

Dr hab. Małgorzata Górnik-Durose
Instytut Psychologii
Uniwersytet Śląski w Katowicach

RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Eweliny Patynowskiej
pt. *„Osobowościowe i organizacyjne uwarunkowania skuteczności przedstawicieli handlowych”*

dla

Rady Wydziału Nauk Społecznych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II

Zagadnienie rozumienia, definiowania i – w efekcie – wzmacniania skuteczności w realizowaniu zadań zawodowych jest istotnym problemem, zarówno z punktu widzenia efektywności konkretnej organizacji, jak i z punktu widzenia rozwoju ekonomicznego w skali kraju, czy regionu. Istnieje zatem duże zapotrzebowanie ze strony biznesu na wiedzę na temat tego, od czego zależy skuteczność pracownika oraz czy i jak można ją stymulować. Na to zapotrzebowanie odpowiadają z natury rzeczy przedstawiciele różnych dziedzin nauki, w tym psychologii pracy i organizacji. Mgr Ewelina Patynowska koncentruje się w swojej pracy na uwarunkowaniach skuteczności w pracy przedstawicieli handlowych. Słusznie zauważa, że praca przedstawicieli handlowych jest kluczowa z punktu widzenia osiągania efektów ekonomicznych przez firmy, produkujące lub dystrybuujące określone dobra i usługi. Warto więc przyjrzeć się czynnikom, które przyczyniają się do zwiększenia skuteczności ich pracy. Celem przedstawionej mi do recenzji rozprawy jest właśnie analiza czynników indywidualnych i organizacyjnych, mających znaczenie dla skuteczności przedstawicieli handlowych, skuteczności ujętej w dwóch wymiarach – subiektywnym (przekonanie o własnej skuteczności w sprzedaży) oraz obiektywnym (faktyczna realizacja celów sprzedażowych).

Rozprawa od strony formalnej spełnia wszelkie wymogi stawiane rozprawom doktorskim. Zawiera dobrze ustrukturalizowany przegląd literatury w oparciu o ponad 200 pozycji z zakresu psychologii, głównie psychologii pracy i organizacji, jak również z zakresu zarządzania i marketingu, przedstawia metodologię i wyniki badań własnych oraz ich analizę i interpretację w świetle zgromadzonej wiedzy. Kończąca rozprawę dyskusja wyników zawiera również rozważania nad ograniczeniami badań własnych i ich implikacjami dla dalszych badań i praktyki. Praca zawiera także wymagane streszczenia, spis tabel i rycin oraz aneks, zawierający materiał przydatny do zrozumienia procedury analizy danych z jednego z badań. Szkoda, że w aneksach nie znalazły się zastosowane przez Doktorantkę narzędzia badawcze, które nie są szeroko znane.

Rozważania teoretyczne zawarte są w trzech rozdziałach. W rozdziale I Doktorantka przedstawia specyfikę pracy przedstawicieli handlowych, snuje rozważania na temat rozumienia

skuteczności i efektywności pracy oraz odnosi się do tego, czym jest skuteczność w pracy przedstawicieli handlowych i co o niej wiadomo w świetle dotychczasowych badań empirycznych.

W rozdziale II analizowane są psychologiczne zmienne, które – w świetle literatury – mają związek ze skutecznością przedstawicieli handlowych. Autorka koncentruje się na takich zmiennych jak: sumienność, pozytywna orientacja, zachowania innowacyjne oraz osadzenie w pracy. Mam tutaj zastrzeżenia do nazwania tych zmiennych „osobowościowymi”. Sumienność i orientację pozytywną można umieścić w kategorii zmiennych osobowościowych, ale zachowania innowacyjne i osadzenie w pracy wychodzą poza tę kategorię pojęciową. Doktorantka definiuje zachowania innowacyjne za Scott i Bruce (1994) jako „proces obejmujący generowanie, promowanie i realizację pomysłów” (s. 36), a dalej pisze: „Indywidualne zachowania innowacyjne są wynikiem interakcji zarówno jednostki, jak i czynników organizacyjnych, które sprzyjają innowacji” (s. 37). Nie można zatem „zachowań innowacyjnych” traktować jako zmiennych „osobowościowych”. Podobnie jest z osadzeniem w pracy. Doktorantka pisze: „Osadzenie w pracy zawiera elementy zarówno kontekstowe, np. posiadanie domu w okolicy (...), jak i percepcyjne, np. odczuwalne podobieństwo do współpracowników. Konstrukcja ten uwzględnia zarówno czynniki związane z organizacją (...), jak i czynniki związane ze społecznością danej osoby (...), które razem decydują o tym, że jest ona zakorzeniona w swoim zakładzie pracy” (s. 40). Moim zdaniem, bardziej fortunne byłoby określenie tej kategorii czynników zmiennymi indywidualnymi.

