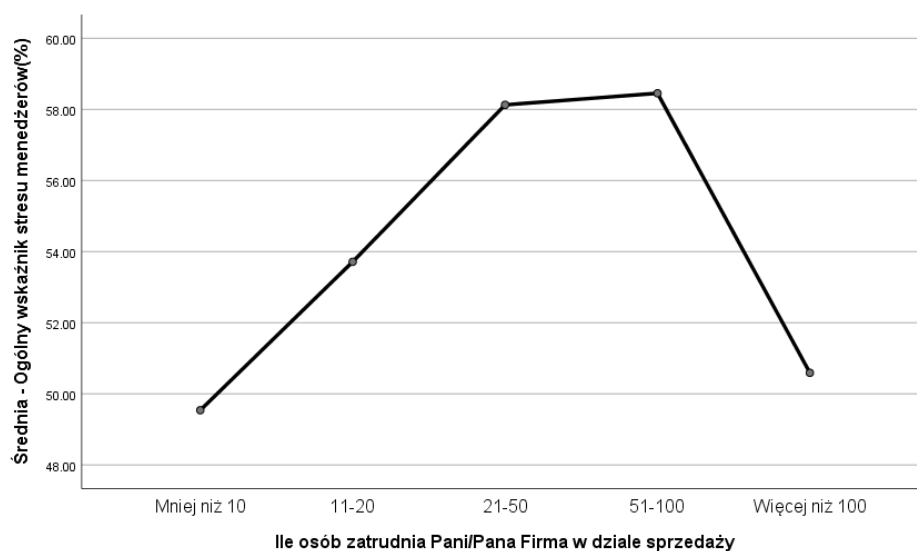
Rysunek 6.33 Wykres średnich – osoby w dziale sprzedaży / wyczerpanie



Rysunek 6.34 Wykres średnich – osoby w dziale sprzedaży / wycofanie



Rysunek 6.35 Wykres średnich – osoby w dziale sprzedaży / stres



Rysunek 6.36 Wykres średnich – osoby w dziale sprzedaży / stres i kontrola

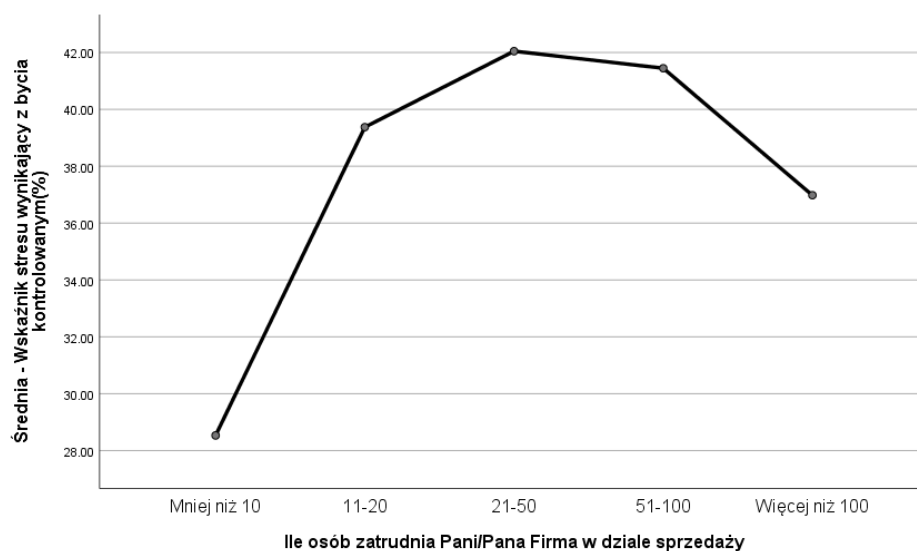


Tabela 6.107 Statystyki opisowe – zespół podległych pracowników

		N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy
Wyczerpanie	5 i mniej	69	2.1703	.63484	.07643
	6-10	28	2.1830	.63326	.11968
	11-20	29	2.3966	.63831	.11853
	21-50	17	2.2500	.46561	.11293
	Więcej niż 50	8	2.3281	.34028	.12031
	Ogółem	151	2.2334	.60616	.04933
Wycofanie	5 i mniej	69	2.1977	.57701	.06946
	6-10	28	2.0440	.44743	.08456
	11-20	29	2.4021	.53876	.10004
	21-50	17	2.3309	.44621	.10822
	Więcej niż 50	8	2.4063	.39950	.14124
	Ogółem	151	2.2345	.53412	.04347
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	5 i mniej	69	50.9662	18.60393	2.23965
	6-10	28	55.1407	18.45262	3.48722
	11-20	29	54.1275	17.51527	3.25250
	21-50	17	55.7041	25.15180	6.10021
	Więcej niż 50	8	48.1061	11.21475	3.96501
	Ogółem	151	52.7293	18.81069	1.53079
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	5 i mniej	69	35.6884	22.51178	2.71010
	6-10	28	34.5982	21.68283	4.09767
	11-20	29	36.8534	20.27605	3.76517
	21-50	17	37.8676	23.22514	5.63292
	Więcej niż 50	8	32.8125	15.21791	5.38034
	Ogółem	151	35.8030	21.46865	1.74709

Tabela 6.108 Statystyki opisowe – zespół podległych pracowników

		95% przedział ufności dla średniej		Minimum	Maksimum
		Dolna granica	Górna granica		
Wyczerpanie	5 i mniej	2.0178	2.3228	1.00	3.38
	6-10	1.9375	2.4286	1.13	3.25
	11-20	2.1538	2.6394	1.00	3.50
	21-50	2.0106	2.4894	1.00	2.88
	Więcej niż 50	2.0436	2.6126	1.63	2.63
	Ogółem	2.1360	2.3309	1.00	3.50
Wycofanie	5 i mniej	2.0591	2.3363	1.13	3.50
	6-10	1.8705	2.2175	1.00	2.75
	11-20	2.1972	2.6070	1.25	3.50
	21-50	2.1015	2.5603	1.38	3.13
	Więcej niż 50	2.0723	2.7402	1.75	3.00
	Ogółem	2.1486	2.3204	1.00	3.50
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	5 i mniej	46.4970	55.4353	.00	90.91
	6-10	47.9855	62.2959	15.15	89.39
	11-20	47.4650	60.7899	15.15	100.00
	21-50	42.7722	68.6360	.00	100.00
	Więcej niż 50	38.7303	57.4818	31.82	71.21
	Ogółem	49.7046	55.7540	.00	100.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	5 i mniej	30.2805	41.0963	.00	75.00
	6-10	26.1905	43.0059	.00	75.00
	11-20	29.1408	44.5660	.00	75.00
	21-50	25.9264	49.8089	.00	75.00
	Więcej niż 50	20.0900	45.5350	.00	50.00
	Ogółem	32.3509	39.2551	.00	75.00

Tabela 6.109 Jednoczynnikowa ANOVA – zespół podległych pracowników

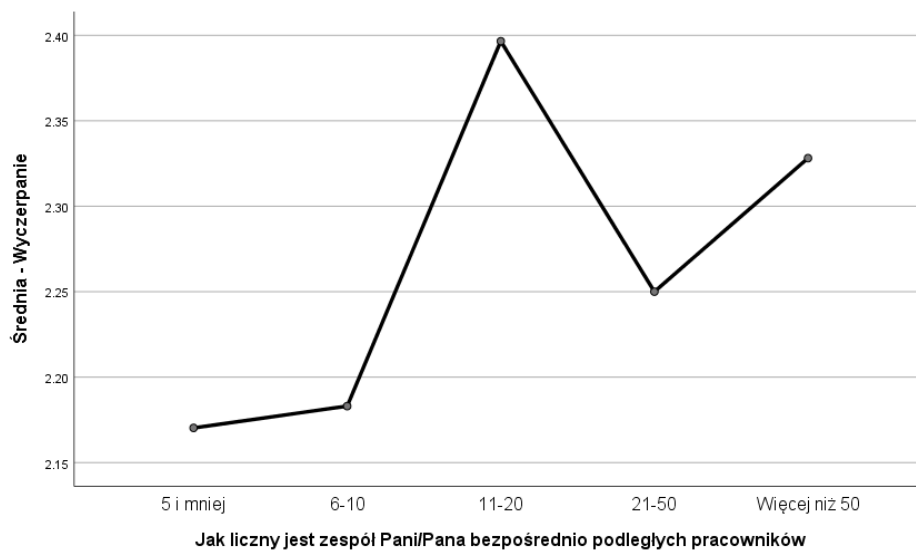
		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F
Wyczerpanie	Między grupami	1.194	4	.299	.808
	Wewnątrz grup	53.921	146	.369	
	Ogółem	55.115	150		
Wycofanie	Między grupami	2.318	4	.579	2.090
	Wewnątrz grup	40.475	146	.277	
	Ogółem	42.793	150		
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	755.434	4	188.859	.527
	Wewnątrz grup	52320.874	146	358.362	
	Ogółem	53076.308	150		
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	217.560	4	54.390	.115
	Wewnątrz grup	68917.891	146	472.040	
	Ogółem	69135.451	150		

