

Dr hab. Krystyna Adamska, prof. UG

Instytut Psychologii

Uniwersytet Gdański

Gdańsk, 7.06.2019

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Eweliny Patynowskiej

Osobowościowe i organizacyjne uwarunkowania skuteczności przedstawicieli handlowych

Rozprawa doktorska Pani magister Eweliny Patynowskiej pt. „Osobowościowe i organizacyjne uwarunkowania skuteczności przedstawicieli handlowych”, napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Marioli Haliny Łaguny koncentruje się na skuteczności przedstawicieli handlowych. Problem skuteczności działań na określonym stanowisku pracy jest jednym z kluczowych zagadnień dla psychologii pracy i organizacji, który to obszar badawczy ma ważne implikacje dla ustalania i rozwijania praktyk zarządzania ludźmi w organizacji. Organizacje komercyjne to przedsiębiorstwa nastawione na osiąganie zysku, więc ich przetrwanie zależy od wypracowanych wyników i tak jest niezależnie od momentu historycznego. Klasyczne teorie organizacji skupione były wokół pytania o to jak można przyczynić się do wzrostu zysków przedsiębiorstwa, a udzielane odpowiedzi dotyczyły głównie struktury organizacji (np. Max Weber) oraz sposobów opomiarowania pracy w taki sposób, żeby wysokość wynagrodzenia spełniała swoją funkcję motywacyjną (np. Frederic Taylor). Wraz z różnicowaniem się środowiska organizacyjnego, coraz większą jego zmiennością, a także rozpoznaniem znaczenia potrzeb pracowników czy stylów kierowania, w teoriach organizacji pojawiły się kolejno: szkoła stosunków międzyludzkich i teorie zależności. Konceptcje te wsparte były na danych, które uzasadniały stwierdzenie, że nie istnieje jeden najlepszy sposób na zarządzanie organizacją, a skuteczność działań pracowników wyznaczona jest wieloma czynnikami, zarówno o charakterze indywidualnym, jak i organizacyjnym. Odwołanie się zatem do tych dwóch grup uwarunkowań skuteczności na stanowisku pracy jest zgodne z ustaleniami nie tylko koncepcji psychologicznych, zgodnie z którymi zachowanie człowieka jest wypadkową jego indywidualnych właściwości i środowiska, ale też współczesnych koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji.

Przedmiotem zainteresowania naukowego Autorki rozprawy doktorskiej jest określone stanowisko pracy, jakim jest przedstawicielstwo handlowe przedsiębiorstwa. Od kilku dekad

wiadomo, że produkcja towarów nie stanowi wyzwania dla przedsiębiorstwa. Współczesne rozwiązania technologiczne, tempo z jakim rozszerza się wiedza w dziedzinie istotnej dla procesów produkcji oraz sprzyjające tym dwóm zjawiskom procesy globalizacyjne znoszą bariery dla możliwości wytwórczych przedsiębiorstwa. Prawdziwym jednak wyzwaniem stała się sprzedaż. Obok marketingu i reklamy to właśnie umiejętności sprzedażowe reprezentantów handlowych firmy stanowią o sukcesie w tym obszarze działalności przedsiębiorstwa. Pojawia się w związku z tym szereg pytań o charakterze teoretycznym, które mają prowadzić do odpowiedzi na praktyczne pytania: jakie osoby rekrutować na to stanowisko, jak motywować je do pracy, w jakim kierunku szkolić i jaki styl kierowania przyjąć, żeby uzyskać jak najlepsze rezultaty? Dla psychologii pracy i organizacji są to szczególnie interesujące pytania, ponieważ koncentrując się na jednostce w organizacji, narzucają konieczność uwzględnienia czynników tkwiących w organizacji. Pani magister Ewelina Patynowska dostrzegła tę konieczność i podjęła działania badawcze mające na celu rozszerzenie zakresu czynników warunkujących skuteczność przedstawicieli handlowych. W tym celu przeprowadziła trzy niezależne badania, z których dwa pierwsze dały możliwość przeprowadzenia badania trzeciego, właściwego.