W kolejnym rozdziale Doktorantka omawia zmienne organizacyjne, mające związek ze skutecznością w pracy przedstawicieli handlowych. Zmiennymi tymi są: spostrzegane możliwości kariery, spostrzegane wsparcie organizacyjne i spostrzegane wsparcie organizacyjne dla rozwoju. Nie mam zastrzeżeń do tego rozdziału.

Moja ocena części teoretycznej rozprawy jest generalnie pozytywna. Autorka wykazuje się znajomością literatury, sięga do różnych źródeł, często pozapsychologicznych, w sposób uporządkowany przedstawia kluczowe informacje. Na podstawie tej części nie mam wątpliwości co do tego, że jak najbardziej uzasadnione jest uwzględnienie wymienionych zmiennych jako czynników warunkujących subiektywną i obiektywną skuteczność przedstawicieli handlowych. Jednakże przy czytaniu całej pracy towarzyszyło mi pytanie, dlaczego pod uwagę wzięto właśnie te czynniki, a nie inne, np. dlaczego sumienność, a już nie ekstrawertywność, dlaczego zachowania innowacyjne, a nie proaktywność, itp. Jest to pytanie o model teoretyczny, organizujący wymienione zmienne w spójną konceptualną całość. Takiego modelu wyraźnie w pracy brakuje.

Na empiryczną część rozprawy składa się pięć rozdziałów. W pierwszym rozdziale empirycznym Doktorantka przedstawia plan badań i ogólny model badawczy, problemy badawcze i hipotezy dla wszystkich trzech przeprowadzonych badań. W kolejnych trzech rozdziałach prezentuje rozwiązania metodologiczne oraz wyniki kolejnych badań. Ostatni rozdział części empirycznej jest

rozdziałem podsumowującym wyniki wszystkich trzech badań oraz prezentującym ich interpretację i dyskusję.

Badanie I miało na celu weryfikację wartości psychometrycznej polskiej adaptacji Skali Przekonania o Skuteczności w Sprzedaży Gupty, Ganstera i Kepesa (2013). Polska wersja narzędzia została wykorzystana w badaniu III. Doktorantka sprawdzała trafność i rzetelność skali w grupie osób pracujących w sprzedaży ($N=153$). Analizy ujawniły dwuczynnikową strukturę skali (i konstrukt, który skala mierzy) – jeden czynnik odnosił się do umiejętności sprzedażowych, drugi – do zainteresowania sprzedażą. Analizy czynnikowe potwierdziły układ pozycji zbliżony do wersji oryginalnej, ujawniono jeden „kłopotliwy” item, który Autorka zdecydowała usunąć z narzędzia. Trafność skali sprawdzano w odniesieniu do uogólnionej własnej skuteczności oraz standardowego zestawu pięciu cech osobowości. Wyniki potwierdziły, iż polska adaptacja jest dobrym narzędziem do badania przekonania o własnej skuteczności w sprzedaży.

Nie mam większych zastrzeżeń do analiz przeprowadzonych w związku z tworzeniem polskiej wersji skali. Zastanawiam się tylko nad celowością przeprowadzania eksploracyjnej analizy czynnikowej w sytuacji, gdy *de facto* chodziło o potwierdzenie dwuczynnikowej struktury, którą charakteryzowała się oryginalna wersja skali. Myślę, że wystarczyłoby wprowadzenie zmian, które zwykle „podpowiadane” są przez parametry uzyskane w analizie confirmacyjnej, by uzyskać ten sam efekt. Tymczasem na tych samych danych przeprowadzono zarówno eksploracyjną, jak i confirmacyjną analizę czynnikową – z tego, że jest to zabieg dyskusyjny sama Doktorantka zdaje sobie sprawę.

W tym miejscu chciałabym też zwrócić uwagę na sens nadawany jednej z podskal. Ma to dość istotne znaczenie dla interpretacji wyników uzyskanych za pomocą tego narzędzia w badaniu III. Otóż podskalę samooceny własnych umiejętności sprzedażowych nazwano „umiejętności sprzedażowe”. Tak jak sugeruje nazwa całej skali są to raczej przekonania na temat swoich umiejętności sprzedażowych, a nie umiejętności sprzedażowe *per se*. Umiejętności sprzedażowe jako takie powinny być raczej oceniane przez innych (np. przełożonych) na podstawie jakichś kryteriów. Tu – jeszcze raz podkreślam – mamy do czynienia z przekonaniem o własnych umiejętnościach sprzedażowych, o czym Autorka zdaje się zapominać, zwłaszcza omawiając wyniki badania III.