Tabela 6.110 Jednoczynnikowa ANOVA – zespół podległych pracowników

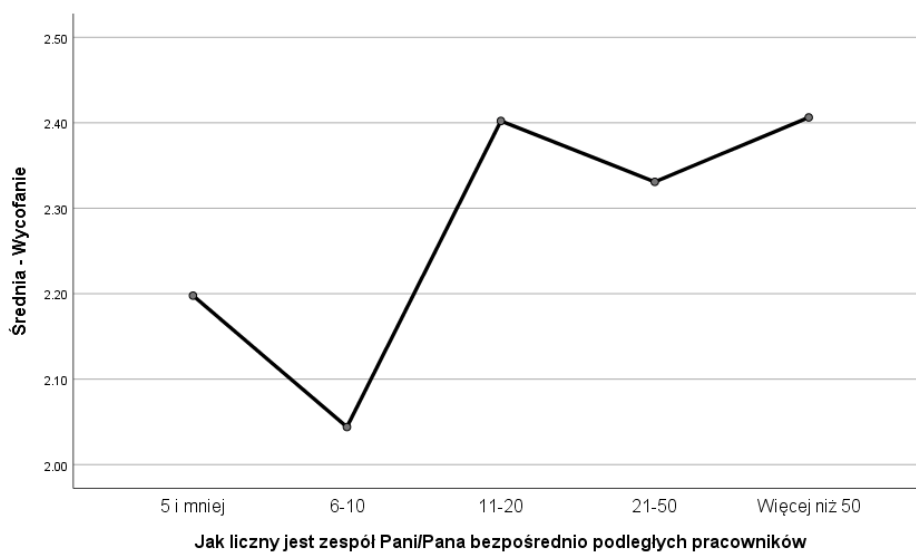
		Istotność
Wyczerpanie	Między grupami	.522
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Wycofanie	Między grupami	.085
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	.716
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	.977
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

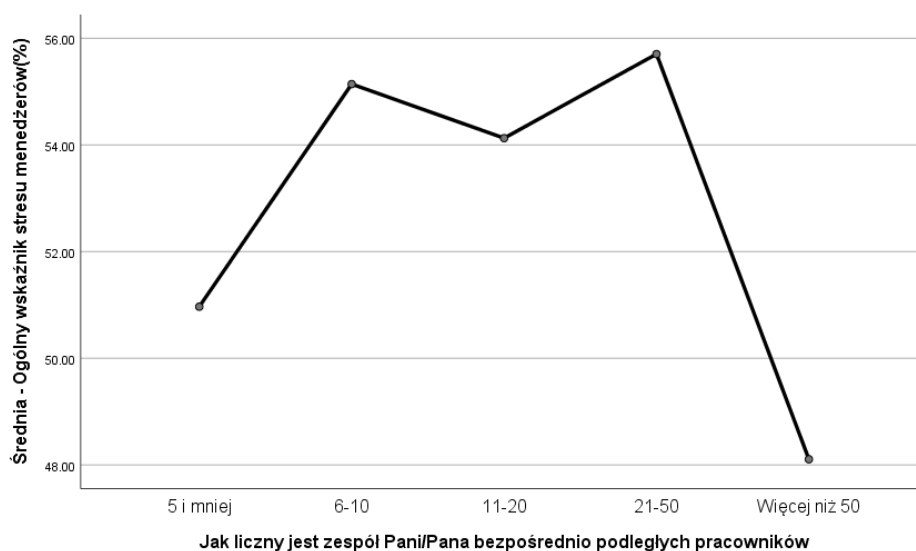
Rysunek 6.37 Wykres średnich – zespół podległych pracowników / wyczerpanie



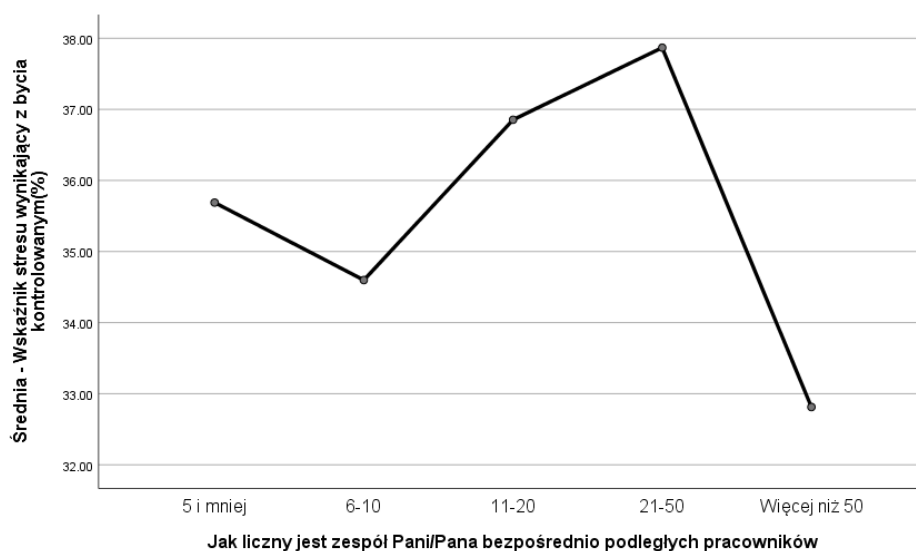
Rysunek 6.38 Wykres średnich – zespół podległych pracowników / wycofanie



Rysunek 6.39 Wykres średnich – zespół podległych pracowników / stres



Rysunek 6.40 Wykres średnich – zespół podległych pracowników / stres i kontrola



ONEWAY Wyczerpanie Wycofanie Stres Kontrole BY target_firma2

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/PLOT MEANS

/MISSING ANALYSIS.

Tabela 6.111 Statystyki opisowe – plan sprzedaży (firma)

		N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy
Wyczerpanie	Mniej niż 85%	18	2.4375	.55778	.13147
	85-95%	25	2.3150	.62304	.12461
	95-100%	37	2.1757	.68049	.11187
	101-105%	46	2.1793	.57231	.08438
	Ogółem	126	2.2421	.61436	.05473
Wycofanie	Mniej niż 85%	18	2.3472	.58717	.13840
	85-95%	25	2.3700	.51725	.10345
	95-100%	37	2.2162	.49295	.08104
	101-105%	46	2.1991	.56424	.08319
	Ogółem	126	2.2592	.53694	.04783
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż 85%	18	42.0034	18.32096	4.31829
	85-95%	25	49.7576	19.86467	3.97293
	95-100%	37	54.3407	14.24100	2.34121
	101-105%	46	57.4111	19.92801	2.93822
	Ogółem	126	52.7898	18.70697	1.66655
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż 85%	18	30.5556	23.47254	5.53253
	85-95%	25	34.5000	22.90151	4.58030
	95-100%	37	32.4324	18.79842	3.09044
	101-105%	46	41.5761	22.86803	3.37171
	Ogółem	126	35.9127	22.03600	1.96312

Tabela 6.112 Statystyki opisowe – plan sprzedaży (firma)

		95% przedział ufności dla średniej		Minimum	Maksimum
		Dolna granica	Górna granica		
Wyczerpanie	Mniej niż 85%	2.1601	2.7149	1.50	3.50
	85-95%	2.0578	2.5722	1.38	3.38
	95-100%	1.9488	2.4026	1.00	3.38
	101-105%	2.0094	2.3493	1.00	3.38
	Ogółem	2.1337	2.3504	1.00	3.50
Wycofanie	Mniej niż 85%	2.0552	2.6392	1.38	3.50
	85-95%	2.1565	2.5835	1.13	3.50
	95-100%	2.0519	2.3806	1.13	3.25
	101-105%	2.0316	2.3667	1.00	3.38
	Ogółem	2.1645	2.3539	1.00	3.50
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż 85%	32.8926	51.1142	.00	69.70
	85-95%	41.5578	57.9573	.00	90.91
	95-100%	49.5925	59.0889	19.70	86.36
	101-105%	51.4932	63.3290	15.15	100.00
	Ogółem	49.4915	56.0881	.00	100.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż 85%	18.8829	42.2282	.00	75.00
	85-95%	25.0467	43.9533	.00	75.00
	95-100%	26.1647	38.7001	.00	75.00
	101-105%	34.7851	48.3671	.00	75.00
	Ogółem	32.0274	39.7980	.00	75.00

Tabela 6.113 Jednoczynnikowa ANOVA – plan sprzedaży (firma)