W strukturze pracy zaznacza się podział na wstęp teoretyczny, na który składają się trzy rozdziały oraz opis badań własnych, zawarty w pięciu rozdziałach. W sposób konsekwentny i przejrzysty przedstawione zostały kolejno: zagadnienie skuteczności (rozdział 1), wyjaśnienie związku między czterema zmiennymi osobowościowymi a skutecznością przedstawicieli handlowych (rozdział 2) oraz związku między trzema czynnikami organizacyjnymi a skutecznością przedstawicieli handlowych (rozdział 3). Rozdział pierwszy rozpoczyna się od charakterystyki pracy pracowników sprzedaży. Zawiera on dwie definicje sprzedaży, z których jedna podkreśla znaczenie „wiarygodnego komunikowania klientowi”/ klientce jak produkt może zaspokoić jej/jego potrzeby, druga natomiast odwołuje się do prób wywarcia wpływu na klienta/kę, celem sprzedania danego produktu. Zaznacza się tu różnica w charakterze komunikatu. W pierwszym przypadku komunikat ma być wiarygodny, a więc osoba nadawcy ma wzbudzać zaufanie, w drugim natomiast istotny jest efekt komunikatu (klient ma zakupić towar), a środki, które do tego prowadzą nie mają znaczenia. Ta różnica nie została skomentowana przez Autorkę tekstu, a może ona mieć istotne znaczenie dla rozumienia specyfiki pracy reprezentantów handlowych. Ich zadanie może polegać na sprzedaży jak największej liczby produktów i/lub budowaniu kontaktów z klientami, które utrzymują się w czasie. Wywieranie wpływu może odnosić się do pierwszego celu, drugi natomiast jest możliwy do osiągnięcia w warunkach wiarygodności. Znaczenie pierwszego lub drugiego celu jest w większości przypadków wyznaczone polityką firmy, jej wartościami, a nawet misją, a także charakterem produktu czy rynku (konkurencja) i pozycją zajmowaną na rynku. Nie mniej istotna jest tu kultura narodowa oraz poziom

rozwoju ekonomicznego danego kraju. Działanie powyższych czynników przejawia się w sposobach wynagradzania pracowników, pozapłacowych formach nagradzania, stylach zarządzania, oceniania pracy, formach pracy grupowej czy sposobach szkolenia pracowników. W efekcie spójna polityka firmy może prowadzić do wykształcenia przekonania, że liczy się tylko ilość sprzedanych produktów lub że nie mniej istotny jest podmiotowy, a nie instrumentalny sposób traktowania klienta.

Definiowanie zatem sprzedaży w kategoriach wiarygodności lub wpływu odstania immanentny dla tego procesu problem stosunku do klienta. W dalszych częściach pracy kładziony jest nacisk na zdolność reprezentantów handlowych do przyjmowania porażek w postaci odrzucenia oferty. Dla osób nastawionych na zadanie rzeczywiście oznacza to porażkę, dla osób nastawionych na relacje może oznaczać wykluczenie, a dla osób nastawionych na wartości (wiarygodność) informację zwrotną. Nie jest moim celem proponowanie kategorii opisowych, nie uwzględnianych w pracy (zawsze można to zrobić, w odniesieniu do każdej pracy). Chcę raczej podkreślić znaczenie procesu komunikacji z klientem, który jest nierozzerwalnie związany z tym jak się spostrzega drugą osobę i jak spostrzega się siebie w relacji z drugą osobą. Spojrzenie na pracę pracowników sprzedaży z tej perspektywy może ułatwić dobór wyznaczników ich skuteczności, szczególnie, że rotacja w tej grupie zawodowej jest – jak wielokrotnie podkreśla Autorka – bardzo wysoka. Wydaje się jednak, że w pracy „milcząco” zostało przyjęte założenie o rywalizacyjnym nastawieniu przedstawicieli handlowych względem ich klientów, o czym między innymi świadczy następujące stwierdzenie: „Handlowcy są mniej skupieni na poszukiwaniu rozwiązania problemu klienta, który maksymalizuje satysfakcję klienta. Bardziej ta grupa zawodowa i ich przełożeni zdecydowanie preferują rozwiązania, które obejmują zakup produktów lub usług, które sprzedają” (str. 19). Być może wynika to z faktu przeprowadzenia znakomitej większości badań wśród pracowników branży spożywczej, w której istnieje bardzo silna konkurencja, a produkty nie różnią się na tyle, żeby można było uzyskać przewagę konkurencyjną. W dalszej części powrócę do zagadnienia ograniczenia badań do tej specyficznej branży.