Badanie II miało charakter jakościowy i zmierzało do zidentyfikowania zmiennych, które – zdaniem kierowników działów sprzedaży – sprzyjają skuteczności przedstawicieli handlowych. Doktorantka przeprowadziła wywiady częściowo ustrukturalizowane z 15 kierownikami sprzedaży. Uzyskane dane zostały pieczołowicie opracowane za pomocą techniki analizy treści w oparciu o kategoryzowanie znaczeń przez sędziów kompetentnych. Doceniam zaangażowanie, wkład pracy, dyscyplinę i precyzję, z jaką analizowano dane jakościowe. Mam jednak wątpliwość co do zasadności kategoryzowania *a priori*, zamiast kategoryzowania eksploracyjnego. Zgodnie z podejściem *a priori* Doktorantka bazowała na kategoriach teoretycznych, czyli *de facto* zmierzała do potwierdzenia tego, że wskazania kierowników mieszczą się w znanych kategoriach. Myślę, że lepsza byłaby kategoryzacja

otwarta – eksploracyjna, która nie nakładałoby ograniczeń i pozwoliłaby dostrzec jeszcze inne kategorie czynników oddziałujących na skuteczność przedstawicieli handlowych. O słuszności takiego podejścia zdaje się świadczyć kategoria „inne”, która okazała się bardzo pojemna w początkowych fazach analizy. Efektem badania II było potwierdzenie słuszności wyboru czynników warunkujących skuteczność przedstawicieli handlowych, dokonanego na podstawie literatury.

W badaniu III – stanowiącym sedno przedsięwzięcia badawczego mgr Eweliny Patynowskiej – analizie poddane zostały indywidualne i organizacyjne uwarunkowania subiektywnej i obiektywnej skuteczności przedstawicieli handlowych, opisane i wyodrębnione w analizach teoretycznych i w badaniu II. Po stronie zmiennych indywidualnych uwzględniono sumienność, pozytywną orientację, zachowania organizacyjne i osadzenie w pracy, po stronie zmiennych organizacyjnych – spostrzegane możliwości kariery, spostrzegane wsparcie organizacyjne i spostrzegane wsparcie organizacyjne dla rozwoju oraz zaangażowanie zespołowe. Sprawdzono także związki pomiędzy wymiarami subiektywnej skuteczności i skutecznością obiektywną. Kontrolowano również płeć, wiek, staż pracy w sprzedaży oraz satysfakcję z wynagrodzenia. Zmienne organizacyjne analizowano na dwóch poziomach – na poziomie indywidualnym oraz na poziomie organizacji, gdzie zmienne organizacyjne zostały wyliczone jako średnie grupowe wyników wszystkich pracowników danego oddziału sprzedaży i poddane standaryzacji. Przeprowadzono analizy wielopoziomowe oddzielnie dla obu wymiarów przekonania o własnej skuteczności w sprzedaży oraz dla obiektywnej skuteczności przedstawicieli handlowych. Przeprowadzono także analizy moderacyjne gdzie zmienne organizacyjne z poziomu organizacji potraktowano jako moderatory związków pomiędzy zmiennymi indywidualnymi a obiektywną skutecznością przedstawicieli handlowych.

Analizie poddano dane uzyskane od 317 osób, głównie mężczyzn (95%) z 23 oddziałów sprzedaży jednej z dużych firm z branży spożywczej z całej Polski. Doktorantka przeprowadziła systematyczne i szczegółowe analizy wielopoziomowe i systematycznie i szczegółowo przedstawiła ich wyniki. Prezentacja jest klarowna, zawiera wszelkie niezbędne informacje. Mam tylko zastrzeżenia do sposobu raportowania wartości *B* (współczynniki niestandardyzowane). Otóż współczynniki te są bardzo niskie, co Autorka przypisuje sposobowi operacjonalizacji obiektywnej skuteczności. W efekcie w tabelach pojawia się wiele wartości takich jak 0,00 lub – co gorsze - -0,00. Rozumiem, że dobrą praktyką jest podawanie wartości liczbowych do dwóch miejsc po przecinku, ale w tym przypadku chyba lepiej byłoby, gdyby tych miejsc po przecinku było więcej.