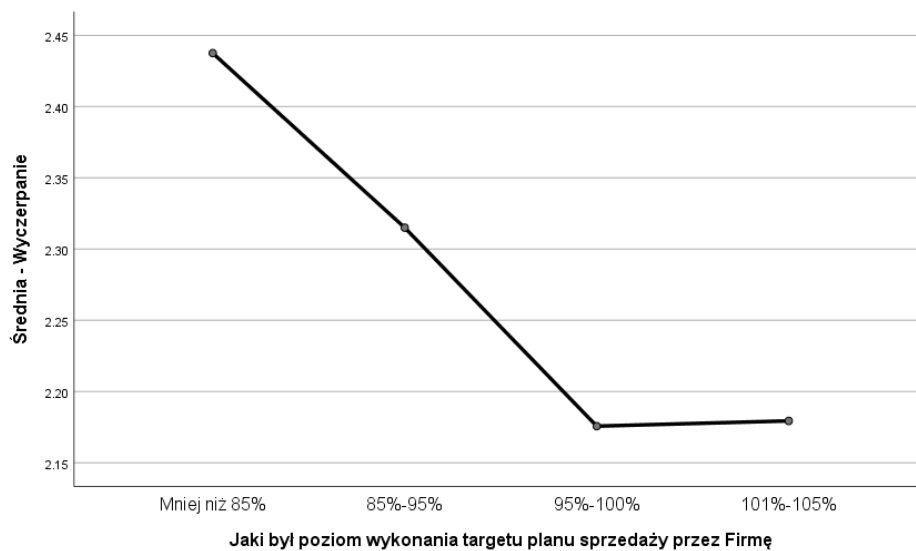
		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F
Wyczerpanie	Między grupami	1.165	3	.388	1.029
	Wewnątrz grup	46.015	122	.377	
	Ogółem	47.180	125		
Wycofanie	Między grupami	.681	3	.227	.783
	Wewnątrz grup	35.357	122	.290	
	Ogółem	36.037	125		
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	3395.485	3	1131.828	3.422
	Wewnątrz grup	40348.375	122	330.724	
	Ogółem	43743.860	125		
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	2490.030	3	830.010	1.740
	Wewnątrz grup	58208.134	122	477.116	
	Ogółem	60698.165	125		

Tabela 6.114 Jednoczynnikowa ANOVA – plan sprzedaży (firma)

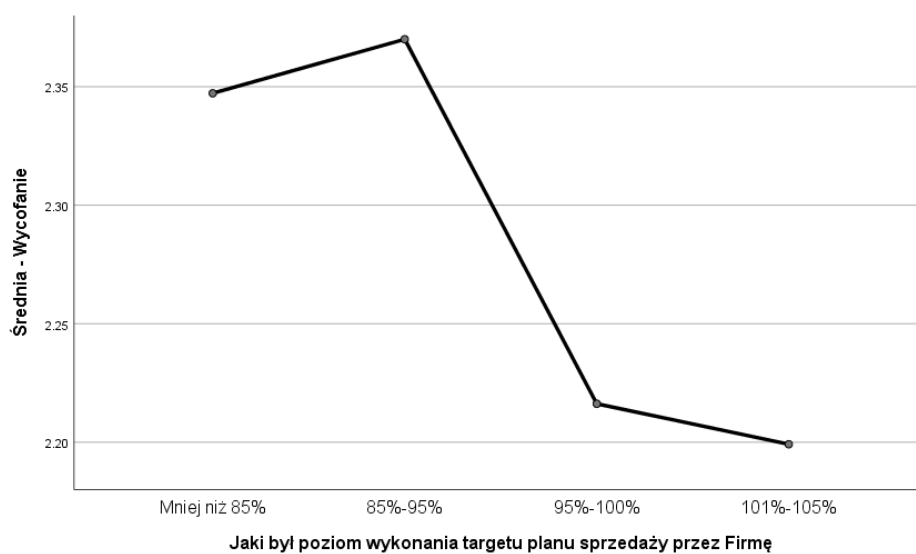
		Istotność
Wyczerpanie	Między grupami	.382
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Wycofanie	Między grupami	.506
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	.019
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	.162
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

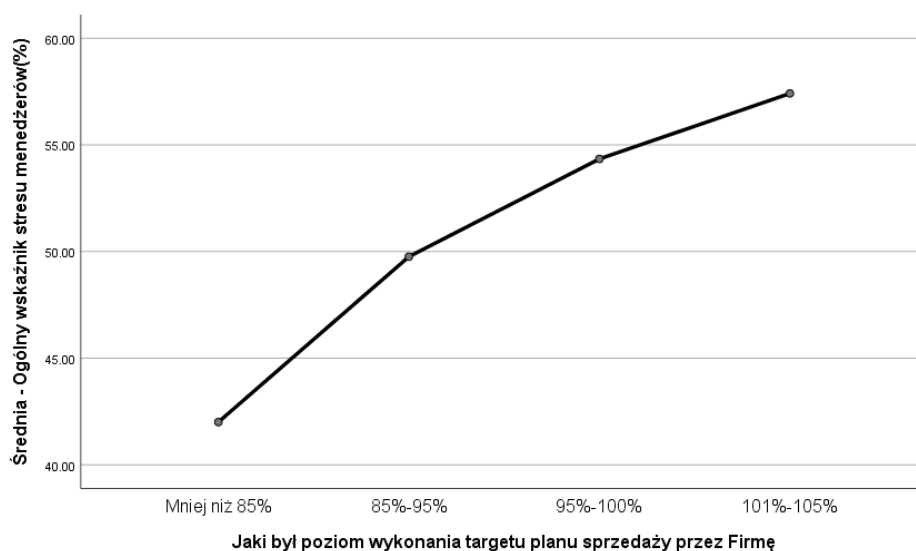
Rysunek 6.41 Wykres średnich – plan sprzedaży (firma) / wyczerpanie



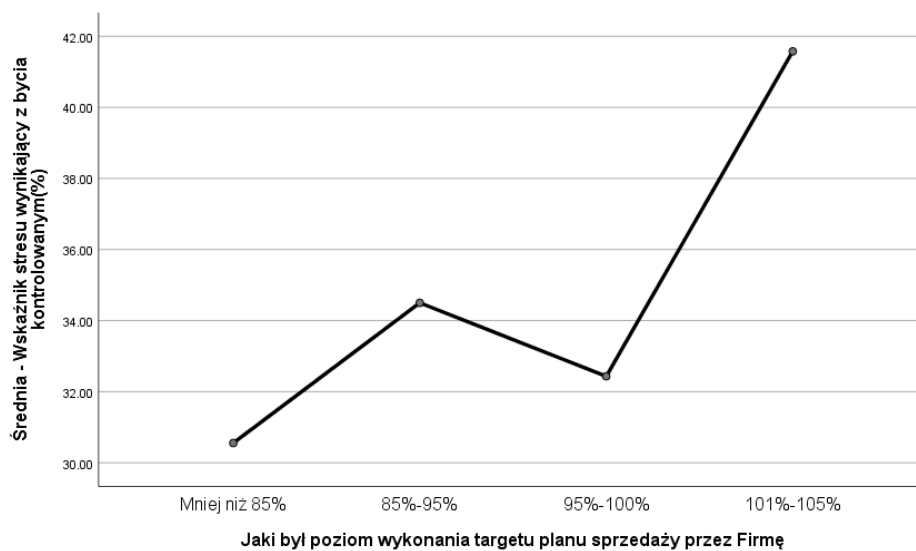
Rysunek 6.42 Wykres średnich – plan sprzedaży (firma) / wyczerpanie



Rysunek 6.43 Wykres średnich – plan sprzedaży (firma) / wyczerpanie



Rysunek 6.44 Wykres średnich – plan sprzedaży (firma) / wyczerpanie



ONEWAY Wyczerpanie Wycofanie Stres Kontrole BY target_zespol2

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/PLOT MEANS

/MISSING ANALYSIS.

Tabela 6.115 Statystyki opisowe – plan sprzedaży (dział)

		N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy
Wyczerpanie	Mniej niż 85%	24	2.2135	.60397	.12329
	85-95%	27	2.2731	.55690	.10718
	95-100%	39	2.3205	.64430	.10317
	101-105%	36	2.1736	.63124	.10521
	Więcej niż 105%	25	2.1600	.58909	.11782
	Ogółem	151	2.2334	.60616	.04933
Wycofanie	Mniej niż 85%	24	2.1927	.63948	.13053
	85-95%	27	2.2619	.50551	.09729
	95-100%	39	2.2926	.48095	.07701
	101-105%	36	2.2123	.61374	.10229
	Więcej niż 105%	25	2.1864	.43305	.08661
	Ogółem	151	2.2345	.53412	.04347
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż 85%	24	44.1288	19.59950	4.00073
	85-95%	27	52.5814	20.20073	3.88763
	95-100%	39	54.6620	12.68803	2.03171
	101-105%	36	56.3131	21.73897	3.62316
	Więcej niż 105%	25	52.9697	18.91655	3.78331
	Ogółem	151	52.7293	18.81069	1.53079
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż 85%	24	26.8229	22.98091	4.69096
	85-95%	27	37.7315	21.05121	4.05131
	95-100%	39	35.0962	19.42933	3.11118
	101-105%	36	38.5417	23.74060	3.95677
	Więcej niż 105%	25	39.5000	19.07018	3.81404
	Ogółem	151	35.8030	21.46865	1.74709