W rozdziale pierwszym wskazano na istotne z punktu widzenia problematyki poruszanej w pracy zróżnicowanie znaczeniowe pojęć skuteczności i efektywności, odwołując się zarazem do pojęć pokrewnych. Zaznacza się w tej części pracy skrupulatność i konsekwencja w analizie poszczególnych terminów, a także dociekliwość (wszystkie te cechy można zauważyć także w wielu innych częściach pracy), która owocuje przyjęciem klarownego stanowiska w rozumieniu podstawowego pojęcia jakim jest w pracy skuteczność. W konsekwencji bardzo klarownie zaprezentowane zostały miary skuteczności pracy przedstawicieli handlowych, co stanowiło pomost do przedstawienia dotychczasowych badań dotyczących tego zjawiska. Zawarte one zostały w podpunkcie czwartym, ostatnim, pierwszego rozdziału, gdzie Autorka omawia trzy meta-analizy czynników wpływających na skuteczność przedstawicieli handlowych (Barrica i Mouna, 1991, Churchilla i współ., 1985, oraz

Vinchura i współ., 1998), deklarując co następuje: „Są to jedyne opublikowane dotychczas metaanalizy odnoszące się do tego obszaru badań” (str. 24). Nie jest to jednak zgodne ze stanem faktycznym. W raporcie CEBM (Center for Evidence-Based Management) dotyczącym czynników sprzyjających wzrostowi sprzedaży (Rapid Evidence Assessment of the scientific literature on the drivers of sales performance) można znaleźć informację o kilkunastu meta-analizach. Autorzy jednej z nich wnioskuje, że przedstawiciele handlowi stają się „pośrednikami w przekazywaniu wiedzy” (Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428).

W ostatnim zdaniu rozdziału pierwszego zawarte zostało sformułowanie celu pracy: „Celem niniejszej pracy jest zatem sprawdzenie czy zmienne osobowościowe i organizacyjne, które nie były dotychczas badane w kontekście skuteczności przedstawicieli handlowych (sic!), przyczyniają się do skuteczności tej grupy zawodowej”. Można więc wnioskować, że dobór wyznaczników skuteczności nie był inspirowany dostępną literaturą. Jednak pierwszy z osobowościowych wyznaczników skuteczności przedstawicieli handlowych, jaki został opisany w rozdziale drugim to sumienność. Ta cecha została wymieniona przez Barricka i Mount’a (1991) jako jedyna uniwersalna cecha, na podstawie której można przewidywać skuteczność działania we wszystkich analizowanych grupach zawodowych. Dalej jednak Autorka wyjaśnia, że sumienność została włączona do badań właśnie z tego względu, że została wcześniej rozpoznana jako predyktor skuteczności. W sposób kompetentny i wyczerpujący opisuje w rozdziale trzecim nie tylko sumienność, ale i orientację pozytywną, zachowania innowacyjne oraz osadzenie w pracy. Argumenty na rzecz potraktowania tych charakterystyk indywidualnych za podstawę przewidywania skuteczności przedstawicieli handlowych są liczne i dobrze sformułowane. Równie pozytywnie można ocenić uzasadnienie doboru zmiennych organizacyjnych, które znajduje się w rozdziale trzecim, gdzie opisano kolejno: spostrzegane możliwości kariery, spostrzegane wsparcie organizacyjne, spostrzegane wsparcie organizacyjne dla rozwoju. Pani magister Ewelina Patynowska utrzymuje równowagę między redundancją (powtarzanie tych samych treści) a informacją (redukcją niepewności czytelnika), zachowując logikę wywodu. Jako ostatni organizacyjny wyznacznik skuteczności przedstawicieli handlowych zostało opisane zaangażowanie zespołowe. Spotykają się tutaj różne pojęcia: zaangażowanie zespołowe jako jeden z wymiarów klimatu organizacyjnego, zaangażowanie w pracę, zaangażowanie zespołowe czy efektywny zespół. W efekcie brakuje jednoznaczności co do tego czym jest zaangażowanie zespołowe.

W kolejnych czterech rozdziałach zaprezentowano kolejno: plan badań własnych i ogólny model badawczy (rozdział 4), informacje dotyczące badania pierwszego (rozdział 5), badania drugiego