W tym miejscu chciałabym też wrócić do mojego zastrzeżenia odnoszącego się do sformułowania „umiejętności sprzedażowe” w odniesieniu do jednego z wymiarów przekonań o skuteczności sprzedażowej. Wyniki badania III wskazują na to, że „umiejętności sprzedażowe” jako wskaźnik subiektywnej skuteczności wiążą się pozytywnie ze stażem pracy i obiektywną skutecznością, gdy tymczasem staż pracy wiąże się ujemnie z obiektywną skutecznością przedstawiciela handlowego, czyli im większy staż pracy, tym większe umiejętności sprzedażowe, ale – paradoksalnie – mniejsza

obiektywna skuteczność. Doktorantka nieco dystansuje się od tego wyniku, ponieważ trudno go wyjaśnić, jeśli nie weźmie się pod uwagę tego, że mamy tu do czynienia z przekonaniem o umiejętnościach sprzedażowych, a nie umiejętnościach jako takich. Osoby z dłuższym stażem pracy zapewne mają silniejsze przekonanie o własnych umiejętnościach sprzedażowych, jednakże to przekonanie niekoniecznie musi odpowiadać rzeczywistym umiejętnościom, a rutyna i brak elastyczności może powodować obniżenie obiektywnej skuteczności.

Pomimo tych drobnych uwag, pozytywnie oceniam badanie III. Pokazało ono umiejętności metodologiczne Doktorantki, elegancki model wielopoziomowy i dobrze przeprowadzone analizy dostarczyły konkluzywnych danych na temat uwarunkowań subiektywnej i obiektywnej skuteczności przedstawicieli handlowych.

Podsumowując, za najważniejsze rezultaty projektu, zrealizowanego w ramach recenzowanej pracy doktorskiej uważam:

- 1) Stworzenie polskiej wersji narzędzia do badania przekonania o własnej skuteczności w sprzedaży o niezłych parametrach psychometrycznych.
- 2) Wykazanie, iż przekonanie o własnych umiejętnościach sprzedażowych jest warunkowane przede wszystkim zmiennymi indywidualnymi – pozytywną orientacją, zachowaniami innowacyjnymi oraz stażem pracy; zmienne organizacyjne nie okazały się istotnymi predyktorami tego wymiaru przekonania o własnej skuteczności. Nie znaleziono również istotnych predyktorów drugiego wymiaru przekonania o własnej skuteczności sprzedażowej, czyli zainteresowania sprzedażą.
- 3) Pokazanie, że zasoby środowiska pracy (spostregane możliwości kariery, spostregane wsparcie organizacyjne oraz zaangażowanie zespołowe) mają znaczenie dla obiektywnej skuteczności przedstawicieli handlowych dopiero w interakcji z czynnikami indywidualnymi, takimi jak zachowania innowacyjne i osadzenie w pracy.

Uważam, że wymienione rezultaty mogą okazać się przydatne i ważne z punktu widzenia zarządzania i stymulowania skuteczności pracowników, wykonujących pracę przedstawicieli handlowych. Zastanawiam się jednakże, na ile rezultaty badań mgr Eweliny Patynowskiej wzbogacają ogólną wiedzę psychologiczną. Nasuwa się tu pytanie o możliwość generalizacji wyników – w jakim sensie i stopniu rezultaty odnoszą się do szerszej niż przedstawiciele handlowi grupy pracowników, co na ich podstawie dowiadujemy się o wyznacznikach skuteczności w pracy? Takiej ogólnej refleksji w rozprawie mi brakuje.

Na zakończenie chciałam odnieść się do formalnej strony rozprawy. Jest ona napisana klarownym językiem, od strony formalnej nie budzi większych zastrzeżeń. Zdarzają się błędy interpunkcyjne i stylistyczne, co jednak nie wpływa znacząco na wartość całej pracy, np. Autorka popełnia nagminny błąd, pisząc ilość osób/pracowników/badanych, zamiast liczba; niezbyt fortunate jest też sformułowanie „nowy wkład”. Warto też w przyszłości zwrócić uwagę na sposób powoływania

się na źródła, np. Doktorantka powołuje się na pracę zbiorową pod redakcją Górnik-Durose i Kożusznik z 2007 r. tak, jakby to była praca autorstwa dwóch wymienionych autorek.

Konkluzja:

W mojej ocenie rozprawa doktorska mgr Eweliny Patynowskiej pt. *„Osobowościowe i organizacyjne uwarunkowania skuteczności przedstawicieli handlowych”* spełnia warunki określone w artykule 13. Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, tj. stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego oraz wykazuje ogólną wiedzę Autorki w obszarze, którego dotyczy rozprawa, a także jej umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Wnoszę zatem o dopuszczenie Doktorantki do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

Katowice, 12 czerwca 2019