Tabela 6.116 Statystyki opisowe – plan sprzedaży (dział)

		95% przedział ufności dla średniej		
		Dolna granica	Górna granica	Minimum
Wyczerpanie	Mniej niż 85%	1.9585	2.4686	1.38
	85-95%	2.0528	2.4935	1.13
	95-100%	2.1117	2.5294	1.00
	101-105%	1.9600	2.3872	1.00
	Więcej niż 105%	1.9168	2.4032	1.13
	Ogółem	2.1360	2.3309	1.00
Wycofanie	Mniej niż 85%	1.9227	2.4627	1.13
	85-95%	2.0619	2.4619	1.50
	95-100%	2.1367	2.4485	1.13
	101-105%	2.0046	2.4200	1.00
	Więcej niż 105%	2.0077	2.3652	1.29
	Ogółem	2.1486	2.3204	1.00
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż 85%	35.8526	52.4049	.00
	85-95%	44.5902	60.5725	.00
	95-100%	50.5490	58.7750	15.15
	101-105%	48.9577	63.6685	15.15
	Więcej niż 105%	45.1613	60.7781	16.67
	Ogółem	49.7046	55.7540	.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż 85%	17.1189	36.5269	.00
	85-95%	29.4039	46.0591	.00
	95-100%	28.7979	41.3944	.00
	101-105%	30.5090	46.5743	.00
	Więcej niż 105%	31.6282	47.3718	.00
	Ogółem	32.3509	39.2551	.00

Tabela 6.117 Statystyki opisowe – plan sprzedaży (dział)

		Maksimum
Wyczerpanie	Mniej niż 85%	3.50
	85-95%	3.38
	95-100%	3.38
	101-105%	3.38
	Więcej niż 105%	3.13
	Ogółem	3.50
Wycofanie	Mniej niż 85%	3.50
	85-95%	3.50
	95-100%	3.25
	101-105%	3.38
	Więcej niż 105%	3.13
	Ogółem	3.50
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Mniej niż 85%	90.91
	85-95%	86.36
	95-100%	71.21
	101-105%	100.00
	Więcej niż 105%	100.00
	Ogółem	100.00
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Mniej niż 85%	75.00
	85-95%	75.00
	95-100%	75.00
	101-105%	75.00
	Więcej niż 105%	75.00
	Ogółem	75.00

Tabela 6.118 Jednoczynnikowa ANOVA – plan sprzedaży (dział)

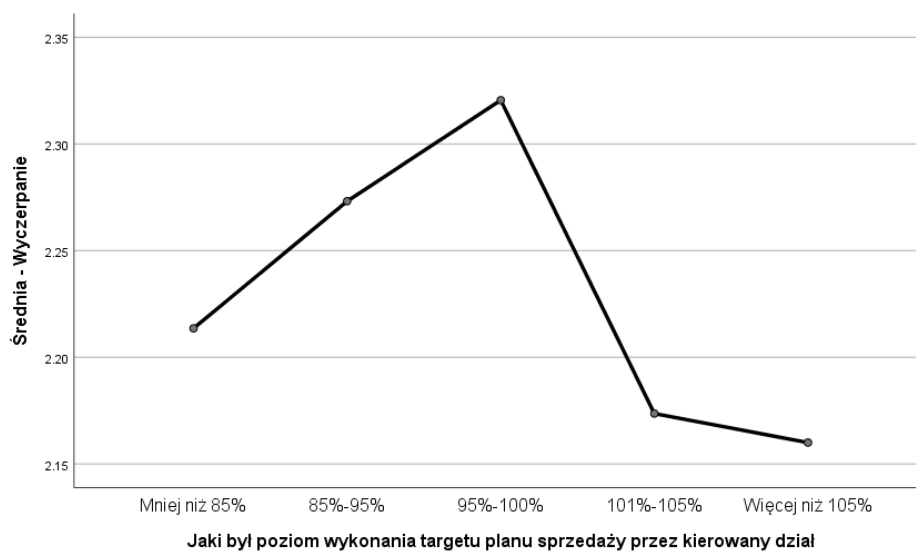
		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F
Wyczerpanie	Między grupami	.611	4	.153	.409
	Wewnątrz grup	54.503	146	.373	
	Ogółem	55.115	150		
Wycofanie	Między grupami	.269	4	.067	.231
	Wewnątrz grup	42.524	146	.291	
	Ogółem	42.793	150		
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	2385.344	4	596.336	1.718
	Wewnątrz grup	50690.964	146	347.198	
	Ogółem	53076.308	150		
Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	2667.011	4	666.753	1.465
	Wewnątrz grup	66468.440	146	455.263	
	Ogółem	69135.451	150		

Tabela 6.119 Jednoczynnikowa ANOVA – plan sprzedaży (dział)

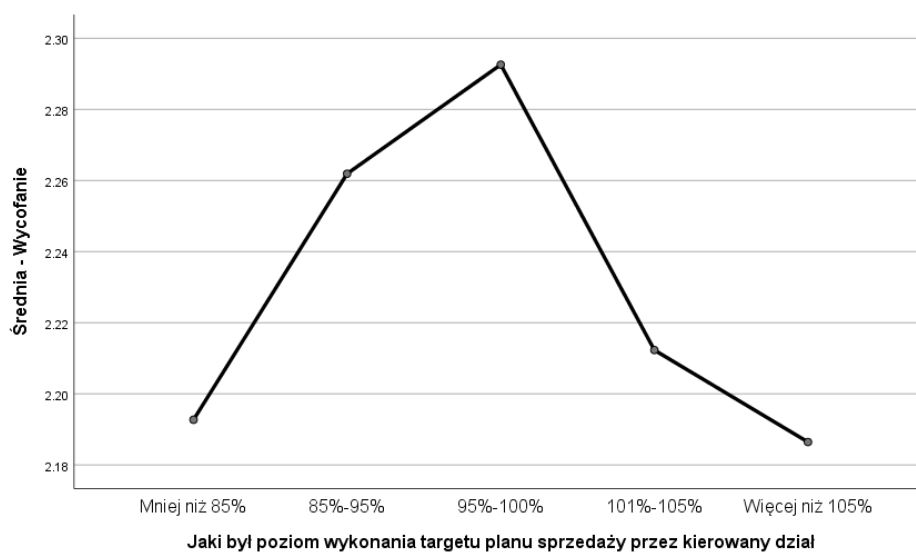
		Istotność
Wyczerpanie	Między grupami	.802
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Wycofanie	Między grupami	.921
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	.149
	Wewnątrz grup	
	Ogółem	
	Między grupami	.216

Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Wewnątrz grup	
	Ogółem	

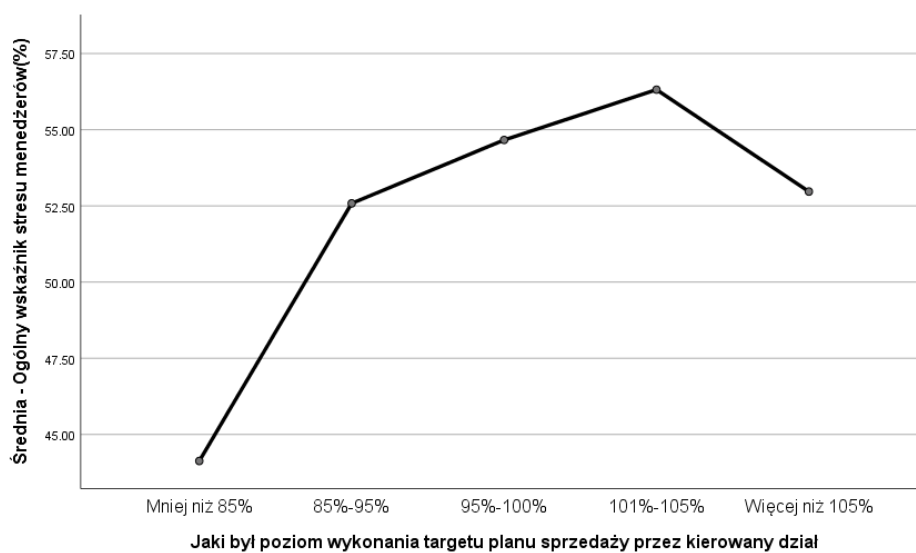
Rysunek 6.45 Wykres średnich – plan sprzedaży (dział) / wyczerpanie