(rozdział 6), trzeciego (rozdział 7) oraz ogólne podsumowanie i dyskusję wyników (rozdział 8). W rozdziale czwartym wskazano na problemy badawcze każdego z trzech badań oraz w sposób kompetentny i przekonujący uzasadniono przyjęte hipotezy badawcze, wspierając się koncepcjami opisanymi szerzej w rozdziałach teoretycznych. W efekcie zostały zaprezentowane modele zależności testowanych w badaniu trzecim, uznawanym za docelowe. Za szczególnie cenne należy uznać połączenie podejścia jakościowego i ilościowego, przy czym to pierwsze miało na celu rozpoznanie czynników osobowościowych i organizacyjnych, które w opinii kierowników sprzedaży są odpowiedzialne za skuteczność przedstawicieli handlowych. Stało się to podstawą doboru czynników we właściwym badaniu trzecim. Traktowanie przełożonych osób, które ostatecznie są przedmiotem zainteresowania badawczego, jako źródła informacji o wyznacznikach skuteczności swoich podwładnych jest zasadne chociażby z tego względu, że na ogół wcześniej sami (same) realizowali zadania na stanowisku przedstawiciela handlowego firmy, a ponadto zajmują stanowisko kierownicze, upoważniające do wyrażenia zdania na temat oczekiwań firmy. Ponadto – jak można się domyślać, gdyż taka informacja nie została podana – kierownicy byli pracownikami tej samej firmy, co osoby uczestniczące w badaniu trzecim. Komentując skład grup badanych we wszystkich trzech badaniach należy zwrócić uwagę, że znakomita większość osób była zatrudniona w branży spożywczej (37% w badaniu pierwszym, w tym także osoby sprzedające produkty tytoniowe i/lub alkoholowe, oraz 100% w badaniu drugim i trzecim), co upoważnia do stwierdzenia, że przedmiotem zainteresowania była jedna branża, a wyniki analiz i wyciągnięte na ich podstawie wnioski są uprawnione w odniesieniu do reprezentantów handlowych tylko jednego typu firm. Jak wspominałam wcześniej sposób działania reprezentanta handlowego jest w dużej mierze podyktowany charakterem produktu. Autorka badań dostrzega to ograniczenie, ale w moim przekonaniu nie uwzględnienie tego faktu w tytule pracy, co może stwarzać fałszywe wrażenie, że badanymi byli przedstawiciele różnych branż.

We wszystkich trzech rozdziałach odnoszących się do wyników badań własnych zachowano staranność w opisie zarówno grupy badawczej, jak i narzędzi badawczych (których dobór nie wzbudza wątpliwości), a także w opisie użytych statystyk. Wyniki zaprezentowano zarówno opisowo, jak i w postaci tabel, co znacząco podnosi ich „czytelność”. Celem badania pierwszego było stworzenie polskiej adaptacji Skali przekonania o Skuteczności w Sprzedaży oraz weryfikacji jej struktury czynnikowej. Z dużym zaangażowaniem zadbało o to, żeby proces tłumaczenia pozycji skali nie doprowadził do utraty ich oryginalnego sensu. Łącznie przebadano 153 osoby, co jak zauważa Autorka, podsumowując swoje badania, jest zbyt niską liczbą osób, żeby można uznać proces adaptacji za zakończony. Jednak w badaniu trzecim potwierdzono strukturę czynnikową skali na 317 osobach. Ma to istotne znaczenie ze względu na fakt, że pomiar zmiennej zależnej, jaką była

skuteczność przedstawicieli handlowych, odbył się właśnie za pomocą tej skali. Przeprowadzono wstępnie analizę czynnikową, a w drugim kroku analizę confirmacyjną, uzyskując satysfakcjonujące rezultaty. Należy jednak zwrócić uwagę, że odchyłały się one nieznacznie od deklarowanego jako akceptowalny progu dla wartości RMSEA oraz SRMR – 0,08 (w badaniach uzyskano odpowiednio 0,099 oraz 0,087). Zarówno jednak rzetelność skali, jak i wyniki badań trafnościowych upoważniają do uznania tego narzędzia za wiarygodne. W ramach oceny trafności różnicowej uzyskano – odwrotnie do przewidywań – pozytywną korelację między umiejętnościami sprzedażowymi a ugodowością. Wprawdzie zależność ta jest słaba, to jednak istotna i dlatego zabrakło mi komentarza do tego wyniku. Brakuje także namysłu nad nie potwierdzeniem oczekiwanego pozytywnego związku między skutecznością w sprzedaży a sumiennością. Jedyne komentarz sprowadza się do następującego stwierdzenia: „Jest to zaskakujący wynik, zestawiając go z wnioskami z badania autorów oryginalnej wersji metody” (str. 88).