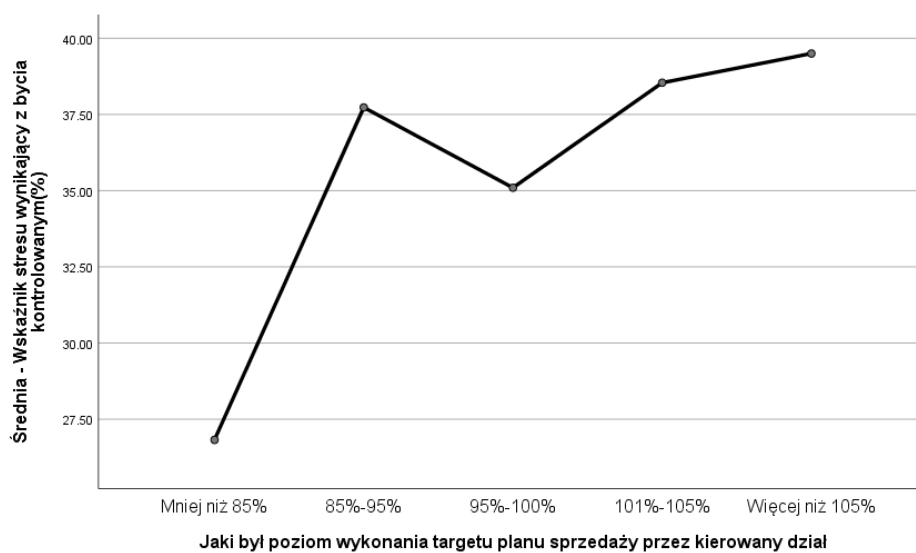
Rysunek 6.46 Wykres średnich – plan sprzedaży (dział) / wycofanie



Rysunek 6.47 Wykres średnich – plan sprzedaży (dział) / stres



Rysunek 6.48 Wykres średnich – plan sprzedaży (dział) / stres i kontrola



Załącznik nr 6. Analiza Skupień metodą WARD'a

Tabela 6.120 Statystyki opisowe dla wyłoniionych skupień

			95% przedział ufności dla średniej						
		N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	Dolna granica	Górna granica	Minimum	Maksimum
Wyczerpanie	1 Skupienie 1	26	1.5529	.42304	.08297	1.3820	1.7238	1.00	2.38
	2 Skupienie 2	45	2.6000	.50326	.07502	2.4488	2.7512	1.63	3.38
	3 Skupienie 3	31	2.0040	.49211	.08839	1.8235	2.1845	1.25	3.38
	4 Skupienie 4	17	2.3015	.30317	.07353	2.1456	2.4573	1.63	2.88
	5 Skupienie 5	25	2.5850	.43559	.08712	2.4052	2.7648	1.50	3.50
	Ogółem	144	2.2448	.60173	.05014	2.1457	2.3439	1.00	3.50
	Wycofanie	1 Skupienie 1	26	1.7356	.28794	.05647	1.6193	1.8519	1.13
2 Skupienie 2		45	2.5667	.41850	.06239	2.4409	2.6924	1.63	3.50
3 Skupienie 3		31	1.8065	.43282	.07774	1.6477	1.9652	1.00	2.75

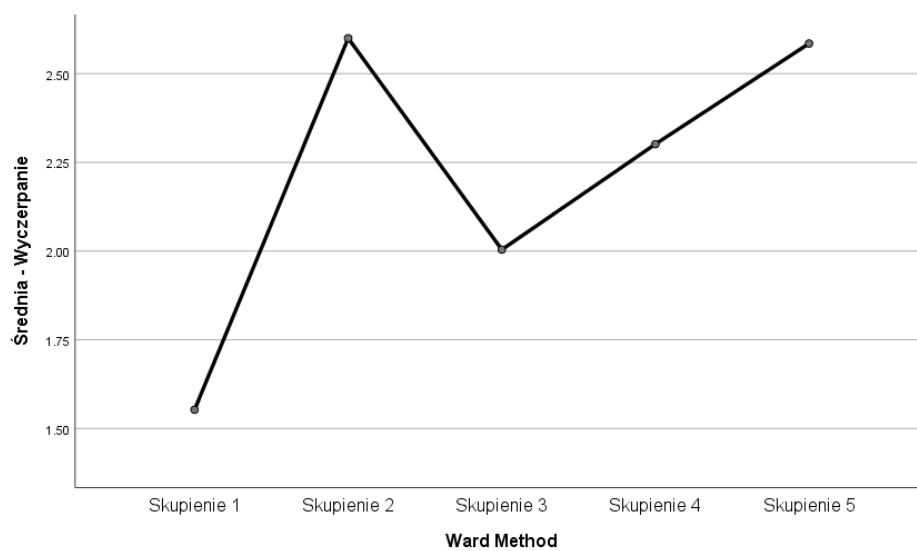
	4 Skupienie 4	17	2.3529	.21757	.05277	2.2411	2.4648	2.00	2.75
	5 Skupienie 5	25	2.6150	.35707	.07141	2.4676	2.7624	2.00	3.50
	Ogółem	144	2.2361	.53015	.04418	2.1488	2.3234	1.00	3.50
Stres Ogólny	1 Skupienie 1	26	62.004	9.90240	1.94202	58.0050	66.0043	42.42	78.79
wskaźnik stresu menedżerów(%)	2 Skupienie 2	45	57.811	8.13344	1.21246	55.3679	60.2550	45.45	77.27
	3 Skupienie 3	31	33.431	8.91183	1.60061	30.1622	36.7000	13.64	48.48
	4 Skupienie 4	17	79.411	12.77879	3.09931	72.8415	85.9820	63.64	100.00
	5 Skupienie 5	25	36.848	17.63010	3.52602	29.5711	44.1258	.00	77.27
	Ogółem	144	52.230	18.90976	1.57581	49.1157	55.3455	.00	100.00
Stres_Kontrolę	1 Skupienie	26	39.663	16.85808	3.30614	32.8543	46.4726	12.50	75.00
Wskaźnik stresu	wynikający z bycia 1		5						
kontrolowanym(%)	2 Skupienie	45	42.083	20.04965	2.98883	36.0598	48.1069	.00	75.00
)	3 Skupienie	31	14.919	14.22269	2.55447	9.7024	20.1363	.00	43.75
	3		4						

4	17	54.779	12.40775	3.00932	48.3999	61.1589	37.50	75.00
Skupienie		4						
4								
5	25	30.250	18.28236	3.65647	22.7034	37.7966	.00	75.00
Skupienie		0						
5								
Ogółem	144	35.243	21.13491	1.76124	31.7616	38.7245	.00	75.00
		1						

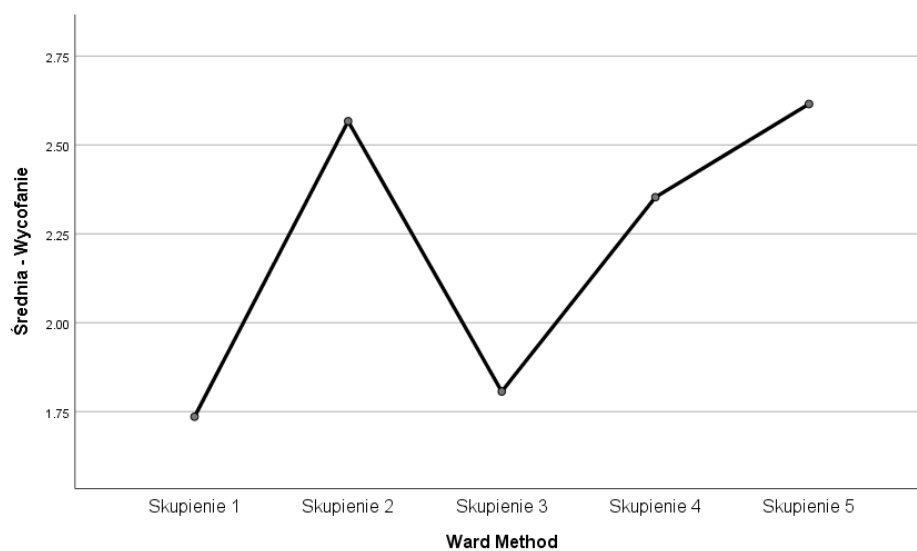
Tabela 6.121 Jednoczynnikowa ANOVA dla skupień oraz wskaźników stresu i wypalenia

		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	Istotność
Wyczerpanie	Między grupami	22.870	4	5.717	27.492	.000
	Wewnątrz grup	28.907	139	.208		
	Ogółem	51.777	143			
Wycofanie	Między grupami	20.975	4	5.244	37.930	.000
	Wewnątrz grup	19.216	139	.138		
	Ogółem	40.191	143			
Stres Ogólny wskaźnik stresu menedżerów(%)	Między grupami	33316.582	4	8329.145	64.979	.000
	Wewnątrz grup	17817.231	139	128.182		
	Ogółem	51133.813	143			
Stres_Kontrolę Wskaźnik stresu wynikający z bycia kontrolowanym(%)	Między grupami	22529.842	4	5632.460	18.936	.000
	Wewnątrz grup	41346.026	139	297.453		
	Ogółem	63875.868	143			

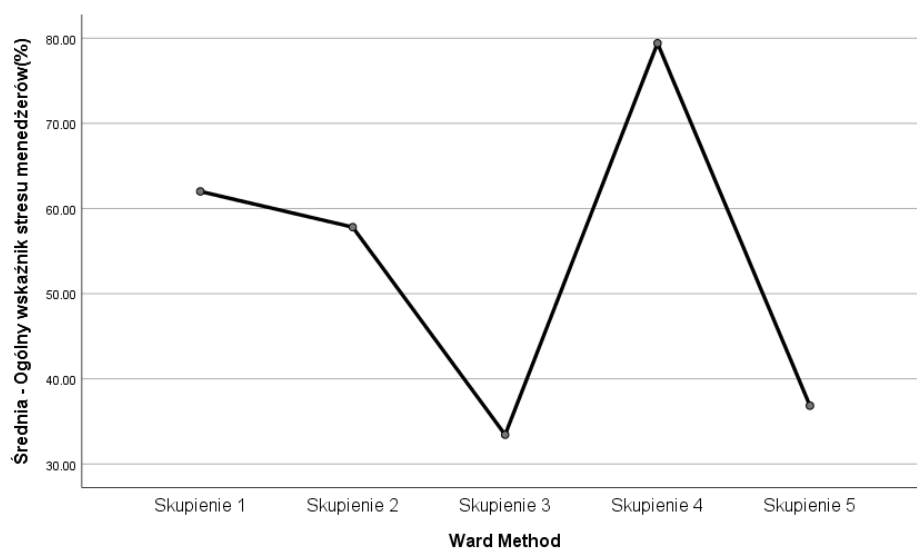
Rysunek 6.49 Wykres średnich – skupienia / wyczerpanie



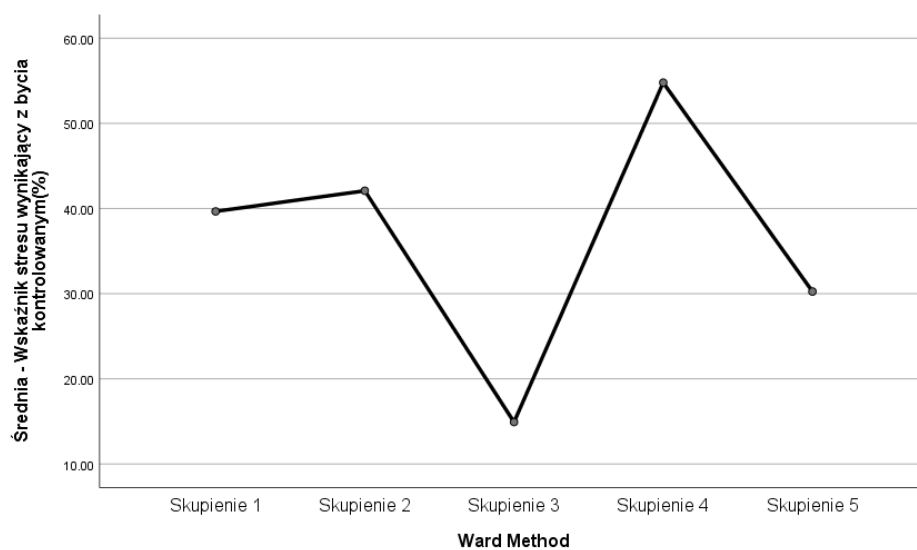
Rysunek 6.50 Wykres średnich – skupienia / wycofanie



Rysunek 6.51 Wykres średnich – skupienia / stres



Rysunek 6.52 Wykres średnich – skupienia / stres i kontrola



Tabele krzyżowe (CROSSTABS)

Tabela 6.122 Informacja o analizowanych skupieniach w podziale na zmienne metryczkowe

		Obserwacje					
		Uwzględnione		Wykluczone		Ogółem	
		N	Procent	N	Procent	N	Procent
CLU5_1 Ward Method	* wiek2	144	95.4%	7	4.6%	151	100.0%
Proszę podać swój wiek							
CLU5_1 Ward Method	* plec2	144	95.4%	7	4.6%	151	100.0%
Proszę zaznaczyć płeć							
CLU5_1 Ward Method	*	144	95.4%	7	4.6%	151	100.0%
wykształcenie2 Wykształcenie							
CLU5_1 Ward Method	* staz_s2	144	95.4%	7	4.6%	151	100.0%
Jak długo pracuje Pan/Pani w sprzedaży							
CLU5_1 Ward Method	*	144	95.4%	7	4.6%	151	100.0%
staz_m2 Jak długo pracuje Pan/Pani na stanowisku menedżera sprzedaży w obecnej firmie							
CLU5_1 Ward Method	*	144	95.4%	7	4.6%	151	100.0%
menedzer2 Jaki jest Pan/Pani staż na stanowiskach menedżerskich w działach sprzedaży							
CLU5_1 Ward Method	*	144	95.4%	7	4.6%	151	100.0%
ile_firm2 W ilu firmach pracował Pan/pracowała Pani jako menedżer sprzedaży							
CLU5_1 Ward Method	*	138	91.4%	13	8.6%	151	100.0%
ile_osob2 Ile osób zatrudnia Pana/Pani firma							
CLU5_1 Ward Method	*	136	90.1%	15	9.9%	151	100.0%
ile_dzialsp2 Ile osób zatrudnia Pan/Pani firma w dziale sprzedaży							
CLU5_1 Ward Method	*	144	95.4%	7	4.6%	151	100.0%
ile_bezposrednio2 Jak liczny jest zespół Pana/Pani bezpośrednio podległych pracowników							
CLU5_1 Ward Method	*	119	78.8%	32	21.2%	151	100.0%
target_firma2 Jaki był poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez firmę							

CLU5_1 Ward Method *	144	95.4%	7	4.6%	151	100.0%
target_zespol2 Jaki był poziom wykonania targetu/ planu sprzedaży przez kierowany dział						
CLU5_1 Ward Method *	107	70.9%	44	29.1%	151	100.0%
wzrost_firma2 Jaki był poziom wzrostu sprzedaży całej firmy w 2019 roku vs 2018						
CLU5_1 Ward Method *	109	72.2%	42	27.8%	151	100.0%
wzrost_zespol2 Jaki był poziom wzrostu sprzedaży kierowanego przez Pana/Pani działu						

CLU5_1 Ward Method * wiek2 Proszę podać swój wiek

Tabela 6.123 Tabela krzyżowa – skupienia / wiek

% z CLU5_1 Ward Method

		wiek2 Proszę podać swój wiek					Ogółem
		1 Mniej niż 30 lat	2 31-35 lat	3 36-40 lat	4 41-45 lat	5 więcej niż 46 lat	
CLU5_1 Ward Method	1 Skupienie 1	11.5%	7.7%	23.1%	26.9%	30.8%	100.0%
	2 Skupienie 2	4.4%	24.4%	15.6%	22.2%	33.3%	100.0%
	3 Skupienie 3	9.7%	9.7%	6.5%	29.0%	45.2%	100.0%
	4 Skupienie 4	5.9%	5.9%	35.3%	29.4%	23.5%	100.0%
	5 Skupienie 5	24.0%	12.0%	20.0%	28.0%	16.0%	100.0%
Ogółem		10.4%	13.9%	18.1%	26.4%	31.3%	100.0%

Tabela 6.124 Testy Chi-kwadrat – skupienia / wiek

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	22.240	16	.136
Iloraz wiarygodności	21.604	16	.156

Test związku liniowego	1.779	1	.182
N ważnych obserwacji	144		

Tabela 6.125 Miary symetryczne – skupienia / wiek

	Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna Phi	.393	.136
V Kramera	.196	.136
N ważnych obserwacji	144	

CLU5_1 Ward Method * plec2 Proszę zaznaczyć płeć

Tabela 6.126 Tabela krzyżowa – skupienia / płeć

% z CLU5_1 Ward Method

		plec2 Proszę zaznaczyć płeć		
		1 Kobieta	2 Mężczyzna	Ogółem
CLU5_1 Ward Method	1 Skupienie 1	46.2%	53.8%	100.0%
	2 Skupienie 2	35.6%	64.4%	100.0%
	3 Skupienie 3	38.7%	61.3%	100.0%
	4 Skupienie 4	23.5%	76.5%	100.0%
	5 Skupienie 5	44.0%	56.0%	100.0%
Ogółem		38.2%	61.8%	100.0%

Tabela 6.127 Testy Chi-kwadrat – skupienia / płeć

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	2.740	4	.602
Iloraz wiarygodności	2.832	4	.586
Test związku liniowego	.105	1	.746
N ważnych obserwacji	144		

Tabela 6.128 Miary symetryczne – skupienia / płeć

	Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna Phi	.138	.602
V Kramera	.138	.602
N ważnych obserwacji	144	

CLU5_1 Ward Method

* wykształcenie2 Wykształcenie

Tabela 6.129 Tabela krzyżowa – skupienia / wykształcenie

% z CLU5_1 Ward Method

		wykształcenie2 Wykształcenie				
		1 Średnie	2 Licencjat	3 Wyższe	4 Podyplomowe	Ogółem
CLU5_1 Ward Method	1 Skupienie 1	11.5%	11.5%	53.8%	23.1%	100.0%
	2 Skupienie 2	6.7%	6.7%	51.1%	35.6%	100.0%
	3 Skupienie 3	3.2%	12.9%	61.3%	22.6%	100.0%
	4 Skupienie 4	5.9%	23.5%	41.2%	29.4%	100.0%