W badaniu drugim, mającym charakter wstępny, zastosowano wywiad częściowo ustrukturyowany. Niezwykle detalicznie dokonano opisu sposobu statystycznego opracowania danych, wskazując na kolejne kroki postępowania. Na podstawie wyników tego badania podjęto decyzję o włączeniu do badania właściwego (trzeciego) sumiennosc jako zmienną osobowościową, uzasadniając tę decyzję wynikami uzyskanymi przez autorów oryginalnej skali, ale niejako ignorując fakt braku uzyskania istotnych zależności w badaniu własnym. Badanie trzecie, którego celem było określenie osobowościowych i organizacyjnych uwarunkowań skuteczności przedstawicieli handlowych zostało oparte na następujących skalach: Krótki Kwestionariusz do pomiaru Wielkiej Piątki, Skala Orientacji Pozytywnej, Kwestionariusz Zachowań Innowacyjnych, Skala Globalnej Oceny Osadzenia w Pracy, Skala Spostrzeganych Możliwości Kariery, Skala Zaangażowania Zespołowego, Skala Przekonania o Skuteczności w Sprzedaży, Skala Spostrzeganego Wsparcia Organizacyjnego dla Rozwoju oraz Kwestionariusz Spostrzeganego Wsparcia Organizacyjnego. Część z tych skal została przetłumaczona na użytek prowadzonych badań. Szczególnie cenne wydaje się użycie narzędzia wymienionego jako ostatnie, autorstwa Roberta Eisenbergera (Perceived Organizational Support), nie tylko z uwagi na przyjęte cele badawcze, ale także ze względu na fakt, że ta bardzo popularna, a i prosta zarazem skala, ma silne podłoże teoretyczne, a sens jej użycia odzwierciedla się w bardzo wielu badaniach prowadzonych w różnych kulturach.

Badani nie byli w pełni anonimowi, gdyż ich samoopisy dokonywane za pomocą wyżej wymienionych skal były zestawiane z obiektywną skutecznością sprzedażową. Z jednej strony wymiana między częściową utratą anonimowości a możliwością zestawienia subiektywnych i obiektywnych miar skuteczności wydaje się zasadna, z drugiej jednak można się zastanawiać nad stopniem autokorekty dokonywanej w trakcie ustosunkowywania się do poszczególnych pozycji skal,

jeśli zdarza się, że niektórzy badani pracownicy organizacji są skłonni do zatajania swojej płci i wieku w obawie przed identyfikacją autorstwa ich odpowiedzi (doświadczenia własne autorki recenzji). W opracowaniu wyników badania trzeciego zastosowano analizę wielopoziomową (uwzględniając poziom indywidualny i poziom oddziały, jako jednostki strukturalnej firmy), a także analizy moderacji, uzyskując odpowiedź na pytanie w jakich oddziałach zmienne osobowościowe mają silniejszy związek z obiektywną skutecznością przedstawicieli handlowych. Z dużą starannością zaprezentowano kolejne etapy analiz, w wyniku których uzyskano szereg interesujących wyników, chociaż znacząca część przyjętych hipotez nie została potwierdzona. Stwierdzono między innymi, że zainteresowania sprzedażą nie da się przewidzieć na podstawie żadnej z wymienionych zmiennych. Z jednej strony brak przewidywanych zależności niewiele wnosi do stanu naszej wiedzy, ponieważ może być podyktowany wieloma czynnikami, w tym błędami różnego rodzaju. Z drugiej jednak strony wydaje się, że zastosowano dość uniwersalne wyznaczniki zachowań na stanowisku pracy, więc „wymknięcie się im” jest intrygujące.

Ponadto ustalono, że im starszy wiekowo przedstawiciel handlowy, tym pracownik jest mniej skuteczny, a zachowania innowacyjne i osadzenie w pracy pozwalają na przewidywanie poziomu obiektywnej skuteczności osób pracujących w sprzedaży. Sumiennosc i pozytywna orientacja okazały się nieistotne statystycznie, co w świetle przedstawionej literatury wydaje się zaskakujące, ale wyniki te nie zostały szerzej skomentowane przez Autorkę badań. Nie sposób odnieść się do wszystkich wyników, które uzyskano i być może właśnie ze względu na ich mnogość Autorka nie komentuje ich szerzej w ostatnim rozdziale, w którym zawarta jest dyskusja wyników. Pomimo braku rozwiniętej interpretacji uzyskanych wyników, należy podkreślić cały szereg mocnych stron przeprowadzonych badań, do których między innymi należy uwzględnienie w badaniach poziomu jednostkowego i grupowego uzyskanych wyników, uwzględnienie skuteczności subiektywnej i obiektywnej, zastosowanie skali, której dokonano wstępnej adaptacji, zastosowanie badań jakościowych, stanowiących wstępny etap badawczy. Te i inne, nie wymienione w tym krótkim podsumowaniu walory pracy badawczej Pani magister Eweliny Patynowskiej wskazują jednoznacznie na jej rozległą wiedzę teoretyczną, samodzielność w prowadzeniu badań oraz gotowość do eksplorowania nowych, nie uwzględnianych w pracach innych badaczy związków.

Stwierdzam zatem, że przedstawiona do oceny praca spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim w obowiązujących przepisach i wnoszę do Rady Wydziału Nauk Społecznych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II o dopuszczenie Pani magister Eweliny Patynowskiej do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

Krzysztof Adamski