5 Skupienie 5	20.0%	28.0%	28.0%	24.0%	100.0%
Ogółem	9.0%	14.6%	48.6%	27.8%	100.0%

Tabela 6.130 Testy Chi-kwadrat – skupienia / wykształcenie

	Wartość	Df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	16.554	12	.167
Iloraz wiarygodności	16.094	12	.187
Test związku liniowego	3.167	1	.075
N ważnych obserwacji	144		

Tabela 6.131 Miary symetryczne – skupienia / wykształcenie

	Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna Phi	.339	.167
V Kramera	.196	.167
N ważnych obserwacji	144	

CLU5_1 Ward Method * staż_s2 Jak długo pracuje Pani/Pan w sprzedaży

Tabela 6.132 Tabela krzyżowa – skupienia / staż w sprzedaży

% z CLU5_1 Ward Method

		staż_s2 Jak długo pracuje Pani/Pan w sprzedaży				
		1 Mniej niż rok	2 1-2 lat	3 3-4 lata	4 5-6 lat	5 Więcej niż 7 lat
						Ogółem
CLU5_1 Ward Method	1 Skupienie 1	3.8%		3.8%	7.7%	84.6%
	2 Skupienie 2		4.4%	11.1%	8.9%	75.6%
	3 Skupienie 3	3.2%	3.2%	6.5%		87.1%

	4 Skupienie 4	5.9%	11.8%	23.5%	17.6%	41.2%	100.0%
	5 Skupienie 5	8.0%	20.0%	20.0%	28.0%	24.0%	100.0%
Ogółem		3.5%	6.9%	11.8%	11.1%	66.7%	100.0%

Tabela 6.133 Testy Chi-kwadrat – skupienia / staż w sprzedaży

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	41.643	16	.000
Iloraz wiarygodności	46.231	16	.000
Test związku liniowego	21.977	1	.000
N ważnych obserwacji	144		

Tabela 6.134 Miary symetryczne – skupienia / staż w sprzedaży

	Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna Phi	.538	.000
V Kramera	.269	.000
N ważnych obserwacji	144	

CLU5_1 Ward Method

* staż_m2 Jak długo pracuje Pan/Pani na stanowisku menedżera sprzedaży w obecnej firmie

Tabela 6.135 Tabela krzyżowa – skupienia / staż w firmie

% z CLU5_1 Ward Method

		staż_m2 Jak długo pracuje Pan/Pani na stanowisku menedżera sprzedaży w obecnej firmie					Ogółem
		1 Mniej niż rok	2 1-2 lat	3 3-4 lata	4 5-6 lat	5 Więcej niż 7 lat	
CLU5_1 Ward Method	1 Skupienie 1	19.2%	11.5%	26.9%	7.7%	34.6%	100.0%
	2 Skupienie 2	8.9%	31.1%	22.2%	13.3%	24.4%	100.0%
	3 Skupienie 3	12.9%	12.9%	16.1%	3.2%	54.8%	100.0%
	4 Skupienie 4	5.9%	17.6%	17.6%	29.4%	29.4%	100.0%
	5 Skupienie 5	16.0%	24.0%	20.0%	16.0%	24.0%	100.0%
Ogółem		12.5%	20.8%	20.8%	12.5%	33.3%	100.0%

Tabela 6.136 Testy Chi-kwadrat – skupienia / staż w firmie

	Wartość	Df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	20.566	16	.196
Iloraz wiarygodności	20.015	16	.220
Test związku liniowego	.030	1	.863
N ważnych obserwacji	144		

Tabela 6.137 Miary symetryczne – skupienia / staż w firmie

	Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna Phi	.378	.196
V Kramera	.189	.196
N ważnych obserwacji	144	

CLU5_1 Ward Method

* menedżer2 Jaki jest Pana/Pani staż na stanowiskach menedżerskich w działach sprzedaży

Tabela 6.138 Tabela krzyżowa – skupienia / staż menedżerski

% z CLU5_1 Ward Method

		menedżer2 Jaki jest Pana/Pani staż na stanowiskach menedżerskich w działach sprzedaży					Ogółem
		1 Mniej niż rok	2 1-2 lat	3 3-4 lata	4 5-6 lat	5 Więcej niż 7 lat	
CLU5_1 Ward Method	1 Skupienie 1	3.8%	3.8%	19.2%	3.8%	69.2%	100.0%
	2 Skupienie 2		17.8%	22.2%	8.9%	51.1%	100.0%
	3 Skupienie 3	3.2%	6.5%	6.5%	12.9%	71.0%	100.0%
	4 Skupienie 4	5.9%	29.4%	11.8%	17.6%	35.3%	100.0%
	5 Skupienie 5	12.0%	24.0%	12.0%	16.0%	36.0%	100.0%
Ogółem		4.2%	15.3%	15.3%	11.1%	54.2%	100.0%

Tabela 6.139 Testy Chi-kwadrat – skupienia / staż menedżerski

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	24.925	16	.071
Iloraz wiarygodności	26.943	16	.042
Test związku liniowego	6.457	1	.011
N ważnych obserwacji	144		

Tabela 6.140 Miary symetryczne – skupienia / staż menedżerski

	Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna Phi	.416	.071
V Kramera	.208	.071
N ważnych obserwacji	144	

CLU5_1 Ward Method

* ile_firm2 W ilu firmach pracował Pan/ pracowała Pani jako menedżer sprzedaży

Tabela 6.141 Tabela krzyżowa – skupienia / liczba firm

% z CLU5_1 Ward Method

		ile_firm2 W ilu firmach pracował Pan/ pracowała Pani jako menedżer sprzedaży					Ogółem
		1 1	2 2-3	3 4-5	4 6-7	5 więcej niż 7	
CLU5_1 Ward Method	1 Skupienie 1	11.5%	46.2%	30.8%	7.7%	3.8%	100.0%
	2 Skupienie 2	26.7%	44.4%	8.9%	4.4%	15.6%	100.0%
	3 Skupienie 3	35.5%	48.4%	9.7%		6.5%	100.0%
	4 Skupienie 4	29.4%	35.3%	17.6%	11.8%	5.9%	100.0%

5 Skupienie 5	16.0%	28.0%	32.0%	4.0%	20.0%	100.0%
Ogółem	24.3%	41.7%	18.1%	4.9%	11.1%	100.0%

Tabela 6.142 Testy Chi-kwadrat – skupienia / liczba firm

	Wartość	Df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	22.978	16	.114
Iloraz wiarygodności	24.387	16	.081
Test związku liniowego	.749	1	.387
N ważnych obserwacji	144		

Tabela 6.143 Miary symetryczne– skupienia / liczba firm

	Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna Phi	.399	.114
V Kramera	.200	.114
N ważnych obserwacji	144	

CLU5_1 Ward Method * ile_osob2 Ile osób zatrudnia Pana/Pani firma

Tabela 6.144 Tabela krzyżowa – skupienia / liczba osób w firmie

% z CLU5_1 Ward Method

		ile_osob2 Ile osób zatrudnia Pana/Pani firma					Ogółem
		1 Mniej niż 50	2 50-100	3 101-200	4 201-300	5 Więcej niż 300	
CLU5_1 Ward Method	1 Skupienie 1	39.1%	17.4%	8.7%	4.3%	30.4%	100.0%
	2 Skupienie 2	15.6%	2.2%	8.9%	11.1%	62.2%	100.0%
	3 Skupienie 3	29.0%	9.7%	9.7%		51.6%	100.0%

	4 Skupienie 4	11.8%	17.6%	23.5%	5.9%	41.2%	100.0%
	5 Skupienie 5	31.8%	18.2%	22.7%	9.1%	18.2%	100.0%
Ogółem		24.6%	10.9%	13.0%	6.5%	44.9%	100.0%

Tabela 6.145 Testy Chi-kwadrat – skupienia / liczba osób w firmie

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	27.175	16	.040
Iloraz wiarygodności	30.576	16	.015
Test związku liniowego	1.266	1	.260
N ważnych obserwacji	138		

Tabela 6.146 Miary symetryczne – skupienia / liczba osób w firmie

	Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna Phi	.444	.040
V Kramera	.222	.040
N ważnych obserwacji	138	

CLU5_1 Ward Method

* ile_dzialsp2 Ile osób zatrudnia Pana/Pani firma w dziale sprzedaży

Tabela 6.147 Tabela krzyżowa – skupienia / liczba osób w dziale sprzedaży

% z CLU5_1 Ward Method

		ile_dzialsp2 Ile osób zatrudnia Pana/Pani firma w dziale sprzedaży					Ogółem
		1 Mniej niż 10	2 11-20	3 21-50	4 51-100	5 Więcej niż 100	
CLU5_1 Ward Method	1 Skupienie 1	56.5%	8.7%	8.7%	13.0%	13.0%	100.0%
	2 Skupienie 2	23.3%	14.0%	9.3%	16.3%	37.2%	100.0%
	3 Skupienie 3	40.0%	6.7%	13.3%	3.3%	36.7%	100.0%
	4 Skupienie 4	17.6%	11.8%	35.3%	23.5%	11.8%	100.0%
	5 Skupienie 5	26.1%	30.4%	17.4%	17.4%	8.7%	100.0%
Ogółem		32.4%	14.0%	14.7%	14.0%	25.0%	100.0%

Tabela 6.148 Testy Chi-kwadrat – skupienia / liczba osób w dziale sprzedaży

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	32.868	16	.008
Iloraz wiarygodności	32.210	16	.009
Test związku liniowego	.001	1	.973
N ważnych obserwacji	136		

Tabela 6.149 Miary symetryczne – skupienia / liczba osób w dziale sprzedaży

	Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna Phi	.492	.008
V Kramera	.246	.008
N ważnych obserwacji	136	

CLU5_1 Ward Method

* ile_bezposrednio2 Jak liczny jest zespół Pana/Pani bezpośrednio podległych pracowników

Tabela 6.150 Tabela krzyżowa – skupienia / liczba osób w podległym zespole

% z CLU5_1 Ward Method

		ile_bezposrednio2 Jak liczny jest zespół Pana/Pani bezpośrednio podległych pracowników					Ogółem
		1 5 i mniej	2 6-10	3 11-20	4 21-50	5 Więcej niż 50	
CLU5_1 Ward Method	1 Skupienie 1	57.7%	19.2%	11.5%	7.7%	3.8%	100.0%
	2 Skupienie 2	44.4%	20.0%	17.8%	11.1%	6.7%	100.0%
	3 Skupienie 3	51.6%	19.4%	19.4%	9.7%		100.0%
	4 Skupienie 4	29.4%	17.6%	35.3%	17.6%		100.0%
	5 Skupienie 5	40.0%	12.0%	20.0%	12.0%	16.0%	100.0%
Ogółem		45.8%	18.1%	19.4%	11.1%	5.6%	100.0%

Tabela 6.151 Testy Chi-kwadrat – skupienia / liczba osób w podległym zespole

	Wartość	Df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	14.796	16	.540
Iloraz wiarygodności	15.604	16	.481
Test związku liniowego	3.819	1	.051
N ważnych obserwacji	144		

Tabela 6.152 Miary symetryczne – skupienia / liczba osób w podległym zespole

	Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna Phi	.321	.540
V Kramera	.160	.540
N ważnych obserwacji	144	

CLU5_1 Ward Method

* target_firma2 Jaki był poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez firmę

Tabela 6.153 Tabela krzyżowa – skupienia / wykonanie planu sprzedaży

% z CLU5_1 Ward Method

		target_firma2 Jaki był poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez firmę				
		1 Mniej niż 85%	2 85%-95%	3 95%-100%	4 101%-105%	Ogółem
CLU5_1 Ward Method	1 Skupienie 1	5.0%	10.0%	45.0%	40.0%	100.0%
	2 Skupienie 2	7.9%	26.3%	28.9%	36.8%	100.0%
	3 Skupienie 3	22.2%	18.5%	18.5%	40.7%	100.0%
	4 Skupienie 4		13.3%	33.3%	53.3%	100.0%
	5 Skupienie 5	42.1%	21.1%	21.1%	15.8%	100.0%
Ogółem		15.1%	19.3%	28.6%	37.0%	100.0%

Tabela 6.154 Testy Chi-kwadrat – skupienia / wykonanie planu sprzedaży

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	24.044	12	.020
Iloraz wiarygodności	24.462	12	.018

Test związku liniowego	5.830	1	.016
N ważnych obserwacji	119		

Tabela 6.155 Miary symetryczne – skupienia / wykonanie planu sprzedaży

	Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna Phi	.450	.020
V Kramera	.260	.020
N ważnych obserwacji	119	

CLU5_1 Ward Method

* target_zespol2 Jaki był poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez kierowany dział

Tabela 6.156 Tabela krzyżowa – skupienia / wykonanie planu sprzedaży w dziale

% z CLU5_1 Ward Method

		target_zespol2 Jaki był poziom wykonania targetu/planu sprzedaży przez kierowany dział					Ogółem
		1 Mniej niż 85%	2 85%-95%	3 95%-100%	4 101%- 105%	5 Więcej niż 105%	
CLU5_1 Ward Method	1 Skupienie 1	3.8%	30.8%	26.9%	23.1%	15.4%	100.0%
	2 Skupienie 2	8.9%	15.6%	37.8%	22.2%	15.6%	100.0%
	3 Skupienie 3	29.0%	12.9%	19.4%	29.0%	9.7%	100.0%
	4 Skupienie 4	11.8%	5.9%	29.4%	35.3%	17.6%	100.0%
	5 Skupienie 5	32.0%	20.0%	12.0%	12.0%	24.0%	100.0%
	Ogółem	16.7%	17.4%	26.4%	23.6%	16.0%	100.0%

Tabela 6.157 Testy Chi-kwadrat – skupienia / wykonanie planu sprzedaży w dziale

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	24.806	16	.073
Iloraz wiarygodności	25.488	16	.062
Test związku liniowego	.942	1	.332
N ważnych obserwacji	144		

Tabela 6.158 Miary symetryczne – skupienia / wykonanie planu sprzedaży w dziale

	Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna Phi	.415	.073
V Kramera	.208	.073
N ważnych obserwacji	144	

CLU5_1 Ward Method

* wzrost_firma2 Jaki był poziom wzrostu sprzedaży całej firmy w 2019 roku vs 2018

Tabela 6.159 Tabela krzyżowa – skupienia / wzrost sprzedaży w firmie

% z CLU5_1 Ward Method

		wzrost_firma2 Jaki był poziom wzrostu sprzedaży całej firmy w 2019 roku vs 2018					Ogółem
		1 Mniej niż 0%	2 0%-5%	3 6%-25%	4 26%-50%	5 Więcej niż 50%	
CLU5_1 Ward Method	1 Skupienie 1		26.3%	57.9%	15.8%		100.0%
	2 Skupienie 2	15.6%	28.1%	43.8%	3.1%	9.4%	100.0%

3 Skupienie 3	4.2%	41.7%	45.8%	4.2%	4.2%	100.0%
4 Skupienie 4		13.3%	66.7%	13.3%	6.7%	100.0%
5 Skupienie 5	29.4%	35.3%	23.5%	5.9%	5.9%	100.0%
Ogółem	10.3%	29.9%	46.7%	7.5%	5.6%	100.0%

Tabela 6.160 Testy Chi-kwadrat – skupienia / wzrost sprzedaży w firmie

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	23.545	16	.100
Iloraz wiarygodności	26.295	16	.050
Test związku liniowego	1.256	1	.262
N ważnych obserwacji	107		

Tabela 6.161 Miary symetryczne – skupienia / wzrost sprzedaży w firmie

	Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna Phi	.469	.100
V Kramera	.235	.100
N ważnych obserwacji	107	

CLU5_1 Ward Method

* wzrost_zespol2 Jaki był poziom wzrostu sprzedaży kierowanego przez Pana/Panią działu

Tabela 6.162 Tabela krzyżowa – skupienia / wzrost sprzedaży w kierowanym dziale

% z CLU5_1 Ward Method

		wzrost_zespol2 Jaki był poziom wzrostu sprzedaży kierowanego przez Pana/Panią działu					Ogółem
		1 Mniej niż 0%	2 0%-5%	3 6%-25%	4 26%-50%	5 Więcej niż 50%	
CLU5_1 Ward Method	1 Skupienie 1		22.7%	54.5%	13.6%	9.1%	100.0%
	2 Skupienie 2	12.1%	30.3%	42.4%	6.1%	9.1%	100.0%
	3 Skupienie 3	8.0%	32.0%	52.0%	4.0%	4.0%	100.0%
	4 Skupienie 4		13.3%	53.3%	20.0%	13.3%	100.0%
	5 Skupienie 5	35.7%	28.6%	14.3%	7.1%	14.3%	100.0%
	Ogółem	10.1%	26.6%	45.0%	9.2%	9.2%	100.0%

Tabela 6.163 Testy Chi-kwadrat – skupienia / wzrost sprzedaży w kierowanym dziale

	Wartość	df	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Chi-kwadrat Pearsona	23.549	16	.100
Iloraz wiarygodności	24.667	16	.076
Test związku liniowego	.919	1	.338
N ważnych obserwacji	109		

Tabela 6.164 Miary symetryczne – skupienia / wzrost sprzedaży w kierowanym dziale

	Wartość	Istotność przybliżona
Nominalna przez Nominalna Phi	.465	.100
V Kramera	.232	.100
N ważnych obserwacji	109	